



P4-00210
568687
Manag Gest

Code épreuve : 299

Nombre de pages : 16

Session : 2020

Épreuve de : MANAGEMENT ET GESTION HEC PARIS

Consignes

- Remplir soigneusement l'en-tête de chaque feuille avant de commencer à composer
- Rédiger avec un stylo non effaçable bleu ou noir
- Ne rien écrire dans les marges (gauche et droite)
- Numéroté chaque page (cadre en bas à droite)
- Placer les feuilles A3 ouvertes, dans le même sens et dans l'ordre

CAS : "Les chaussettes du chat botté."

DOSSIER I : Les leviers stratégiques de la réussite

1) Les modalités de croissance adoptées.

La société familiale LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ est une entreprise de bonneterie 100% "made in France". Elle a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 7 millions d'euros en 2018.

Depuis sa création, l'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ appuie ses choix stratégiques par des modalités de croissance successives.

Voici donc un tableau synthétisant l'ensemble de ces modalités au fil du temps ainsi que leur pertinence

Année	Modalité de croissance	en pratique...	Pertinence
1997	croissance externe	achat d'une petite entreprise artisanale.	bénéficiaire d'un savoir-faire traditionnel.
années 2010	croissance interne	- achat d'actifs immobilisés	- augmenter la capacité productive de l'entreprise

NE RIEN ÉCRIRE DANS CE CADRE

		<ul style="list-style-type: none"> - recrutement de nouveaux personnes (les revendeurs) 	<ul style="list-style-type: none"> - garder l'esprit familial - assurer le développement commercial.
Années 50/60	croissance conjointe	<ul style="list-style-type: none"> - signature d'un accord de sous-traitance pour produire pour des maisons de luxe 	<ul style="list-style-type: none"> - assurer la vente des produits de l'entreprise - mener des partenariats avec des marques mates.
fin des années 90	croissance interne	<ul style="list-style-type: none"> - création d'une marque propre à l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - réduire sa dépendance à l'égard de son activité de sous-traitance
2003	croissance interne	<ul style="list-style-type: none"> - augmentation du capital 	<ul style="list-style-type: none"> - augmenter le taux de couverture des emplois stables de l'entreprise
	- croissance conjointe	<ul style="list-style-type: none"> - partenariat avec LA REINE AUX PETITS PIEDS 	<ul style="list-style-type: none"> - augmenter son chiffre d'affaires
2012	- croissance conjointe	<ul style="list-style-type: none"> - création d'un réseau de filiales de distribution avec LA REINE AUX PETITS PIEDS 	<ul style="list-style-type: none"> - avoir un positionnement haut de gamme - assurer la distribution des produits
2018	croissance conjointe	<ul style="list-style-type: none"> - partenariats avec CONNECT PLUS et JORG 	<ul style="list-style-type: none"> - élargir ses marchés - développer ses produits.

2) L'évolution de la structure et la survie.

Depuis 1987, l'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ réforme sa structure organisationnelle ainsi que ses mécanismes de coordination qui sont l'une des configurations structurelles les plus importantes selon Schumpeter dans Voyage au centre des organisations.

En l'espèce, voici comme l'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ a fait évoluer sa structure de manière chronologique :

- Structure hiérarchique : - centralisation de la décision,
- hiérarchie
- standardisation des résultats pour les 5 salariés en 1987

- Structure fonctionnelle : - Chaque chef hiérarchique contrôle des subordonnés.
- tâches prédéfinies.
- style de direction paternaliste (Renais Tackett)

- Structure divisionnelle : - une meilleure régulation des activités de l'entreprise
- meilleure réponse aux attentes du marché.
- Une réorganisation des processus pour faire face au contexte nouveau.

- Structure plate : - très peu de hiérarchie
- participation à la prise de décision tactiques (style de direction paternaliste)

Au cours des années, il s'avère que l'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ a su réorganiser sa structure ainsi que son style de direction, qui sont d'ailleurs l'une des 16

composantes de l'organisation selon le cabinet McKinsey, afin d'assurer sa survie face au choc qu'a connu son marché suite à la fin des quotas pour la Chine et le renchérissement des matières premières.

C'est ainsi que LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ a pu adapter sa structure et assurer sa flexibilité en prenant en considération plusieurs facteurs de contingence (LAWRANCE et LORSHA)

3) Le diagnostic stratégique externe et les sources de l'avantage concurrentiel.

a- Le diagnostic stratégique externe

Opérant sur un domaine d'activité stratégique marqué par une technologie de pointe en terme de processus de production axé sur la qualité, une clientèle prête à payer les prix nécessaires et un besoin de sophistication, de luxe et de qualité (TRIAX de ABEL), le groupe LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ fait face à un ensemble de facteurs et d'acteurs qui peuvent l'influencer.

Afin d'analyser l'ensemble des facteurs résident en dehors de la frontière organisationnelle du groupe (en d'autres terme le macroenvironnement selon Teamed, Glith, Christiansen et Andrew) nous utiliserons la matrice PESTEL de Francis Aguilar dans Scanning the business Environment.

Facteur	Opportunité	Menace.
Politique		- Soutien étatique des importations chinoises.
Economique	- croissance du commerce en ligne des entreprises du secteur.	- faible attractivité du secteur. - baisse du volume de la production nationale

Code épreuve : 299

Nombre de pages : 16

Session : 2020

Épreuve de : MANAGEMENT ET GESTION HEC PARIS

Consignes

- Remplir soigneusement l'en-tête de chaque feuille avant de commencer à composer
- Rédiger avec un stylo non effaçable bleu ou noir
- Ne rien écrire dans les marges (gauche et droite)
- Numéroté chaque page (cadre en bas à droite)
- Placer les feuilles A3 ouvertes, dans le même sens et dans l'ordre

- hausse de la consommation des ménages.

- hausse des coûts de la matière première:

- fin des quotas sur les importations chinoises.
- difficulté à recruter des mouleurs cadres.

sociétal et sociologique

- présence de cible jeune dans les autres pays.
- Culture du savoir-faire français
- Importance de l'artisanat "made in France"

- vieillissement de la démographie

Technologique

- fort développement de la technologie de production
- développement d'Internet et du commerce en ligne.

Écologique

- importance de l'empreinte écologique

Légal.

- nécessité de la réglementation sociale.

Le microenvironnement de notre entreprise semble défavorable mais présente quand même quelques opportunités.

Passons maintenant à l'analyse du microenvironnement de notre groupe par le modèle des 5 forces de Michael Porter dans How competitive Forces shape strategy.

- Pouvoir de négociation des clients: plutôt élevé en terme de qualité mais faible niveau prix
- Produits de substitution: vraie menace surtout par les collants.
- Entrants potentiels: menace importante par la facilité de l'approvisionnement en ligne
- Pouvoir de négociation des fournisseurs: modéré mais le coût de la matière première est élevé
- Concurrence actuelle: forte concurrence européenne et étrangère.

Ainsi, après l'analyse de l'environnement de l'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTE, il s'avère que les facteurs de succès du secteur sont donc:

- La maîtrise de la chaîne productive
- Des partenariats fiables et à long terme
- Une marque sûre
- Un savoir-faire spécifique.

b - analyse des ressources

Après une analyse des ressources tangibles et intangibles de notre entreprise grâce au modèle de Edith Penrose et une confrontation de ces ressources avec les facteurs clés

de succès du secteur tech sont les sources de l'avantage concurrentiel du groupe :

- La recherche et le développement
- La structure flexible
- La compétence organisationnelle relationnelle
- ~~La~~ La courbe d'apprentissage du groupe
- Les valeurs fortes.

4 - Le réseau de distribution

Dans le cadre de son Marketing opérationnel, l'entreprise opte pour une politique de distribution sélective.

En effet, elle ne veut pas passer par la grande distribution vu la qualité de ses produits et la crainte de dépendre de ce mode de distribution.

Le réseau de l'entreprise est fermé d'un côté de vendeurs détaillants attachés à la tradition française et d'un autre de diverses institutions de sport et loisir.

... Cette politique de distribution semble être en phase avec les nécessités du marché. Il ne faut pas oublier que la stratégie de domaine du groupe est une stratégie d'évirement (localisation sur une niche). Mais, cette politique ne saurait aller de pair avec : ... les ambitions de diversification du groupe avec ses chaussettes connectées car c'est so cible qui change.

Conclusion du dossier I :

Si Les Chaussettes Du CHAT BOTTE a pu assurer sa survie grâce à une constante amélioration de sa structure et ses diverses modalités de croissance, l'entreprise doit fournir un véritable effort en terme de distribution pour pouvoir être en phase avec ses ambitions de diversification.

DOSSIER II: DES ENJEUX FINANCIERS ET HUMAINS

1) Analyse du chiffre d'affaires

Afin d'analyser le chiffre d'affaires du groupe, il convient de calculer plusieurs indicateurs

$$\alpha \text{ chiffre d'affaires moyen HT } = 868\,000 \text{ €}$$

$$\alpha \text{ variation du chiffre d'affaires } = \frac{7148 - 6488}{6488} \times 100\%$$

$$= 10,1\%$$

Le chiffre d'affaires de l'entreprise a donc augmenté de 10,1% en 2018 par rapport à 2017

$$\alpha \text{ part des exportations dans le chiffre d'affaires } = \frac{356}{7148} \times 100\%$$

en 2018

$$= 4,9\%$$

Les exportations ne représentent que 4,9% du chiffre d'affaires du groupe en 2018

$$\alpha \text{ part des exportations dans le chiffre d'affaires } = \frac{480}{6488} \times 100\%$$

en 2017

$$= 7,39\%$$

en 2017, les exportations représentaient 7,39% du chiffre d'affaires.

On en conclut que le chiffre d'affaire du groupe a augmenté en terme de ventes en France mais a considérablement baissé à l'étranger, soit une baisse significative de 14 000 € en une année. Il faut aussi ajouter que la part des services est très faible dans le chiffre d'affaires de l'entreprise.

2) Valeur ajoutée

Calcul de la valeur ajoutée en 2018 = Marge commerciale

+

Production de l'exercice

→ consommation de l'exercice + subventions -

impôts et taxes - rémunération du personnel.

Code épreuve : 299

Nombre de pages : 16

Session : 2020

Épreuve de : MANAGEMENT ET GESTION HEC PARIS

Consignes

- Remplir soigneusement l'en-tête de chaque feuille avant de commencer à composer
- Rédiger avec un stylo non effaçable bleu ou noir
- Ne rien écrire dans les marges (gauche et droite)
- Numéroté chaque page (cadre en bas à droite)
- Placer les feuilles A3 ouvertes, dans le même sens et dans l'ordre

$$VA = 1280 - 664 + 3573 + 295 + 122 = 4506$$

en millions d'€ en 2018

$$= 1507$$

$$VA \text{ en } 2017 = 1358 - 630 + 4998 + 202 + 268 - 969$$

en k€

$$= 1037$$

$$\text{variation de la valeur ajoutée} = \frac{1507 - 1037}{1037} \times 100 = 45\%$$

La valeur ajoutée du groupe a donc augmenté de 45% en 1 an. Ceci est signe d'une bonne performance financière de l'entreprise grâce à l'accroissement de sa productivité, en particulier concernant les produits de la marque PILE OU FACE.

Celle-ci présente 50% de son chiffre d'affaire

3) Le partage de la valeur ajoutée.

⇒ Analyse quantitative :

$$\text{ratio de partage de la valeur ajoutée} = \frac{\text{masse salariale en 2018}}{\text{VA}} \text{ avec les collaborateurs.}$$

$$= \frac{2220}{1507}$$

$$= 1,47$$

La valeur ajoutée est partagée à la hauteur de 147%.

avec les collaborateurs de l'entreprise.

→ Analyse qualitative

Du point de vue qualitatif la notion du partage de la valeur ajoutée avec les salariés renforce l'esprit d'appartenance au groupe. En effet, les salariés sentent qu'il y a un profit de la valeur ajoutée qu'ils ont eux même créé à la hauteur de 57% en terme de ratio de productivité des facteurs. Ainsi, un tel ratio pourrait être une source de motivation et de fidélisation des salariés quoique ce partage de la valeur ajoutée n'est pas justifié. D'autant plus qu'ils sont friés de la croissance de l'entreprise.

4) Des facteurs de motivation non financiers.

La motivation est l'un des enjeux importants de la gestion des ressources humaines. Dans le cas de l'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHIAT BOITÉ, elle sert à fidéliser les salariés compte tenu de la difficulté qu'elle a éprouvée pour les recruter en premier lieu à cause de la faible attractivité du secteur.

Tels sont donc des exemples de facteurs de motivation non financiers:

- Une formation continue
- Une reconnaissance
- Un dialogue social désintéressé
- La participation à la prise de décision
- La dynamique du groupe
- L'importance de la culture traditionnelle française de bonnetier.

5) Les moyens pour faire face aux besoins en compétence à venir

Afin de faire face aux évolutions en terme de besoins en compétence compte tenu de la difficulté de recruter des collaborateurs aussi polyvalents que ceux du groupe du fait de leur pénurie, l'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTE peut utiliser son tableau de bord de gestion des ressources humaines pour adopter les moyens nécessaires suivants (DAVID NORTON, ROBERT KAPLAN et ALFRED SLOAN)

- Encadrement des jeunes par les anciens partant à la retraite pour transmettre l'expertise
- Signer des contrats de travail temporaires avec des entreprises d'intérim pour gérer l'afflux d'activité que va causer la production des chaussettes connectées
- Accorder des promotions aux non cadres pour pallier l'absence future des retraités.
- Convertir les heures supplémentaires en poste pour accroître l'effectif de l'entreprise
- Opter pour un recrutement interne pour assurer la polyvalence et la dynamique du groupe

Conclusion du DOSSIER II

Si LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTE ne cesse d'accroître son chiffre d'affaire mais aussi la valeur ajoutée qu'elle crée, elle manque toujours de ressources humaines suffisantes pour développer de nouvelles activités.

DOSSIER III: L'innovation au cœur de la pérennité de l'entreprise

1) Les déterminants non financiers.

Investir en deux machines à tricoter est nécessaire.

pour pouvoir être en mesure de produire le tricotage des chaussettes connectées dans le cadre de son partenariat avec les start-up CONNECT PLUS et JORG.

Avant de redonner sa croissance interne, les dirigeants de l'entreprise peuvent tenir compte de plusieurs déterminants non financiers.

du point de vue organisationnel:

- La potentielle augmentation de la capacité productive
- Le degré de maîtrise de la supply chain
- L'efficacité du processus
- Le leadtime
- Degré d'automatisme des machines (surtout qu'elle dispose d'un effectif non suffisant)

du point de vue humain.

- La qualification du personnel face à l'usage de telles machines
- La disponibilité du personnel.

2) Suivi de la structure financière

Afin d'assurer le suivi de la structure financière de LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTE, il est nécessaire de dresser un bilan financier en t.d'e

Actif		Passif	
Actif	Montant	Passif	Montant
Emplois stables	5 780	ressources stables	1 7872
Actif circulant d'exploitation	3590	Passif circulant d'exploitation	943
Actif circulant hors exploitation	37	Passif circulant hors exploitation	90
Trésorerie Active	3498	Trésorerie Passive	0
Total	12 905	Total	12 905

Code épreuve : 299

Nombre de pages : 16

Session : 2020

Épreuve de : MANAGEMENT ET GESTION HEC PARIS

Consignes

- Remplir soigneusement l'en-tête de chaque feuille avant de commencer à composer
- Rédiger avec un stylo non effaçable bleu ou noir
- Ne rien écrire dans les marges (gauche et droite)
- Numéroté chaque page (cadre en bas à droite)
- Placer les feuilles A3 ouvertes, dans le même sens et dans l'ordre

→ Calcul des valeurs structurelles

Valeur structurelle	calcul	Commentaire
Fonds de roulement net global (FRNG)	6092	Les ressources stables couvrent l'intégralité des emplois stables
Besoin en fonds de roulement d'exploitation	2647	Le BFRRE est de 2067 euros est largement inférieur au FRNG
Besoin en fonds de roulement hors exploitation	-53	Il n'y a donc pas de besoin de fonds de roulement hors exploitation
Tresorerie nette	3498	L'entreprise dispose de liquidités.

→ Conclusion sur la capacité de l'entreprise à opérer un investissement

Le fonds de roulement net global est de 6092000 €. Il implique que :

→ Les capitaux investis couvrent les investissements

→ Les capitaux investis couvrent les activités d'exploitation et hors exploitation de LESCHAUSSETTES DU CHAT BOTTE

→ L'entreprise dispose de 3498000 € de liquidité.

Le taux d'endettement de l'entreprise est très faible

On en déduit que l'entreprise est en mesure d'opérer son investissement car elle est en bonne santé financière.

NE RIEN ÉCRIRE DANS CE CADRE

La suite → page 15/16

3) La rentabilité économique de l'investissement.

taux retenu = 8%

	2019	2020	2021	2022	2023
CASHFLOW	-110000	65000	-50000	-45000	350000
CASH Flow actualisé	-101851,8	55927	-39691,6	-330763	238204,1
Cumul	-101851,8	+46124,8	-85816,4	-118898,7	119311,4

$$VAN = 119311,4 - 60000 = 59311,4$$

La VAN est donc positive.

Suite à la positivité de la valeur actuelle nette, on souhaite calculer l'indice de profitabilité (IP)

$$IP = 1 + \frac{VAN}{\text{Investissement initial}}$$

$$= 1 + \frac{59311,4}{60000}$$

$$IP = 1,98$$

L'investissement est donc rentable.

4) L'innovation et le concept-knowledge

La théorie C-t dérive des travaux de Mimes Parisstech et la chaire TMCI s'applique parfaitement à l'innovation menée par l'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTE.

En pratique Les Chaussures du chat Botte a de la connaissance et créativité dans des innovations. D'un côté, elle se base sur une culture du savoir-faire et une courbe d'apprentissage longue et maîtrisée et ce depuis sa création en 1927.

D'un autre, sa soif de créativité et d'authenticité lui confère toujours "5 ans d'avance dans ses créations".

C'est ainsi que l'entreprise peut réaliser des innovations de rupture (au sens de Schumpeter) qui lui procurent un avantage concurrentiel à court terme que ses rivales doivent imiter par le biais du "Red Queen Effect".

Conclusion du DOSSIER III:

Si l'entreprise a su assurer sa pérennité depuis sa création en 1927, celle-ci se base sur une structure financière équilibrée et des innovations qui lui permettent de devancer sa concurrence.

Conclusion Générale du cas :

LES CHAUSSÉTTES DU CHAT BOTTE est une entreprise française qui malgré son manque en terme de ressources humaines a pu allier style, qualité et innovation, et ce depuis 1927.