

ARTOIS MATELAS - CORRIGÉ

1. Présenter les éléments caractéristiques de l'organisation Artois Matelas

Artois Matelas est une entreprise privée à but lucratif.

C'est une société à responsabilité limitée (SARL) de nationalité française.

Comme toute entreprise, elle poursuit une finalité économique : faire du profit pour assurer sa pérennité. Mais elle a également une finalité sociale puisqu'elle se montre soucieuse de ses salariés en améliorant leurs conditions de travail et l'ergonomie des postes.

L'activité de cette entreprise est la fabrication de matelas et de petits meubles d'appoint haut de gamme à des particuliers et des professionnels. Elle a donc une activité industrielle et selon la classification de Colin Clark elle appartient au secteur secondaire.

Artois Matelas mobilise différentes ressources :

- Des ressources financières qui proviennent de son capital et d'un emprunt bancaire de 190 000 euros.
- Des ressources humaines : 55 salariés (20 à la vente et 35 à la fabrication, dont six livreurs.) et son dirigeant.
- Des ressources matérielles : un site de production à Béthune, 4 magasins qui distribuent les produits de l'entreprise et divers matériels.
- Des ressources immatérielles : sa marque Morpheus, sa réputation de qualité et le savoir-faire de ses menuisiers.

L'entreprise emploie moins de 250 salariés, il s'agit donc d'une petite et moyenne entreprise (PME).

Elle vend ses produits à Béthune, Lens, Arras et Douai, son champ d'action géographique est donc régional.

2. Relever des éléments du diagnostic externe de l'organisation Artois Matelas.

Réaliser un diagnostic externe en repérant les opportunités et les menaces de son environnement est une étape indispensable de la démarche stratégique d'une entreprise.

Opportunités :

- De plus en plus de personnes investissent dans une bonne literie pour combattre le mal de dos ou les insomnies.
- Des émissions télévisées de décoration intérieure stimulent la demande en petits meubles qui est en augmentation.
- Les fabricants de petits meubles tirent sur les coûts et donc la qualité vers le bas : dans la mesure où l'entreprise a pris la décision de fabriquer elle-même ses petits meubles, cela devient une opportunité.
- Une évolution de la demande des français qui souhaitent des cadres de lit plus larges (160 cm), et de plus en plus souvent des matelas doubles : on peut supposer que cela favorisera un renouvellement plus rapide de leur literie.
- Une augmentation de la demande pour des têtes de lit avec rangements intégrés.

Menaces :

- Le développement des points de vente à bas prix et du e-commerce.
- Pour la vente aux particuliers la concurrence d'enseignes nationales telles que But ou Conforama mais également d'enseignes locales telles que « Literie 62 » et « Le roi du matelas »
- Pour la vente aux collectivités (écoles, hôpitaux...), la concurrence de marques connues telles

que Simmons, Tréca, Dunlopillo, Epéda, Mérinos et Bultex.

- Des évènements politiques et sociaux qui risquent d'avoir un impact sur la consommation.

3. Repérer le problème de management de l'organisation Artois Matelas.

Les fabricants de petits meubles ont baissé la qualité de leurs produits afin de pouvoir réduire leurs coûts. L'entreprise a enregistré une augmentation du taux d'insatisfaction de ses clients ce qui est incompatible avec l'image de qualité et de sérieux qu'elle souhaite donner.

4. Qualifier et justifier les choix stratégiques mis en œuvre par Artois Matelas pour répondre à ce problème.

L'entreprise a opté pour une stratégie :

- De différenciation par le haut en proposant des produits haut de gamme alors que la concurrence s'oriente plutôt vers des produits à bas coûts et de moindre qualité.
- D'intégration : elle a choisi de fabriquer elle-même ses petits meubles qui étaient auparavant achetés auprès des fournisseurs ce qui lui permettra d'en maîtriser la qualité.
- De diversification : la fabrication de meubles est un nouveau métier même si l'entreprise possédait déjà des compétences dans le travail du bois. On peut parler de diversification liée.

5. Montrer comment ces choix ont permis de prendre en compte les intérêts des différentes parties prenantes.

- Pour les salariés : l'intégration de cette nouvelle activité va assoir la pérennité de l'entreprise et donc de leur emploi, et va leur permettre de se former et d'acquérir de nouvelles compétences.
- Pour le dirigeant : une meilleure maîtrise de la qualité de ses produits.
- Pour la ville de Béthune : en choisissant de réaliser elle-même ses petits meubles, l'entreprise va avoir besoin d'un nouveau site de production plus grand et de recruter. La municipalité de Béthune souhaite réveiller la ville en revitalisant le développement économique, le commerce et l'emploi. Le choix d'une implantation à Béthune par Artois Matelas irait donc dans le sens du développement souhaité par la ville.
- Les habitants et consommateurs de la ville de Béthune et de la région : l'entreprise va proposer de nouveaux emplois aux habitants de la ville et les consommateurs vont pouvoir acheter des produits de qualité fabriqués localement.

6. Identifier le style de direction pratiqué par Clarisse Leblanc. Présenter les facteurs qui influencent ce style de direction.

Selon le modèle de Rensis Likert, le style de direction pratiqué par Clarisse Leblanc est un style consultatif. La dirigeante fait confiance à ses salariés, elle sollicite leur avis de façon informelle ou lors de réunions et recherche un consensus, mais au final, c'est elle qui prend la décision.

Quatre facteurs influencent le style de direction :

- La structure de l'organisation : c'est une entreprise de petite taille et le contact est instantané, direct.
- L'attitude des subordonnés : les salariés sont très impliqués dans la réussite de l'entreprise et ont un sentiment d'appartenance très fort. Le turn-over est nul. Les salariés semblent épanouis et travaillent en équipe dans un bon climat social. Ils maîtrisent de nombreuses compétences et ont l'amour du travail bien fait.
- La personnalité du dirigeant : la dirigeante a confiance en ses salariés et aime le contact direct. Elle discute quotidiennement avec eux.
- L'environnement contextuel : l'environnement de l'entreprise est plutôt instable et elle se doit d'être flexible et réactive. Le management doit donc être axé sur la confiance dans la

compétence et l'engagement des subordonnés envers les missions qu'ils ont à accomplir.

7. Montrer que la mise en œuvre de chacune des étapes du processus de décision ayant mené à ce choix stratégique est en cohérence avec le style de direction.

Herbert Simon a formalisé les étapes du processus de décision sous le modèle IMC

1. **L'intelligence du problème** : c'est la recherche des situations exigeant une décision, de la délimitation du problème et des facteurs à prendre en considération. Le service après-vente de l'entreprise a constaté une augmentation du taux d'insatisfaction des clients sur les petits meubles ce qui nuisait à l'image souhaitée par l'entreprise en matière de qualité et de sérieux.
2. **Modélisation** : c'est la recherche des solutions réalisables et la comparaison entre elles. La recherche des solutions a été discutée en réunion. Le responsable des achats a proposé la recherche de nouveaux fournisseurs, d'autres salariés ont expliqué que leur formation leur permettait de réaliser la fabrication de petits mobiliers et d'autres se sont déclarés motivés pour être formés.
3. **Choix** : choix de l'une des solutions. C'est la dirigeante qui a pris la décision d'intégrer la fabrication des petits meubles.

Les étapes du processus de décision ayant mené à l'intégration de la fabrication des petits meubles sont donc bien en cohérence avec le style de direction consultatif.