

1. Repérer les éléments caractéristiques de l'organisation Ardelaine.

Type	Entreprise privée
Finalités	- lucrative : dégager des profits pour assurer la pérennité du projet sous le statut coopératif - sociale : management participatif (démarche de progrès...) culture de l'entreprise orientée vers des valeurs de solidarité et de développement durable - sociétale : soutien de l'économie locale (attractivité touristique...), fournisseur de coton biologique...valorisation des ressources locales pour développer les territoires).
Statut juridique	S.C.O.P. société coopérative et participative dont les salariés sont associés et majoritaires au capital, donc copropriétaires de leur entreprise
Nature de l'activité	Fabrication de matelas de laine Confection d'articles de literie Création et confection de vêtements Activité qui reste artisanale non industrielle.
Ressources	Matérielles : Locaux de production : 3 bâtiments Humaines : 40 salariés sur le site de production plus 4 à la restauration. Financières : soutien public (14 % du montant des investissements), résultats bénéficiaires, réserves, apports en capitaux des salariés et des associés, titres participatifs des clients solidaires et emprunts Immatérielles : site internet, réseau clients solidaires
Champ d'action géographique	Européen (Salons en Belgique), peut être international grâce au site internet.
Taille	PME (44 salariés)
Nationalité	Française
Répartition du pouvoir	Collégiale ; le pouvoir est partagé entre tous les salariés qui sont aussi associés majoritaires de l'entreprise

1. Réaliser le diagnostic stratégique externe de l'organisation Ardelaine.

Le diagnostic externe consiste à faire un inventaire des menaces et des opportunités de l'environnement de manière à s'appuyer sur les opportunités et à contrer les menaces.

Deux méthodes peuvent être utilisées pour réaliser le diagnostic externe de l'entreprise Ardelaine: la **méthode PESTEL** qui analyse l'environnement global de l'entreprise et les **5 forces concurrentielles** de Michael PORTER : elle complète l'analyse macro-environnementale. Elle repose sur l'analyse d'un secteur d'activité représenté par des entreprises qui proposent des biens ou des services étroitement substituables.

Diagnostic externe	
Opportunités	Menaces
5 Forces concurrentielles de Porter :	
Clients solidaires diffusent le catalogue participent aux AG soutiennent l'entreprise	-Fournisseurs : Disparition massive des industries de textile en France en particulier les laveries de laine Production de laine en France en baisse
	-concurrence à bas couts des produits asiatiques
	-Bien substituable : matières synthétiques
PESTEL :	
Socio culturel : les consommateurs comprennent de mieux en mieux le rôle qu'elle peut jouer à travers sa consommation pour préserver l'environnement les emplois et favoriser le développement économique relocalisé	Économique : baisse des ventes sur le marché des textiles de 13% depuis 2007
Technologique : la valorisation locale de laine dans le bâtiment pourrait relancer la filière	Légal : contexte réglementaire complexe pour la production de laine
Politique : aménager des partenariats avec les organismes publics du développement du territoire	

3. Formuler, à partir de ce diagnostic, les problèmes de management auxquels est confrontée Ardelaine.

Difficulté d'exister dans un contexte mondialisé avec une disparition progressive de la filière laine et textile en France ; l'entreprise est petite (40 personnes) implantée sur un territoire rural en manque de notoriété

4. Identifier les décisions prises par Ardelaine à partir de 2015 pour répondre à ces problèmes de management et montrer qu'elles relèvent du management stratégique.

Ardelaine lance trois nouvelles activités en 2015.

- un café-librairie,
- des ateliers laine ouverts au public et
- un restaurant

qui sont gérés directement par la SCOP Ardelaine. Le site d'Ardelaine est devenu un pôle d'activités diversifiées au profit du développement du territoire.

Ces activités vont générer un passage d'enfants, de gens locaux et de touristes qui vont faire croître la notoriété de l'entreprise et son chiffre d'affaires.

C'est une décision stratégique car :

Elle est prise par le plus haut niveau hiérarchique ici le comité de gestion des salariés coopérateurs, qui engage l'entreprise à long terme (construction d'un nouveau bâtiment et lancement de trois nouvelles activités), difficilement réversible et qui nécessite un budget conséquent.

5. Déterminer les options stratégiques correspondant à ces décisions. Justifier votre réponse.

Diversification. Il s'agit d'une diversification car ce sont des métiers nouveaux qui sont créés : restauration (à partir de produits locaux issus de l'agriculture paysanne), café librairie et ateliers laine pour que adultes et enfants fassent des stages d'activité manuelles autour de la laine. Cette diversification est liée à leur premier métier historique la transformation de la laine et la culture maison de la ruralité écologique.

Différentiation en se positionnant sur des produits écologiques respectueux des salariés et de l'environnement. La différenciation porte sur les produits « écologiques » mais aussi sur l'accueil de la clientèle et des touristes à la librairie café, avec la restauration, les stages, et la boutique de vente directe située sur le lieu de fabrication. On peut parler ici d'économie solidaire tournée vers la valorisation des territoires ruraux avec une culture d'entreprise tournée vers des valeurs de solidarité et de développement durable qui donne un sens à l'acte de consommation. La politique de l'entreprise est une « véritable résistance à la fabrication industrielle, à la délocalisation massive du textile »

6. Identifier les parties prenantes concernées par les décisions prises par Ardelaine et préciser les enjeux pour chacune d'entre elles.

Parties prenantes	Enjeux
La population de village de Saint-Pierreville	<ul style="list-style-type: none"> - En tant qu'habitant du territoire ils sont demandeurs d'une restaurant qui propose des produits locaux, d'un lieu chaleureux café-librairie et de vêtements produits localement. - en tant que contribuables ils ont apporté une partie des ressources financières à la réalisation de ce projet - ils gardent tous les services publics qui sont souvent absents dans les petites communes rurales : crèche, école, pompiers, gendarmerie.
Les commerces de proximité	<ul style="list-style-type: none"> - ne voient pas la population de cette commune rurale vieillir et disparaître mais au contraire se renouveler
Les associations	<p>Effet positif sur les associations car le village ne se désertifie pas et l'entreprise dont les valeurs tournent autour de la solidarité pourra aider les associations (en proposant peut être des emplois à des handicapés ?):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cette politique va bénéficier à tous les acteurs de l'économie sociale et solidaire.
Les collectivités territoriales	<ul style="list-style-type: none"> - vont financer pour partie cette politique (financent déjà 14 % des investissements) mais les collectivités vont aussi bénéficier des retombées positives qui en résulteront : développement économique relocalisé, ressources fiscales etc
Les touristes	<ul style="list-style-type: none"> - qui peuvent être attirés par ce type d'initiative (do it your self, retour à la nature). Les effets sur le tourisme ne peuvent être que positifs.
Les 250 éleveurs de mouton	<ul style="list-style-type: none"> - vont trouver des débouchés pour la laine issue de la tonte de leurs moutons
La filière laine	<ul style="list-style-type: none"> - de la tonte à la transformation (lavage, cardage, fabrication de matelas, couettes, oreillers et autres articles pour la literie, filature et teinture, création, tricotage et confection de vêtements) toute la filière sera dynamisée par Ardelaine qui « participe à la réussite de l'ensemble ».
Les clients solidaires	<p>Peuvent contribuer grâce à Ardelaine à « un autre modèle économique basé sur une filière qualitative en circuit court, des éleveurs aux produits finis ». L'acte d'achat prend du sens.</p>

7, Proposer des critères d'évaluation que peut mettre en place Ardelaine afin d'apprécier la pertinence des options stratégiques mises en œuvre.

Les options stratégiques mises en œuvre chez Ardelaine sont la diversification et la différenciation.

Indicateurs financiers :

- bénéfice et son évolution par métier (matelas, oreiller, vêtements, café, librairie, restaurant) ; finalement mettre en place une véritable comptabilité analytique (stratégie de diversification)

Indicateurs commerciaux :

- chiffre d'affaires et son évolution historique par canal de vente (boutique, salons, internet)
- nombre de nouveaux clients solidaires
- nombre de nouveaux modèles proposés à la vente;
- qualité des repas, de l'accueil, des stages de laine cardée. (stratégie de différenciation) (non quantitatif)

Indicateurs sociaux :

- turn-over ;
- candidatures spontanées

Indicateurs RSE :

- Impact sur le territoire et les parties prenantes (non quantitatif)