

CORRIGE
L'innovation comme avantage concurrentiel

1 – Caractériser l'organisation Campomobile : type, statut juridique, taille, ressources, champ d'action. (3 points)

Cette question vise à évaluer l'aptitude du candidat à caractériser une organisation à partir de critères donnés (Point du programme concerné : 1.2 Les organisations, des réalités diverses)

Type : entreprise (privée) industrielle

Statut juridique : SARL

Taille : PME (157 salariés)

Ressources humaines : 157 salariés

Ressources matérielles : un site de production et d'assemblage

Ressources financières : un résultat de 30 millions d'euros en 2007 (10 % du chiffre d'affaires, cf. annexe 3).

Champ d'action :

- Dimension sectorielle : deux domaines d'activité stratégiques : équipements de loisirs (matériel de camping), véhicules de loisirs (camping-cars).
- Dimension géographique : Production et distribution de ces produits en France principalement

2 – Identifiez les stratégies successives de Campomobile jusqu'à l'arrivée de Jacques Gédéo. (2 points)

Cette question vise à évaluer la capacité du candidat à identifier des stratégies génériques successives au sein d'une organisation (Point du programme concerné : 8.1 L'avantage concurrentiel et le choix stratégique dans l'entreprise)

- Stratégie de domination par les coûts jusqu'en 2005 (la stratégie doit être qualifiée – domination par les coûts – la simple mention d'une recherche de réduction des coûts n'est pas suffisante).
- Stratégie de spécialisation (matériel de camping) de la création jusqu'au début des années 90.
- Stratégie de diversification ensuite avec le lancement de l'activité « camping-cars ».

3 – Établissez un diagnostic externe de Campomobile. (4 points)

Cette question vise à évaluer la capacité du candidat à dégager les menaces et les opportunités de l'environnement d'une organisation. Il ne s'agit pas d'une description de l'environnement, mais bien d'une analyse exhaustive en termes de menaces et d'opportunités (Point du programme concerné : 7.2 le diagnostic stratégique).

Menaces de l'environnement :

- un marché très concurrentiel dominé par trois entreprises (70 % du marché)
- un marché de la location qui semble dynamique et pourrait à terme fragiliser le marché du neuf

Opportunités de l'environnement :

- un marché :
 - . en forte expansion (triplement du nombre d'immatriculations en 12 ans, 7 % d'augmentation du CA sur les cinq dernières années),
 - . qui devrait continuer à progresser (marché porteur)
 - . qui reste de ce fait ouvert pour de petits constructeurs (30 % du marché)
- une clientèle de jeunes seniors actifs (51-60 ans) à fort pouvoir d'achat
- une clientèle voyageant essentiellement en France (Bretagne, PACA)
- les nouvelles attentes de la clientèle en matière d'écologie et de développement durable
- un développement des équipements publics (bornes de service) au profit des camping-caristes

4 – Identifiez et justifiez la stratégie de Campomobile depuis 2005. (3 points)

Cette question vise à évaluer la capacité du candidat à qualifier et justifier un changement stratégique (Point du programme concerné : 8.1 L'avantage concurrentiel et le choix stratégique dans l'entreprise)

Stratégie : stratégie de différenciation : choix du haut de gamme (développement du segment « Intégral ») dans le véhicule de loisirs (44,4 % du CA en 2007 contre 28,4 % en 2005).

Justification : sur un marché porteur mais très concurrentiel, choix correspondant

- aux attentes d'une clientèle de jeunes seniors actifs à fort pouvoir d'achat, pour qui le produit « Intégral » est le « must » en matière de véhicule de loisirs,
- à la capacité d'innovation de Campomobile

5 – Comparez les styles de direction de Campomobile avant et après 2005. (4 points)

Cette question vise à évaluer la capacité du candidat à comparer deux styles de direction (mode d'exercice du pouvoir) à partir de critères pertinents (Point du programme concerné : 6.2 La diversité des dirigeants et des styles de direction). La réponse ne peut se réduire à la simple identification des deux styles de direction, elle nécessite une réelle comparaison.

	Avant 2005	Après 2005
Style de direction	Autoritaire	Consultatif puis participatif
Prise de décision	- centralisation des décisions	- consultation des salariés - délégation progressive des décisions - à terme définition collective des objectifs
Facteurs de motivation	- sanctions et récompenses (primes)	- esprit d'équipe, management basé sur la confiance - intéressement et participation

6 – Montrez comment le choix d'un nouveau style de direction permet à Campomobile de préserver et développer son avantage concurrentiel. (4 points)

Cette question vise à évaluer la capacité du candidat à mettre en relation un choix stratégique spécifique et un style de direction en montrant leur synergie (Points du programme concernés : 6.2 La diversité des dirigeants et des styles de direction, 8.1 L'avantage concurrentiel et le choix stratégique dans l'entreprise)

Le nouveau style de direction fondé sur la participation des salariés permet

- de faire émerger des idées nouvelles (mise en place d'un système d'information ascendante)
- de stimuler un esprit d'entreprendre (responsabilisation des salariés, délégation de décisions,
- de motiver et d'impliquer les salariés (management basé sur la confiance, système d'intéressement aux résultats)

Ce nouvel état d'esprit permet à Campomobile de développer son avantage concurrentiel et de se différencier de la concurrence par une double capacité d'innovation :

- une capacité d'innovation technologique (panneaux solaires)
- une capacité à déceler des sources d'innovation autres que technologiques :
 - . Organisationnelles (système d'information pour gérer les flux d'information entre clients, commerciaux, techniciens, fournisseurs)
 - . Commerciales notamment (assistance téléphonique, partenariat sur les plates-formes de services avec les régions).