

Epreuve	E3
Matière d'enseignement	management

Loisirs corrigé

Le sujet comporte 2 dossiers repartis en 3 exercices

Après avoir pris connaissance du cas CDA et des ressources, vous réaliserez l'étude suivante :

I) Analyse du contexte

1- Caractériser les finalités de CDA et analysez son mode de gouvernance

La finalité est la vision de l'entreprise, ce qu'elle veut être

On distingue les finalités économiques, sociales et environnementales

Le mode de gouvernance est considéré comme « le management du management »

La CDA est une filiale de la caisse des dépôts, donc un organisme à capitaux publics « investisseur de long terme au service de l'intérêt général et du développement économique du pays »

Les territoires sont impliqués, ainsi que clients et fournisseurs

On peut parler de gouvernance partenariale

Les finalités sont donc :

- La pérennisation, le profit visible dans les ambitions du groupe et la recherche de profit
- La satisfaction des clients (Peter Drucker), i.e. adaptée aux consommateurs de loisirs de toute génération, à la recherche d'émotions et d'expériences uniques, respectant les vies et sa diversité
- Par son ancrage territorial et sa création de richesse, il existe aussi une finalité sociale (divertir les clients, maintenir l'emploi, créer des externalités positives)

Cours les finalités

<http://www.surfeco21.com/?p=1455>

La gouvernance

<http://www.surfeco21.com/?p=1559>

2-En vous appuyant sur la matrice d'Ansoff, vous expliquerez les métiers de CDA

Igor Ansoff a mis une au point une matrice de développement

Cours :

<http://www.succes-marketing.com/management/notion/matrice-ansoff>

Selon cette matrice le groupe est diversifié :

- D'un coté les parcs de loisirs
- De l'autre les domaines skiables
- Cette diversification a été voulue pour contrer la saisonnalité du métier historique des stations de ski et trouver des relais de croissance externe dans un métier proche, complémentaire et contre - saisonnier
- Le groupe s'étend également dans de nombreuses directions à partir de ces 2 D.A.S. vers de nouveaux métiers :
- ingénierie des parcs de loisirs à l'international, productions du Parc pour la création des attractions
- commercialisation des stations en partenariat avec karavel, gestion immobilière en propre pour les stations de ski
- dans une logique d'intégration verticale (meilleur contrôle de la qualité et de la valeur ajoutée) voir question 4

3- En vous appuyant sur la chaîne de valeur de Porter, vous réaliserez un diagnostic interne des parcs de loisirs

Cours :

<http://www.surfeco21.com/?p=1587#more-1587>

La chaîne de valeur de Porter montre la création de valeur à partir d'activités principales et de support

Activités principales :

- La production des parcs est intégrée, elle est conçue en interne et produit les attractions ce qui induit une forte qualité
- Les marques sont fortes et connues
- Les parcs sont bien différenciés, avec un fort ancrage local, une personnalité propre, une culture locale affirmée
- Les clients sont très satisfaits, leurs besoins sont bien cernés par sous segments (générations, professionnel, politique tarifaires, réseaux de vente)

Activités de support :

- Forte recherche et développement
- Animation des hommes, gestion de Talents en projet
- Technologie digitale poussée
- Organisation en réseau/structure matricielle pour dégager des projets innovants et gérer des talents en synergie avec le groupe

Les parcs ne créant pas de très grande satisfaction ont été abandonnés et revendus (stratégie de retrait, voir Q4)

4- Identifiez les choix stratégiques de CDA et expliquez les raisons de ces choix.

Plusieurs choix stratégiques :

- En ce qui concerne la stratégie globale, nous avons vu que C.D.A. a décidé de se diversifier (question 2) en croissance externe car elle a mis la main sur les parcs
- Elle en a revendu quelques uns (retrait), qui ne correspondaient pas au potentiel de différenciation recherché
- Enfin elle a choisi de développer de nouvelles compétences :
 - création d'une société foncière pour gérer l'hébergement en station (stratégie d'intégration verticale), croissance interne/ou organique, et croissance conjointe avec un partenariat pour la commercialisation des stations de ski Alpes ski Resa en partenariat avec Karavel Promovacances (stratégie d'intégration toujours)
- Nous avons vu qu'elle a également fait le choix d'intégrer sa société de production dans le domaine des parcs, afin de proposer des produits très qualitatifs avec une personnalité affirmée
- Cette intégration lui permet de détenir des compétences, savoir faire uniques sur lesquelles elle peut appuyer sa stratégie de différenciation et qu'elle peut exploiter sur les marchés étrangers

Sur le plan de la stratégie de domaine (Porter), nous constatons une stratégie de différenciation, avec la volonté affirmée de proposer des parcs à très forte satisfaction, à personnalité affirmée

Même volonté sur les domaines skiables, de grandes dimensions, à forte notoriété et disposant de capacités supérieures à 25.000 lits.

5- Caractériser et expliquez les diverses modalités de développement de CDA

Voir réponse avant :

- elle a choisi de se développer à l'international en croissance interne (création de Grévin Prague et Montréal, pour maîtriser le produit) et en collaboration (croissance conjointe,) en vendant son ingénierie à l'étranger (Russie pour le ski, Maroc pour les parcs de loisirs)
- croissance externe : diversification
- croissance interne/organique pour les productions de parcs et la foncière
- croissance conjointe pour l'ingénierie à l'international (vente d'un savoir faire, mais alliances complémentaires avec des gestionnaires du parc Sindibad marocain ou station de ski en Russie et avec karavel pour la création d'une agence en ligne

Voir cours en ligne

<http://www.surfeco21.com/?cat=311>

II) Identification de la problématique et recherche de solutions

6-Quelles sont les difficultés organisationnelles et humaines auxquelles la CDA doit faire face ?

Cette croissance importante a engendré de nombreux nouveaux métiers qu'elle ne possédait pas et de nouvelles compétences, il convient d'accompagner cette mutation :

- Travail en collaboration avec des sociétés étrangères, métiers de l'immobilier, de l'intermédiation touristique, exportation
- D'autre part, cela a modifié la culture d'entreprise et la management, la croissance engendrant la création de nouvelles tâches, nouveaux services et nouveaux modes de coordination

7- En vous basant sur la théorie de la contingence, quels éléments provoquent ces problèmes de structure ?

Définition de la structure (Mintzberg)

Les structures sont contingentes, elles sont conditionnées par des facteurs internes et externes

- Interne : la taille et l'âge (Théorie de Greiner, ici on constate un besoin de coordination, de « dégager des synergies entre les 2 pôles d'activité du groupe »)
- La stratégie (Chandler) voir question avant
- L'environnement évolutif avec la saisie d'opportunités dans les pays qui se développent (Lawrence and Lorsh, adaptation aux spécificités des nouveaux marchés : nouveaux clients, nouvelles forces concurrentielles)
- Voir cours

<http://www.surfeco21.com/?cat=278>

8- Quels sont les choix structurels effectués par l'entreprise ?

L'entreprise a choisi une structure décentralisée pour gagner en flexibilité au niveau local avec une large autonomie opérationnelle, avec des équipes pleinement responsables des choix de recrutement et d'organisation pour prendre en compte les particularités locales, et proposer des produits bien différenciés

Ce choix permet à chaque site de posséder et cultiver sa personnalité, ancrée dans sa région d'implantation et sa culture

L'organigramme montre une structure divisionnelle (i.e. par produit, chaque parc ou station étant considérée comme un produit distinct) s'appuyant sur des services fonctionnels centraux supports

9- Présentez les solutions envisageables pour garantir le développement futur et durable de CDA

Cette différenciation poussée permet une grande adaptation à chaque environnement spécifique, et favorise des relations privilégiées avec chaque sous - environnement, ce qui est nécessaire pour coller à la demande et se différencier

Pour maintenir des synergies entre les services il faudra veiller à fédérer et rassembler les services autour d'objectifs communs (unité stratégique) et surtout communiquer et mutualiser les savoirs faire (si on prend le cas de Grévin par ex, il existe 7 structures différentes exploitant le concept)

Une structure matricielle serait plus à même de prendre en compte ces données transverses indispensables, permettant de coordonner et créer des synergies

Pour aller plus loin

Video :

<http://www.labourseetlavie.com/videos//entreprises-strategie-et-resultats/interview-de-victoire-aubry-directrice-finances-risques-administration-compagnie-des-alpes,1192.html>