



Chapitre 5 Le management des organisations

Etude de cas sur le groupe Hermès

Analyser le management au sein d'une entreprise



A l'aide des documents et des vidéos répondez aux questions suivants :



1. Présentez les caractéristiques du groupe Hermès.

	Caractéristiques du groupe Hermès
Type d'organisation	
Finalités de l'entreprise	
Secteur d'activité	
Taille de l'entreprise	
Type de production	
Ressources	
Champ géographique	

2. Quels sont les objectifs du groupe Hermès ?

3. Quels sont les moyens mis en œuvre pour les atteindre ?

4. La création d'une nouvelle manufacture dans le Puy-de-Dôme correspond-elle à une décision stratégique ou à une décision opérationnelle ? Argumentez votre réponse pour la présenter devant la classe à l'aide de la fiche méthode

Document 1 : Présentation du groupe Hermès

[...] Depuis 1837, Hermès « *reste fidèle à son modèle artisanal et à ses valeurs humanistes. La liberté de création, la recherche permanente des plus belles matières, la transmission des savoir-faire d'excellence et l'esthétique de la fonction forgent la singularité d'Hermès, maison d'objets créés pour durer* ».

Maison familiale indépendante, dirigée depuis 2013 par Axel Dumas, membre de la sixième génération, Hermès s'attache à conserver l'essentiel de sa production en France au sein de ses 52 manufactures tout en développant son réseau de 303 magasins dans le monde.

Le groupe Hermès emploie plus de 18 400 personnes dans le monde, dont plus de 11 000 en France, parmi lesquelles près de 5 250 artisans. En 2021, le chiffre d'affaires consolidé du groupe Hermès s'élève à 8,98 milliards d'euros.



Document 2 : Transmission du savoir faire chez Hermès



Hermès a posé la première pierre de la maroquinerie de Riom ! Vingt-deuxième site maroquinier d'Hermès, cette nouvelle manufacture ouvrira ses portes dans la commune de Riom (Puy-de-Dôme) en 2024 et accueillera, à terme, 250 artisans formés aux savoir-faire d'excellence de la maison.

La maroquinerie de Riom devient le deuxième site du pôle auvergnat d'Hermès Maroquinerie Sellerie après l'inauguration de la maroquinerie de Sayat, en 2004. Hermès renforce ainsi son ancrage dans le territoire et son engagement pour l'emploi et la formation à des métiers d'excellence. La maison s'appuie sur des partenariats locaux

avec Pôle emploi pour le recrutement et avec le Greta et le lycée Desaix de Saint-Éloy les-Mines pour la formation des artisans.

[...] Les formations seront dispensées au sein de l'École Hermès des savoir-faire qui, dans le cadre de son partenariat avec l'Éducation nationale, assurera aussi les évaluations du CAP maroquinerie des apprentis...

Transmission facilitée

La proximité des deux manufactures du Puy-de-Dôme favorise la transmission entre artisans de la culture du métier de sellier-maroquinier et l'apprentissage des savoir-faire uniques d'Hermès nécessaires à la fabrication des sacs et objets de maroquinerie.

[...] La future maroquinerie, d'une superficie de plus de 7 000 m², porte les ambitions environnementales du groupe Hermès et vient renforcer sa stratégie de maillage régional. [...]

Quatre autres projets de manufactures sont en cours, à Louviers (Eure), Tournes-Cliron (Ardennes), L'Isle-d'Espagnac (Charente) et Loupes (Gironde) où les recrutements et les formations se poursuivent...

Fiche méthode : Construire une réponse argumentée

Lire la consigne et les documents

QUESTION :

Montrez, en argumentant votre réponse, que l'analyse des ressources et des compétences permet à l'organisation d'avoir un avantage concurrentiel.

DOCUMENT :

L'organisation Dupont, implantée à Avignon dans le sud de la France, fabrique des chocolats de manière artisanale. Le diagnostic interne réalisé a mis en évidence la qualité des matières premières utilisées lors de la fabrication des chocolats, la notoriété de l'entreprise dans toute la ville due non seulement à la qualité et la fraîcheur des chocolats fabriqués, mais aussi au renouvellement de ses gammes. Ce succès est principalement la conséquence de l'expérience et du savoir-faire des six maîtres chocolatiers de l'entreprise, dont cinq sont présents et très impliqués dans l'entreprise depuis sa création.

L'entreprise réalise aujourd'hui un chiffre d'affaires de plus de 150 000 € et détient 70 % des parts de marché sur la seule ville d'Avignon.

Rédiger la réponse

1 Définir les mots-clés de la question

Pour construire une réponse argumentée destinée à soutenir une idée, il est nécessaire de définir au préalable les mots-clés de la question. Cela permet de s'assurer que la réponse rédigée est pertinente.

DÉFINITIONS :

Pour répondre à la question, il faut faire l'analyse des ressources et compétences, puis définir la notion d'avantage concurrentiel.

2 Construire la réponse

Argumenter : « Présenter un ensemble d'arguments pour soutenir, étayer une idée. » (Larousse)

Une simple phrase ne suffit pas. Une réponse argumentée nécessite de démontrer la réflexion menée lors de la construction de la réponse.

Cette construction peut se faire en trois étapes :

- Étape 1 : affirmer ;
- Étape 2 : expliquer ;
- Étape 3 : donner un exemple (si possible).

RÉPONSE :

L'analyse des ressources et compétences a déjà été réalisée. Il faut à présent argumenter :

Étape 1	Étape 2	Étape 3
Affirmer : Le savoir-faire de ses maîtres chocolatiers procure un avantage concurrentiel à l'entreprise Dupont (source marché).	Expliquer : Les maîtres chocolatiers, quasiment tous présents depuis la création de l'entreprise, sont reconnus pour leur expérience et leur savoir-faire. Cela a permis à l'entreprise d'acquérir une notoriété sur la ville d'Avignon.	Donner un exemple : La notoriété due au savoir-faire des maîtres chocolatiers permet à l'entreprise Dupont de détenir 70 % des parts de marché.