

Session 2010

BACCALAURÉAT TECHNOLOGIQUE SCIENCES ET
TECHNOLOGIES DE LA GESTION

ÉPREUVE DE MANAGEMENT
DES ORGANISATIONS

Durée de l'épreuve : 3 heures
Coefficient : 4

Le sujet comporte 5 pages numérotées de 1/5 à 5/5.
L'usage de la calculatrice n'est pas autorisé.

Diversification et pérennité de l'entreprise

La fin du cycle de vie du produit doit être anticipée. À défaut, la pérennité de l'organisation serait menacée. Le manager doit alors envisager des solutions parfois radicales pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 4 en répondant aux questions suivantes :

1. Réalisez le diagnostic interne et identifiez le problème de management rencontré par Mastrolin avant l'arrivée de William Van Rijssel.
2. Faites apparaître les incidences du projet de William Van Rijssel sur ce diagnostic interne.
3. Après avoir rappelé la définition de la segmentation, identifiez la clientèle visée par les ours Van Rijssel-Mastrolin.
4. Définissez le mode de production choisi pour la fabrication des ours en peluche. Justifiez ce choix.
5. Analysez l'évolution du pouvoir dans l'entreprise Mastrolin.
6. Identifiez et justifiez la stratégie mise en place :
 - a. Au niveau des activités de William Van Rijssel ;
 - b. Au niveau de l'entreprise Mastrolin.
7. Montrez la cohérence entre la stratégie, le mode de production et la politique de rémunération et de motivation mis en place chez Mastrolin.

LISTE DES ANNEXES :

- ANNEXE 1 : Présentation de l'entreprise individuelle Mastrolin
- ANNEXE 2 : Entretien avec William Van Rijssel
- ANNEXE 3 : Le protocole d'accord entre Aude Courtel et William Van Rijssel
- ANNEXE 4 : Réunion avec le personnel animée par W. Van Rijssel et Aude Courtel

ANNEXE 1 : Présentation de l'entreprise individuelle Mastrolin

L'entreprise Mastrolin a été créée en 1848 par Bérangère Mastrolin, une couturière et mécanicienne en fourrure qui s'était retrouvée sans emploi. Elle est spécialisée dans la confection de poupées de chiffon. À l'origine, cette entreprise fabriquait de la poupée bon marché qui rencontrait alors un grand succès. La production se maintient au fil du temps. Puis, la poupée de chiffon devient un objet à la mode dans les années 1970 et la production Mastrolin, devenue une production de qualité, est synonyme de haut de gamme car réalisée de manière artisanale. Aujourd'hui, l'entreprise est toujours une entreprise individuelle ; elle est dirigée par Aude Courtel, une descendante de la fondatrice.

Mais depuis un certain temps, l'entreprise connaît de sérieuses difficultés : la poupée de chiffon de qualité ne se vend plus que difficilement, victime de la concurrence des poupées mannequins. Les coûts ne sont plus couverts et l'entreprise, déficitaire depuis trois ans, risque la cessation de paiement et, au-delà, sa disparition.

Après plusieurs licenciements, l'effectif est désormais de 9 personnes, toutes très qualifiées mais dont les compétences – essentiellement liées à la couture et au façonnage textile – ne sont pas forcément transférables vers un autre domaine d'activité. Le découragement s'installe parmi les ouvrières qui sont désormais persuadées d'avoir le chômage pour avenir, d'autant plus que l'emploi est rare dans la région.

Mastrolin est donc confrontée à un problème vital : trouver une solution d'activité viable ou disparaître. Aude Courtel refuse d'envisager la disparition de son entreprise âgée de 160 ans et cherche une solution pour la pérenniser.

Source : Le Provençal, 11 septembre 2009.

ANNEXE 2 : Entretien avec William Van Rijsel

William Van Rijsel est un jeune créateur de mode désormais reconnu. Bouillonnant d'idées, sa créativité ne s'arrête pas aux robes, jupes, paréos et autres tenues haut de gamme. Il évoque dans cet entretien son dernier projet.

Ingrid Broin (IB) : William Van Rijsel, vous ne vous arrêtez plus à la mode et vous vous lancez désormais dans l'ours en peluche. Expliquez-nous comment passe-t-on du monde artistique de la haute couture à celui ludique de la peluche pour enfant.

William Van Rijsel (WVR) : Ce n'est pas tout à fait ça. Certes, je me lance désormais dans la peluche, mais pas pour le monde ludique de l'enfant. Il s'agit au contraire d'un objet accessoire de mode, mais aussi d'art.

IB : Un ours en peluche, accessoire de mode et objet d'art ? Pourriez-vous préciser ce qu'il en est et quelle a été l'origine de cette idée ?

WVR : Tout est parti d'un défilé de mode. J'avais eu l'idée de faire porter un ours en peluche à certains mannequins pour présenter une série de modèles de robes et tailleurs de ma nouvelle collection. Ces peluches étaient tout à fait ordinaires et

avaient été achetées dans un magasin du quartier quelques heures plus tôt. Aussi quelle n'a pas été ma surprise lorsque, à l'issue du défilé, des clientes et clients sont venus me demander des peluches griffées comme accessoires de mode ou objets de décoration. Je n'imaginai pas alors avoir à mettre mon nom sur ce genre de produits... et surtout pas sur les modèles importés de Chine que mes mannequins arboraient ce jour-là !

Je me suis renseigné et j'ai découvert que l'arctophilie¹ était en plein essor. De plus, il apparaît qu'il existait une demande pour des peluches de très haut de gamme : d'une part parce que des adultes recherchent de beaux ours de qualité à des fins décoratives, d'autre part parce que des parents ou des grands-parents cherchaient à offrir à de jeunes enfants un objet traditionnel pouvant être gardé la vie durant. Le prix devient alors un facteur secondaire ; c'est davantage la qualité, l'originalité, le caractère exceptionnel, la nature des matériaux utilisés qui sont recherchés par le client.

IB : Et quant à la fabrication, comment êtes-vous passé de la haute couture à la peluche ?

WVR : Effectivement, un problème se posait : mon activité de base est, comme vous le signalez, la haute couture. Cependant, même si mon atelier est rompu à la confection sur mesure avec les textiles les plus nobles, il n'a ni l'expérience de la réalisation d'ours en peluche, ni la capacité de production nécessaire (il faudrait embaucher une dizaine d'ouvrier(e)s hautement qualifié(e)s).

IB : Et concrètement, comment avez-vous fait ?

WVR : Les semaines passaient et c'est lors de vacances dans les Alpes de Haute-Provence que j'ai entrevu la solution : c'est dans un village de la vallée du Var lors d'une promenade que j'ai découvert l'entreprise Mastrolin. Celle-ci était sur le point de mettre fin à son activité. Or, elle possédait les caractéristiques que je recherchais : une longue expérience dans le domaine des jouets rembourrés (l'entreprise faisait de la poupée de chiffon), la parfaite maîtrise des techniques artisanales, gage de réalisation de qualité, un outillage adapté et la taille idéale pour mon projet. J'ai donc contacté Aude Courtel, la propriétaire et dirigeante de l'entreprise, et le lui ai exposé.

IB : Comment l'a-t-elle accueilli ?

WVR : Avec méfiance au début. En effet, cela bouleversait totalement son entreprise, tant par la nature du produit, qu'en terme de direction et de pouvoir. Mais cela assurait sa survie et lui laissait entrevoir une autre dimension. Mon nom, et donc ma marque, est de renommée internationale et mes produits se vendent autant à Paris, qu'à Londres, New York, Tokyo et Shangai.

J'ajouterai qu'il ne s'agissait pas pour moi d'absorber purement et simplement Mastrolin ; certes, j'en prenais le contrôle, car pour moi le projet peluche est d'importance et je veux garder la maîtrise de mes activités, mais je savais aussi que cette entreprise avait des traditions qu'il fallait conserver afin de préserver le caractère artisanal et l'engagement du personnel. Aude Courtel, très appréciée du personnel, a su mettre en évidence de réelles compétences ; il me paraissait donc

¹ Arctophilie : art de collectionner les ours en peluche.

intéressant que ce soit une descendante de la fondatrice qui dirige l'entreprise ; de la sorte, le bouleversement s'arrêterait au changement de produit. Encore celui-ci nécessite-t-il les mêmes compétences. Les matériaux par contre, luxe oblige, sont différents.

Source : Le Provençal, 29 septembre 2009

ANNEXE 3 : Le protocole d'accord entre Aude Courtel et William Van Rijssel

Les parties en présence conviennent, par ce protocole, d'apurer le passif et de réorganiser l'entreprise Mastrolin.

Cette réorganisation passe par le changement de la forme juridique de l'entreprise. Elle prend désormais la forme d'une société par actions simplifiée. M. Van Rijssel apporte en numéraire un capital de 100 000 €, capital qui servira partiellement à éteindre les dettes professionnelles d'Aude Courtel (qui se montent à 42 642 €). Le reste du capital est constitué par l'apport en nature fait par Aude Courtel, apport en nature constitué par les installations et l'outillage de l'entreprise Mastrolin estimés à 50 000 €.

Le capital est constitué de 1 500 actions de 100 € chacune (1 000 actions revenant à M. William Van Rijssel, 500 actions revenant à Mlle Aude Courtel).

[...]

La société nouvellement constituée se dénommera Mastrolin SAS et sera propriétaire de la marque Van Rijssel Teddy Bear. Elle contractera un emprunt de 300 000 € afin de financer son démarrage et sa promotion. Cet emprunt sera garanti par M. Van Rijssel.

[...]

Les actionnaires de la nouvelle société s'engagent à conserver tout le personnel actuel de l'entreprise, dont le contrat de travail est repris sans rupture.

Source : extrait de l'acte notarié enregistré à l'étude de maître Jean-Michel Terleau.

ANNEXE 4 : Réunion avec le personnel animée par William Van Rijssel et Aude Courtel

(secrétaire de réunion : Jennifer Lorry)

Mme Aude Courtel et M. Van Rijssel ont tenu à ce que les propos tenus lors de cette réunion soient rédigés et fassent ensuite l'objet de l'édition d'un document diffusé à tout le personnel afin de déterminer les grandes lignes de l'organisation de la production.

William Van Rijssel : Bonjour à tous. Je suis enchanté de faire votre connaissance, on m'a vanté vos qualités et compétences et je suis persuadé que notre collaboration portera ses fruits.

Votre entreprise, malgré ses difficultés, reste une belle entreprise. Votre travail est d'une grande qualité.

Je vous propose de vous exposer ce qu'Aude Courtel et moi avons envisagé pour sauvegarder l'entreprise. Puis, je vous parlerai plus longuement des produits que nous confectionnerons. Pour commencer, sachez qu'Aude Courtel sera présidente de la SAS et, à ce titre, restera dirigeante de Mastrolin. [...]

WVR : Parlons du produit maintenant : l'ours en peluche. Il ne s'agit pas d'un jouet mais quasiment d'un objet d'art. En effet, les ours seront dans tous les cas confectionnés entièrement à la main et seront soit des pièces uniques, réalisées sur mesure à la demande du client, soit fabriqués en très petites séries avec un maximum de 50 exemplaires par série. La rareté fait le caractère exceptionnel de l'objet. Un ours sera fabriqué par une seule personne qui le réalisera donc de A à Z. l'ouvrière qui l'aura fabriqué le signera et le datera.

Agnès Castellane : Vous dites « pièce unique réalisée à la demande ». Auriez-vous un exemple à donner ?

WVR : Oui. J'ai déjà là une commande spécifique : deux ours de 50 centimètres de haut pour le premier, 45 pour le second, de couleur brun foncé pour l'un, brun clair pour l'autre. Ils devront être en Cachemire, les coussinets seront en feutre de fourrure. Le client veut que les yeux soient en ambre pour le premier, en jade pour le second. Bien entendu, nez et bouches seront brodés à la main. Ils seront habillés et nous confectionnerons aussi les vêtements de soie, chapeau de feutre et bonnet en angora compris. J'ai évalué le nombre d'heures nécessaires à leur réalisation à 50 heures de travail pour chaque ours.

Delphine Galley : Et pourrait-on savoir quel en sera le prix pour le client ?

WVR : À la demande du client, cette donnée restera confidentielle. Mais le prix devrait nous permettre d'atteindre un de nos objectifs économiques qui est de dégager une forte valeur ajoutée. Celle-ci assurera la pérennité de l'entreprise mais nous permettra également de récompenser votre talent sous la forme de primes déterminées par la qualité du travail et par la marge réalisée.

Delphine Galley : Et quel est le processus de réalisation ?

Aude Courtel : M. Van Rijssel réalisera les dessins en indiquant les dimensions. À partir de ces dessins l'ouvrière devra procéder à la réalisation en autonomie : le développement des matières, façonnage et assemblage. Le contrôle qualité est un autocontrôle. Il faudra garder à l'esprit que le produit est un produit de luxe à destination d'une clientèle fortunée et extrêmement exigeante. La réussite de l'entreprise repose sur un triptyque : le nom de Van Rijssel, les dessins et la qualité de réalisation.

Source : document interne