

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 6 pages numérotées de 1 à 6.  
*L'usage de la calculatrice n'est pas autorisé.*

## La dépendance de l'entreprise vis-à-vis de son environnement

*Une entreprise, aussi performante soit-elle, peut subir une dépendance excessive vis-à-vis de son environnement. Le management doit donc se donner pour objectif de maîtriser au mieux l'environnement de l'entreprise afin d'accroître ses marges de manœuvre.*

Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 7 en répondant aux questions suivantes :

1. Retrouvez les étapes du processus de décision présenté dans les annexes. Qualifiez les décisions retenues et justifiez votre réponse.
2. Identifiez la stratégie adoptée par le conseil d'administration de Gaël de Glajac. Présentez les avantages et les limites de ce type de stratégie.
3. Montrez que les objectifs de Gaël de Glajac correspondent à la stratégie retenue.
4. Sur quels critères d'évaluation se base le conseil d'administration pour adopter ses projets ? Montrez que des critères d'évaluation sont indispensables à une prise de décision.
5. Rappelez la définition de la notion de « partie prenante ». Analysez la position tenue par certains actionnaires lors de l'assemblée générale et les conséquences qu'elle entraîne en termes de décision.
6. Analysez les raisons pour lesquelles les intérêts des actionnaires peuvent être contradictoires.

### Liste des annexes :

- **Annexe 1 : Le milieu des cravatiers.**
- **Annexe 2 : Extrait du dialogue tenu au conseil d'administration de la SA Gaël de Glajac le 26 juillet 2009.**
- **Annexe 3 : Lumisoie s'emmêle.**
- **Annexe 4 : Extrait du tableau de bord de Gaël de Glajac.**
- **Annexe 5 : Extrait du protocole d'accord de reprise de Lumisoie par Gaël de Glajac.**
- **Annexe 6 : Le plan de développement d'un réseau commercial – Rapport au conseil d'administration.**
- **Annexe 7 : Extrait du procès-verbal de l'assemblée générale du 3 mars 2010.**

## **ANNEXE 1 : Le milieu des cravatiers**

Gaël de Glajac est un cravatier lyonnais de renom. Ses produits se vendent dans le monde entier et sont synonymes d'élégance et de raffinement. Les cravates sont réalisées à la main, à l'exception de quelques opérations. Un seul mot d'ordre dans l'atelier : maîtrise de la production. C'est à cette condition que la direction de l'entreprise espère atteindre ses objectifs : l'amélioration permanente de la qualité pour tendre vers la perfection et une croissance du volume des ventes de 15 % à l'horizon 2014 sur son marché très concurrentiel.

Source : *Le Rhodanien*, 10 juillet 2009.

## **ANNEXE 2 : Extrait des propos tenus au conseil d'administration de la SA Gaël de Glajac le 26 juillet 2009**

*Le conseil d'administration s'est réuni le 23 septembre 2009. Il réunissait monsieur Besbort, directeur général et président du conseil d'administration, messieurs Aledreut, Macet, et Marconimi, administrateurs.*

**M. Besbort :** Messieurs, nous avons deux sujets à l'ordre du jour de cette réunion : le premier porte sur nos approvisionnements en matière première, le second sur la distribution de nos produits. Comme vous le savez, nous avons trois possibilités pour nous procurer la soie avec laquelle nous réalisons nos cravates : la France avec la soierie lyonnaise et la production confidentielle du Vercors, l'Italie et la Chine. La soie française est la plus chère mais les soyeux<sup>1</sup> lyonnais se sont positionnés sur le haut de gamme et la qualité est irréprochable. La soie chinoise est également d'excellente qualité mais nous pouvons nous poser des questions sur la régularité des approvisionnements – tant sur le plan de la qualité que des quantités – et surtout sur leur sécurité : que ferions-nous en effet si, après avoir décidé d'acheter exclusivement notre soie en Chine, les fournisseurs chinois venaient à privilégier le marché régional ? Enfin, il y a la solution italienne pour laquelle nous avons opté jusqu'à présent. Nous avons pensé, il y a deux ans lors de la passation du contrat d'approvisionnement avec nos fournisseurs italiens, que c'était là le meilleur compromis. Le terme de ce contrat approche et nous devons réfléchir soit à sa reconduction, soit à une solution de rechange.

**M. Macet :** Il faut très sérieusement envisager une solution de rechange : la qualité des dernières livraisons n'était pas au standard désiré. Notre production est clairement identifiée sur le haut de gamme, le luxe ; nous ne pouvons pas décevoir nos clients dont la fidélisation est essentielle.

**M. Aledreut :** Oui, d'autant plus que notre marge nous permet tout de même d'envisager un coût d'achat plus élevé pour la matière première, même si celui-ci doit rester raisonnable.

**M. Marconimi :** À vous écouter, la solution française semble s'imposer. Cependant, pensez tout de même au fait que certains soyeux lyonnais sont dans une position

---

<sup>1</sup> Un soyeux est un fabricant de tissus de soie.

difficile et qu'à se fournir auprès d'entreprises fragiles, le risque d'une rupture d'approvisionnement est tout aussi grand qu'en achetant en Chine.

**M. Aledreut** : Pourquoi ne pas envisager une solution plus radicale ? Nous avons obtenu de beaux résultats ces dernières années, nous avons des réserves, notre capacité d'autofinancement est importante. L'entreprise est rentable et nous avons la confiance des banques ; bref, toutes les conditions sont réunies pour pouvoir financer un développement, même s'il ne se fait pas exclusivement sur ressources propres.

**M. Marconimi** : Parmi les soyeux lyonnais, on pourrait en trouver quelques-uns qui sont en grande difficulté mais dont l'outil de production est opérationnel. Il reste cependant à les convaincre de vendre. On peut aussi attendre qu'une entreprise soit à reprendre, mais on est alors dans l'incertitude totale.

**M. Besbort** : Et bien M. Marconimi, je vous charge de prendre contact avec le milieu des soyeux afin de voir si l'un d'eux ne serait pas à vendre. Donnons-nous un délai : si dans quatre mois nous n'avons pas identifié un soyeux à reprendre, nous nous tiendrons à la renégociation d'un contrat d'approvisionnement. Passons maintenant au deuxième sujet : la distribution. M. Macet, pouvez-vous nous exposer la situation ?

**M. Macet** : Pour le moment, nos produits sont distribués dans les grands magasins et les boutiques de prêt à porter haut de gamme. Nous avons donc sept gros clients, en France et à l'étranger, représentant 68 % des ventes ; le reste est atomisé parmi la multitude de revendeurs. Nous n'avons pas de magasins à notre enseigne. C'est problématique pour notre politique de marque. N'ayant pas la maîtrise d'un réseau de distribution, nous ne pouvons que difficilement mettre en avant notre marque dans les lieux de vente. Ainsi, nous avons des difficultés à toucher les clients potentiels ne fréquentant pas les grands magasins. Par conséquent, il serait judicieux que nous puissions ouvrir quelques boutiques « phares » dans des lieux privilégiés, afin de pousser notre marque vers plus de notoriété. De plus, nous émettons des « prix conseillés » ; mais nous n'avons pas la maîtrise de leur respect. Nos distributeurs peuvent ne pas les respecter, soit en vendant plus cher et, dans ce cas, nous ne captions pas le surcroît de marge et pouvons aussi perdre des clients, soit en vendant moins cher ce qui nuit fortement à notre image.

**M. Besbort** : M. Macet, chiffrez-nous un plan d'action visant à développer un réseau de distribution ; réseau modeste en termes de nombre de magasins cela s'entend. Nous pourrions par exemple commencer à envisager l'ouverture de quelques magasins, en France exclusivement dans un premier temps, dans certaines grandes villes présentant un intérêt commercial fort.

### **ANNEXE 3 : Lumisoie s'emmêle**

Lumisoie, un vestige de la soierie lyonnaise, pourrait bien passer au stade du souvenir. Son dirigeant, Paul Gondard, descendant du fondateur, est sur le point de jeter l'éponge d'autant plus que, déjà âgé et sans enfant, il n'a pas de solution de continuité dans la famille. Victime apparemment de la concurrence italienne et chinoise, ses ventes sont en chute libre. Pierre Caron, un délégué syndical de l'entreprise, nous confie : « *Lumisoie est une entreprise viable qui peut faire face à la*

concurrence. La direction a manqué de dynamisme, M. Gondard n'a pas su mettre en valeur la qualité de la production pour trouver et fidéliser une clientèle exigeante. Notre capacité de production est intacte et notre outil nous permet de tisser 15 tonnes de soie par an. Nous avons deux tonnes de fil et tissu de soie en stock, nous sommes capables de répondre à une demande immédiate et reprendre la production sans délai. Il faut que les éventuels clients et investisseurs le sachent car le personnel verrait avec une grande bienveillance l'arrivée d'un repreneur qui ne serait pas un liquidateur. » Chez Lumisoie, on veut encore y croire. Le milieu de la soierie est un milieu riche de traditions où l'amour du travail bien fait règne en maître. Paul Gondard, de son côté, a fait savoir qu'il était prêt à entendre toute proposition. Les salariés ne peuvent pas et ne veulent pas procéder à une reprise de l'entreprise ; d'une part, parce qu'aucun d'entre eux n'estime avoir les compétences commerciales et de gestion nécessaires ; d'autre part, parce que l'entreprise ayant eu de sérieuses difficultés ces dernières années, leur situation financière s'en est ressentie en raison de la disparition de leurs primes aux résultats et du chômage technique.

Source : Le Courrier Lyonnais, 30 septembre 2009.

#### ANNEXE 4 : Extrait du tableau de bord de Gaël de Glajac

##### Les Résultats :

	2005	2006	2007	2008
Chiffres d'affaires	7 775 098	8 397 105	8 984 903	9 703 695
Bénéfice	622 007	713 754	835 596	950 962
Ratio bénéfice / CA	8 %	8,5 %	9,3 %	9,8 %
Dividende <sup>2</sup>	200 000	315 000	315 000	320 000

##### Achat de matière première :

	2005	2006	2007	2008
Achats de soie (en tonnes)	11,1	11,7	12,25	13,05
Coût d'achat en €	1 943 775	2 128 568	2 369 329	2 589 101
Coût de la matière par cravate	5,25	5,45	5,80	5,95
Taux de croissance du coût de la matière première/cravate en %		3,8	5,4	2,6

#### ANNEXE 5 : Extrait du protocole d'accord de reprise de Lumisoie par Gaël de Glajac

La SA Gaël de Glajac reprendra les actifs de production et le stock de l'EURL Lumisoie qui sera dissoute. Le matériel industriel sera déménagé pour être installé dans les locaux de la SA Gaël de Glajac. [...]

Gaël de Glajac reprendra également le contrat de travail des ouvriers tisserands et teinturiers de Lumisoie qui conserveront ainsi leur ancienneté et leurs avantages. [...]

Le prix de cession des actifs de production et du stock est établi à 1 200 000 €

Source : extrait de l'acte notarié enregistré le 3 décembre 2009 à l'étude de maître Anne-Sophie Saint-Étienne.

<sup>2</sup> Le dividende est la part distribuée du bénéfice.

## ANNEXE 6 : Le plan de développement d'un réseau commercial – Rapport au conseil d'administration

Quatre implantations ont été choisies par notre équipe de projet : Paris, Lyon, Lille et Bordeaux. L'étude de marché montre que les sites présentent un potentiel intéressant car les quartiers sont commerçants et regroupent des enseignes de luxe et de haut de gamme.

Les coûts d'implantation sont les suivants :

Localisation	Coût d'implantation	Loyer annuel <sup>a</sup>	salaires
Paris	65 000	47 000	87 400
Lyon <sup>b</sup>	58 000	5 000	83 200
Lille	57 000	39 800	83 200
Bordeaux	62 000	42 200	83 200
<b>TOTAL</b>	<b>242 000</b>	<b>134 000</b>	<b>334 800</b>

a : charges annuelles comprises.

b : le local appartient à la société et est totalement amorti. Le coût n'est constitué que des charges.

Source : document interne remis aux membres du CA

## ANNEXE 7 : Extrait du procès-verbal de l'assemblée générale du 3 mars 2010

**M. Besbort** : Chers actionnaires, vous avez pu prendre connaissance, à l'aide du document que nous vous avons adressé avec le rapport de gestion, des projets élaborés à savoir, l'achat de l'actif de production et du stock d'un soyeux et la mise en place d'un réseau de distribution qui nous est propre. Messieurs Marconimi et Macet vous exposeront les arguments qui soutiennent ces projets. Je leur laisse la parole.

**M. Marconimi** : L'entreprise, comme vous le savez, est saine, rentable et sa pérennité semble assurée. Cependant, nous avons tout de même des fragilités. Parmi celles-ci, l'une me semble indispensable à éliminer : celle de nos approvisionnements. En effet, nous ne les maîtrisons pas et restons à la merci de nos fournisseurs. Ces dernières années, le coût de la matière première a crû plus vite que les autres.

Une occasion se présente : celle de l'achat d'une entreprise dont le propriétaire est prêt à arrêter l'activité. Soucieux du devenir de son personnel, celui-ci préfère vendre son actif d'exploitation à un prix au-dessous de sa valeur, à la condition que les ouvriers soient repris par l'acheteur, plutôt que de fermer. Produire notre tissu au lieu de l'acheter nous permettrait de capter la marge du fournisseur. De plus, le prix dont nous avons convenu est extrêmement intéressant et représente une opportunité à ne pas laisser passer. Nous envisageons de financer cet achat pour 60 % par des fonds propres pris sur nos réserves soit 720 000 €, et pour le reste par emprunt soit 480 000 €. Je laisse la parole à ce sujet à M. Macet.

**M. Macet** : Dans notre activité, la marque représente un argument essentiel de vente. Cette marque doit être poussée sur le marché de façon à être clairement identifiée par notre clientèle. Nous n'avons pas, et c'est un élément de faiblesse de notre organisation, de réseau de distribution propre, arborant notre enseigne. Il est essentiel, pour assurer notre place sur le marché et défendre notre développement futur, de disposer d'un certain nombre de magasins qui seront des emblèmes de

notre entreprise et des locomotives pour notre progression. Nous projetons pour le moment quatre points de vente ; nous ne serons pas propriétaire des locaux ce qui nous permettrait une certaine mobilité et en cas d'échec de sortir rapidement de l'opération. De plus, et ce point est loin d'être négligeable, le développement d'une vente en direct nous permettrait, tout comme la production de notre tissu, de capter la marge faite jusqu'à présent par nos revendeurs. Il ne s'agit pas de ne plus faire appel à eux, ils nous offrent et nous offrirons toujours un nombre de points de vente que nous ne serions pas capables de développer seuls, mais d'accroître notre maîtrise de la distribution et d'être moins dépendants. Nous avons songé à financer ce projet par moitié par des fonds propres, les réserves, et par moitié par emprunt.

*Depuis quelques instants, un groupe de quatre actionnaires – qui représente 37 % du capital de la société – adoptait une attitude d'opposition. M. Zilalay, qui semble être leur leader, demande alors la parole.*

**M. Zilalay :** Vous exposez vos arguments avec conviction. Cependant, je voudrais attirer votre attention sur quelques points : le projet de développement d'un réseau commercial pour commencer. Vous nous informez sur les coûts mais ne faites pas figurer de chiffre d'affaires prévisionnel dans le document qui nous a été remis. Serait-ce une erreur de votre part ? Un oubli volontaire ? Avez-vous bien pris en compte que ce que l'on vendrait dans nos magasins serait peut-être ce que nos revendeurs ne vendraient plus ? Quelle est la rentabilité dans ce cas ?

Ensuite, nous sommes moins critiques sur l'achat des actifs de Lumisoie. L'affaire paraît être effectivement intéressante et surtout beaucoup moins hasardeuse que celle du réseau commercial.

Cependant, et ceci concerne les deux projets et la répartition du bénéfice de l'entreprise, cela fait plusieurs années que nous touchons un dividende ne représentant pas la moitié du bénéfice dégagé. Ce dernier augmente régulièrement, ce qui atteste que l'entreprise est bien dirigée, mais le dividende nettement moins. Nous avons accepté jusqu'à présent cette répartition afin que l'entreprise se constitue un fonds de réserve lui permettant d'essuyer d'éventuelles pertes ; mais nous aimerions aussi que les capitaux que nous avons placés nous rapportent sinon à quoi bon les investir dans une entreprise ? Celle-ci est rentable alors pourquoi vouloir prendre un risque supplémentaire ? Nous, nous considérons que la situation actuelle n'est pas inquiétante et préférerions que le dividende soit fortement augmenté, voire qu'une partie des réserves soit distribuée, plutôt que de tenter l'aventure du réseau de distribution ; d'autant plus que, si celui-ci n'aboutit pas aux résultats escomptés, la rentabilité s'en ressentira fortement en raison des charges supplémentaires, loyers, salaires... et intérêts des emprunts. C'est la raison pour laquelle je demande à ce que l'assemblée s'oppose au moins au projet du réseau de distribution.