

**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

Le réseau de distribution, clé du développement

Le management du réseau de distribution contribue à la rentabilité de l'organisation. Le manager se doit de fixer des règles communes de fonctionnement.

Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 5 en effectuant les travaux suivants :

1. Identifiez les métiers de NUPTIA CREATION.
2. Rappelez la finalité de ce type d'organisation et appréciez la situation de NUPTIA CREATION au regard de ce critère.
3. Etablissez, de façon structurée, un diagnostic stratégique de NUPTIA CREATION.
4. Déduisez-en l'avantage concurrentiel de l'organisation. Comment NUPTIA CREATION compte-t-elle l'exploiter ? Quel est l'intérêt d'avoir un avantage concurrentiel ?
5. Quels sont les choix stratégiques effectués par NUPTIA CREATION ?
6. Présentez l'erreur managériale commise par l'ex-PDG de NUPTIA CREATION. Quel est le mécanisme de coordination envisagé par la nouvelle direction pour corriger cette erreur ?
7. Rappelez quels sont les fondements du pouvoir et déterminez sur quoi repose la légitimité du pouvoir de la nouvelle directrice générale F. JOC.

ANNEXES

Annexe 1 : Six prétendants pour redonner vie à NUPTIA CREATION

Annexe 2 : Un marché convoité par de nombreux concurrents

Annexe 3 : Le mariage, un marché qui pèse !

Annexe 4 : Entretien avec la nouvelle directrice générale

Annexe 1 : Six prétendants pour redonner vie à NUPTIA CREATION

Un repreneur pour la marque en redressement judiciaire devrait être désigné d'ici à un mois.

C'est traditionnellement aujourd'hui 20 juin qu'est célébré le plus grand nombre de mariages en France. Combien de mariées arriveront devant le maire, en robe NUPTIA CREATION ? Si la marque connaît un taux de notoriété proche de 90 %, elle ne détient guère qu'un peu plus de 10 % de parts de marché. Et depuis, la situation ne cesse de se dégrader.

NUPTIA CREATION est une société française qui fabrique et commercialise des robes de mariée et d'autres articles et accessoires centrés sur le mariage. Elle réalise 70 % de son chiffre d'affaires en France. Celui-ci a été divisé par deux entre 2004 (27,8 millions d'euros) et 2007 (12,3 millions d'euros). La société a accusé l'an dernier une perte de 2,9 millions d'euros. En cessation de paiement, NUPTIA CREATION a été placée en redressement judiciaire¹.

Plus de 25 candidats ont consulté le dossier de reprise et 6 offres étaient attendues hier soir, date limite de dépôt. Elles émanent de concurrents, d'industriels cherchant à se diversifier ou de fonds d'investissements spécialistes du redressement d'entreprises. L'objectif est d'aller vite afin que le tribunal de commerce désigne un repreneur car on est en pleine période de prises de commandes.

«Il y a un vrai potentiel de redressement, estime l'administrateur judiciaire² en charge du dossier. Le produit est toujours très bon, la notoriété exceptionnelle n'a pas été entamée. Les difficultés sont plus venues d'erreurs dans la mise en œuvre de la stratégie que du marché».

NUPTIA CREATION possède 10 boutiques en France et dispose de 30 magasins franchisés³. Elle est par ailleurs présente en Allemagne, Grande-Bretagne, Italie, Suisse et Belgique. Elle compte aujourd'hui au total 320 collaborateurs.

Pendant ce temps, les tensions managériales entre la direction et les franchisés se sont amplifiées et détériorées, de nombreux commerçants préférant quitter l'enseigne plutôt que d'accepter les nouvelles conditions commerciales imposées par la marque.

À tout juste trente ans, NUPTIA CREATION a connu une histoire en dents de scie au gré de l'évolution des mariages.

www.lejournaldelamode.fr

20 juin 2008

¹ Redressement judiciaire : Procédure collective par laquelle une entreprise qui ne se trouve plus en mesure de faire face à ses dettes obtient des délais dans le cadre d'un plan dit « plan de redressement ».

² Administrateur judiciaire : personne chargée par la justice d'administrer les biens d'autrui ou d'exercer des fonctions d'assistance et de surveillance dans la gestion de ses biens.

³ Une franchise commerciale est un accord par lequel un commerçant appelé franchisé adhère au réseau de distribution d'un franchiseur. Il bénéficie ainsi de sa notoriété, de fournitures et de services communs. En contrepartie, il se trouve lié par des obligations, tant dans la façon d'exercer son activité, qu'au niveau financier par le paiement d'une redevance.

Annexe 2 : Un marché convoité par de nombreux concurrents

Le groupe Mafhé souhaite marier l'Europe :

A la tête d'enseignes qui comptent au total une centaine d'unités sur le territoire, le groupe Mafhé intensifie son développement international. Après l'Italie et la Suisse, où le groupe possède 6 boutiques, le spécialiste du mariage débarque en Allemagne. Il y a racheté 2 points de vente à son concurrent NUPTIA CREATION et table sur un potentiel d'une cinquantaine d'ouvertures à terme Outre-rhin (Allemagne).

*Extrait d'interview
30/11/2007*

Mariage 2007-2008 : à la recherche d'un modèle de développement :

Le mariage n'est plus à la fête ? Les temps semblent rudes pour les spécialistes des robes de mariées. NUPTIA CREATION a été chahutée au cours des mois passés. Son principal concurrent a annoncé la fermeture de 12 magasins en franchise entre fin 2007 et fin 2008.

Seules quelques enseignes parviennent à maintenir en 2008 leur développement profitant de leur positionnement original. Certaines de ces enseignes, qui s'installent généralement en périphérie, ne se contentent pas de fournir toute la partie prêt-à-porter nécessaire à la cérémonie, elles permettent aussi aux futurs époux d'acheter le nécessaire à la décoration, leurs alliances ou de sélectionner leur photographe...

LUNE DE MIEL, nouvel entrant sur le marché européen, fait même preuve d'une dynamique féroce en proposant déjà une collection complète de robes et accessoires personnalisables sur le Net.

extrait www.cci.com

Annexe 3 : Le mariage, un marché qui pèse !

Tendances au salon du mariage de Paris :

Si on se marie de plus en plus tard (28 ans en moyenne pour les femmes, 30 ans pour les hommes), on y consacre encore en moyenne un budget de 10 000 euros, selon les données publiées par le magazine "Marions nous", qui est l'organisateur de ce salon. Avec 280 000 mariages célébrés en France chaque année, le marché du mariage pèse près de 3 milliards d'euros par an, toujours selon ce magazine spécialisé. C'est pourquoi, attirées par ce lucratif marché de niche, qui est de surcroît peu affecté par les cycles économiques, de nombreuses entreprises essaient de s'y engouffrer.

Premier passage obligé de ce salon : le stand des robes de mariée, qui représentent à elles seules environ 10 % du budget total d'un mariage ! Sur le budget moyen d'un mariage qui s'élève à 11 800 €, 1 200 € sont consacrés à la robe de mariée. Une quarantaine d'acteurs, principalement des PME, se disputent le marché de la robe de mariée. Sans oublier bien entendu les marques de haute couture, qui proposent toutes à la fin de leur défilé une robe de mariée.

Ce secteur a pour avantage de "générer des marges confortables dans un secteur (textile/habillement) plutôt habitué à des marges réduites par des soldes, phénomène qui ne touche pas la robe de mariée", explique-t-on chez NUPTIA CREATION. Quoiqu'il en soit, l'atout majeur pour les fabricants de robes de mariées reste indéniablement le « made in France ».

Extrait du Journal de la Mode

Le mariage écolo ou mariage bio, c'est tendance !

Appelé *Green Wedding* aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne, où il est déjà très en vogue, le mariage écolo ou mariage bio arrive en France ! A Seattle, on y consacre déjà un Salon en début d'année 2008 ! Tout peut être revu en "bio".

La robe de mariée sera faite en fibres naturelles (coton, soie, chanvre, lin, maïs, ortie, ramie, soja, bambou, etc) - voire équitables - et si elle est en couleurs, les teintures seront végétales. A noter, pour l'originalité, les robes de M. Gaultier, en papier biodégradable, incrustées de graines !

<http://www.autourdubio.fr>

Annexe 4 : Entretien avec la nouvelle directrice générale

Après le départ de l'ancien PDG, vous héritez d'une organisation en difficulté. Les comptes de NUPTIA CREATION sont inquiétants : on parle de pertes en 2008 et d'un chiffre d'affaires en très net recul. Selon vous comment s'expliquent ces mauvais résultats ?

« Des pertes, il y en a, mais les bilans ne sont pas catastrophiques : la société dispose de 7,5 M€ de capital social. Plusieurs magasins franchisés étaient en procès pour non respect des contrats d'approvisionnement. La société a perdu 500 000 € dans le premier procès, d'autres sont toujours en cours. Aujourd'hui nous avons préféré racheter un certain nombre de points de vente aux franchisés, pour éviter de nouveaux procès, mais aussi afin de restaurer, de renforcer notre image de marque et assurer la maîtrise de notre distribution. Les actionnaires ont donné leur accord pour réinjecter les fonds nécessaires à ces investissements ».

Il y a pourtant toujours des tensions importantes avec les franchisés : 22 d'entre eux ont décidé de rompre définitivement leur contrat. Quel est votre avis sur la question ?

« Il n'y avait pas deux contrats identiques, les franchisés s'accordaient des dérogations spécifiques pour l'approvisionnement. Par manque de consignes claires et de contrôles, certains achetaient des robes de mariées ailleurs pour avoir des marges supérieures : c'est inacceptable pour l'identité d'un réseau ! Ce n'est pas bon pour l'image de marque, il y a un moment où il faut savoir être ferme pour stopper les dérives. Il faut aussi opter pour une standardisation des pratiques. C'est comme pour les façades des magasins : il n'y a pas plus de trois boutiques qui se ressemblent. Les franchisés qui sont partis ne comprenaient pas pourquoi le magasin de Lille n'était pas le même que celui de Marseille... Certains refusaient de se renouveler ou d'évoluer selon les idées de la marque et la communication n'était plus transparente au sein du réseau. Les relations de travail n'étaient plus basées sur la confiance ni le partage d'objectifs communs. »

NUPTIA CREATION est en redressement judiciaire. Pourquoi avoir accepté de revenir aux commandes ?

« Attention, il ne faut absolument pas confondre. Cette procédure n'est pas un arrêt, mais bel et bien une possibilité de redémarrage. Nous avons été placés sous la protection du tribunal de commerce, et ce pour une période de 6 mois reconductible. La cessation de paiement va nous permettre de poursuivre notre activité sans craquer sous les charges. L'actionnaire principal de la société, a décidé de me rappeler aux commandes. Mon parcours professionnel m'a permis d'acquérir de solides compétences en création d'entreprise, conseil et management. Il faut dire également que je connais bien la maison que j'ai déjà dirigée une première fois durant les années 2003 et 2004. Mon départ a été le début d'une longue descente, jusqu'au dernier exercice où nous avons affiché de lourdes pertes. Il fallait trouver une solution à ce déséquilibre managérial entre la direction et les franchisés, car mon prédécesseur les avait totalement délaissés, tout d'abord en les laissant s'approvisionner librement chez d'autres fournisseurs que nous, mais aussi en les autorisant à vendre d'autres marques dans leurs points de vente. Aujourd'hui, nous allons signer de vrais contrats de franchise afin d'uniformiser les comportements. Nous leur imposerons de s'approvisionner auprès de nous avec une faible marge de liberté pour faire appel à des fournisseurs qui seront de toute façon référencés. Notre force doit également résider dans la bonne exploitation de ce réseau qui offre en plus une excellente couverture géographique».

Aujourd'hui, que comptez-vous faire pour regagner la confiance des salariés et des franchisés ?

« La marque veut mettre en avant la créativité de ses collections. Depuis 30 ans, c'est toujours l'avantage qui a fait notre différence sur le marché de la robe de mariée et de la cérémonie en général. Nous sommes une entreprise qui jouit d'une notoriété exceptionnelle. Les robes NUPITIA CREATION sont pensées, créées et aujourd'hui fabriquées en France, ce qui reste un atout majeur de la maison. Il ne nous manque plus qu'un nouveau souffle commercial. Cet élan, nous comptons le développer grâce à notre accord avec un jeune créateur de génie. Il va occuper les fonctions de consultant et de directeur artistique de nos lignes et ajouter une touche de prestige à nos modèles ».

Extrait d'entretien avec la nouvelle Directrice Générale F. JOC