

**BACCALAURÉAT TECHNOLOGIQUE
SCIENCES ET TECHNOLOGIES
DU MANAGEMENT ET DE LA GESTION**

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT
DES ORGANISATIONS**

Vendredi 20 juin 2014

**Durée de l'épreuve : 3 heures
Coefficient : 5**

Le sujet comporte 7 pages numérotées de 1/7 à 7/7

L'usage des calculatrices n'est pas autorisé

NP CREATIONS, le pari de la production française

Communiquer sur l'origine des produits fabriqués rassure les clients dans un environnement caractérisé par une forte intensité concurrentielle. L'argument « made in France » permet désormais aux entreprises d'asseoir leur développement dans l'Hexagone.

A l'aide de vos connaissances et des annexes 1 à 7, vous analyserez la situation de management en répondant aux questions suivantes :

1. Repérer les éléments constitutifs des organisations NP CREATIONS et l'Agence de développement du Saumurois.
2. Exposer les raisons qui ont incité l'agence de développement du Saumurois à devenir une partie prenante dans le projet de reprise de Franck Rizzin en 2008. Montrer comment les attentes de l'agence sont satisfaites.
3. Repérer des éléments de diagnostic externe de l'organisation NP CREATIONS.
4. A partir de l'analyse des compétences et des ressources de NP CREATIONS, présenter les sources de son avantage concurrentiel.
5. Identifier puis justifier le mode de production retenu par NP CREATIONS.
6. Identifier et analyser le problème de management auquel est confrontée l'organisation NP CREATIONS.
7. Présenter et justifier les solutions mises en œuvre par Franck Rizzin pour faire face à ce problème. Expliquer notamment en quoi, et sous quelles conditions, le choix du « made in France » a participé au redressement de NP CREATIONS.

ANNEXES

Annexe 1 : NP CREATIONS reprend des couleurs

Annexe 2 : Présentation de l'Agence de développement du Saumurois

Annexe 3 : Réussir avec l'Agence de développement du Saumurois !

Annexe 4 : La chilienne revisitée par NP CREATIONS

Annexe 5 : Soutenir l'investissement pour se développer

Annexe 6 : Le choix de la qualité « made in France »

Annexe 7 : Le « made in France » fait-il vendre ?

Annexe 1 : NP CREATIONS reprend des couleurs

« Les entreprises ayant recours à une main-d'œuvre nombreuse, comme la nôtre, se rencontrent généralement dans le luxe. Or nous, nous travaillons avec la grande distribution, c'est plus rare ! ». Le repreneur de l'entreprise Neyrat-Peyronie [Franck Rizzin], installée à Allonnes, près de Saumur (Maine-et-Loire), a fait le pari de relancer la fabrication de parasols et de coussins d'extérieur en France. Il vend sa production en grande distribution et en distribution spécialisée et cela, en concurrence frontale avec des produits importés en majorité d'Asie. Une stratégie plutôt osée qui se révèle aujourd'hui payante avec le retour et le succès du « made in France » [...].

Un redressement à marche forcée

Lorsqu'il ouvre à nouveau l'usine (d'une superficie de 22 000 m²) en septembre 2008, il y a, en tout et pour tout, 114 000 euros inscrits au carnet de commandes pour Carrefour [...]. En 2012, l'activité marque le pas avec 6,4 millions de chiffre d'affaires et un résultat en recul à seulement 17 000 euros, avec un effectif de 49 permanents et de 75 saisonniers.

Être plus compétitif

[...] Le repreneur va mettre en place un système de production réactif, avec une gamme de produits plus variés (des poufs d'extérieur aux paniers pour animaux) afin de lisser l'activité dans les ateliers. « Notre première contrainte est liée à la saisonnalité qui crée un besoin en fonds de roulement explosif à cause des délais de paiement. Nous avons des avances en trésorerie à hauteur de 1,8 million d'euros en moyenne », souligne Franck Rizzin. À force de rationalisation et avec une cadence de production optimale, le nouveau patron parvient à rester compétitif sans délocaliser [...]. « Nous consommons 652 kilomètres de matière première par an ! » lance Franck Rizzin. Les tissus viennent du Pakistan et d'Ouzbékistan (écrus), d'Espagne (dralons) et d'Asie (polyesters), mais sont tous imprimés en France [...].

Produire pour la grande distribution

[...] C'est un marché de volume. Et pour que ça marche, chacun doit y trouver son compte. Nous apportons notre créativité - NP CREATIONS propose des collections exclusives ou générales - et notre réactivité. Les négociations sont dures mais dans la vente de produits d'abord saisonniers comme les nôtres, le fait d'être capable de s'adapter et de fabriquer vite, et de ne pas avoir de frais de transport, qui sont de plus en plus coûteux, fait que finalement nous sommes plus compétitifs que nos concurrents asiatiques. Sans compter que nos clients, tous les grands de la distribution (excepté maintenant Carrefour) ont eux aussi intérêt à afficher et vendre des produits fabriqués en France. Aujourd'hui, nous sommes les seuls Européens à produire des parasols et des chaises longues (des chaises longues en toile colorée) dans l'hexagone. Enfin, même si l'export n'est pas un axe stratégique de développement, nos collections se vendent en Espagne, au Portugal et en Belgique, via des enseignes françaises de distribution présentes dans ces pays », conclut Franck Rizzin.

Source : L'Entreprise n°321 – avril 2013

Annexe 2 : Présentation de l'Agence de développement du Saumurois

L'agence de développement du Saumurois (ADS) est une association créée en 2000 par Saumur Agglo (qui regroupe 32 communes) et la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) de Maine et Loire. Depuis 2010, elle a intégré le Pôle Économique du Saumurois qui regroupe en un seul et même lieu les différents acteurs économiques du Saumurois.

Elle est composée de deux salariés et de 35 membres.

La spécificité de l'association réside dans le fait qu'elle est à la fois composée d'élus de la Chambre de Commerce et d'Industrie, de Saumur Agglo et de chefs d'entreprises, l'occasion pour tous de mieux se connaître et d'échanger, de définir des stratégies. L'heure est toujours à la promotion du territoire sur les salons nationaux et internationaux pour attirer des entreprises, mais son action s'est recentrée sur le réseau local. « On s'est rendu compte, que, souvent, les entrepreneurs ne se connaissaient pas, par manque de temps le plus souvent » explique Sara Bauer, directrice de l'agence.

L'Agence de Développement du Saumurois a pour missions principales :

- **L'accompagnement des entreprises**
 - Aide et conseil dans les phases d'implantation, d'intégration et de développement sur le Saumurois.
 - Mise en relation des acteurs : entreprises, collectivités locales et services de l'État.
 - L'animation économique : mise en réseau des entreprises, animation de réunions
- **La promotion du territoire**
 - Salons professionnels
 - Actions de prospection
 - Mise en réseau des entreprises
 - Editions, publications

Source : d'après la plaquette de présentation de l'Agence de développement du Saumurois et www.saumur-kiosque.com

Annexe 3 : Réussir avec l'Agence de développement du Saumurois !

Installée près de Saumur depuis près de 40 ans, la société NP CREATIONS est aujourd'hui le numéro 1 européen du coussin d'extérieur et du parasol. « *Si le succès de cette entreprise est dû en grande partie à ses salariés fiers de leur savoir-faire et capables de rivaliser face à la concurrence européenne et asiatique, il n'en reste pas moins que les efforts de Saumur Agglo pour accompagner chaque chef d'entreprise et l'aide personnalisée de l'Agence de développement du Saumurois m'ont permis d'inscrire NP CREATIONS dans une vraie dynamique industrielle* » reconnaît Franck Rizzin, P.D.G. de NP CREATIONS.

Source : Entreprendre – mai 2012

Annexe 4 : La chilienne¹ revisitée par NP CREATIONS

Après les parasols et les coussins, la S.A.S NP CREATIONS, au capital de 37 000 euros, lance une production de chiliennes réalisées sur le site saumurois [...]. L'offre s'inscrit dans la logique du consommateur de coordonner ses éléments extérieurs : coussins, parasols et chiliennes dans un même tissu. Ces chaises longues devraient représenter environ 250 000 euros de chiffre d'affaires la première année d'exploitation (2013). La société a pour ambition de devenir le numéro un français de ce segment de marché en 2014.

Innovation

Le lancement de ces chiliennes s'inscrit dans la logique d'innovation dans laquelle s'est lancée NP CREATIONS. Une personne, au sein de l'entreprise, est désormais chargée du stylisme et du design, deux autres du prototypage². Ainsi des innovations voient le jour. NP CREATIONS se lance notamment sur la mise sur le marché d'un parasol à ouverture automatique (open-up) qui s'ouvre tout seul à l'instar d'un parapluie.

Gestion des achats et des stocks.

[...] La réorganisation de la production a ainsi permis à NP CREATIONS d'assurer à ses distributeurs une disponibilité du stock et des livraisons en 72 heures. Un élément d'importance quand on connaît l'influence de la météo sur les achats de produits de jardin.

Une chance avec la loi LME.

Le « made in France » n'a pas pour lui que la flexibilité de la proximité, il est aussi facilité par les nouvelles dispositions. Franck Rizzin se félicite des effets indirects de la Loi de Modernisation de l'Économie³ (LME). « [...] *Entre la réduction des délais de paiement et la nécessité d'avoir une gestion de plus en plus fine des stocks, la production française est revenue en grâce. Et cela a clairement joué en notre faveur* » a déclaré le PDG de NP CREATIONS.

Source : Saumur-Kiosque.com - 02/02/2013

¹ Chilienne : chaise longue en toile colorée

² Prototypage : réalisation d'un exemplaire non définitif de ce que pourra être l'objet ou le produit final.

³ La Loi de Modernisation de l'Économie (LME) du 4 août 2008 plafonne à quarante-cinq jours fin de mois, ou soixante jours à compter de la date d'émission de la facture, le délai de paiement convenu entre les entreprises.

Annexe 5 : Soutenir l'investissement pour se développer

Après avoir fabriqué un million de coussins d'extérieur et de parasols en 2012, NP CREATIONS lance une production de chiliennes. « *Nous coordonnons déjà nos parasols et nos accessoires de jardin. La suite logique est d'aller sur ce produit intemporel avec les mêmes tissus* », explique Franck Rizzin, le PDG [...]. Avec ce nouveau produit, NP CREATIONS veut « *se positionner, comme nous le sommes déjà pour le coussin et le parasol, en tant que fournisseur numéro un sur le marché français. Celui-ci pèse entre 1,5 et 2 millions d'euros* », indique Franck Rizzin.

Dans le même temps, NP CREATIONS se diversifie avec une gamme de gros coussins garnis de billes de polystyrène, qui s'inscrit dans l'univers du mobilier. « *Ces produits très volumineux coûtent très cher à importer* ». Ils représentent aujourd'hui « *15 % du chiffre d'affaires* ». Parallèlement, NP CREATIONS cherche à désaisonnaliser sa production en s'installant sur le secteur du coussin pour animaux de compagnie (5 % de l'activité actuellement).

300.000 euros investis chaque année

Saisonnière, l'activité de NP CREATIONS est également très liée à la météo. « *Nous avons quinze week-ends dans l'année (de février à mars) pour faire notre business* », explique Franck Rizzin. Ainsi, après avoir connu une croissance de près de 20 % entre 2010 et 2011, la PME a enregistré une légère baisse de son chiffre d'affaires en 2012 (6,4 contre 6,7 millions d'euros en 2011). Principale explication : le printemps pluvieux. Pour 2013, le chiffre d'affaires sera « *similaire à 2011* », si les conditions météo ne viennent pas perturber l'activité. Quatre ans et demi après avoir fait le pari du « *made in France* » en reprenant l'entreprise (ex-Neyrat Peronie) à la barre du tribunal de commerce, Franck Rizzin démontre qu'une production française peut redevenir compétitive. Et cela même auprès de la grande distribution, puisque l'entreprise est présente « *dans plus de 80 % des enseignes de la grande distribution et de la distribution spécialisée* ». Pour faire face à la concurrence européenne (Espagne et Italie) et asiatique, NP CREATIONS « *compense le coût de la main d'œuvre française par un investissement constant chaque année, 100.000 euros sont consacrés à l'amélioration de l'outil industriel et 200.000 euros à la création* ».

Le projet d'une nouvelle usine

Et Franck Rizzin veut se donner les moyens de continuer dans cette voie puisqu'il réfléchit à la construction d'une nouvelle usine. [...] L'investissement pourrait avoisiner les six millions d'euros. Franck Rizzin veut rester à proximité du site de production actuel d'une surface totale de 22 000 m² « *Je me vois mal partir et perdre la compétence des couturières et des équipes dans les bureaux* ». La prise de décision devrait intervenir dans les deux ans au maximum.

Source : Le journal des entreprises - 01/02/2013

Annexe 6 : Le choix de la qualité « made in France »

[...] Ce qui, en juin 2008, passait pour un pari insensé, permet en 2011 de créer des emplois, dans une région où le taux de chômage atteint les 15 %, et de pérenniser un savoir-faire et une activité installés depuis 1971 aux portes de Saumur, dans le Val de Loire. Les points forts de cette politique industrielle ? D'abord, une connaissance accrue du marché et de ses segments, qui permet de produire des collections de qualité. Ensuite, une logistique sans faille qui mise sur la réactivité de la production et de la livraison, ainsi que sur la capacité de réapprovisionnement et de pilotage des stocks.

Reste qu'en termes de prix, les produits ne sont pas forcément identiques à ceux fabriqués en Asie. Dans le haut de gamme, il n'existe pas de comparatif. « *La Chine et le Vietnam, par exemple, ne sont pas à même de pouvoir travailler sur ces produits* », assure Franck Rizzin. Sur le segment milieu de gamme, NP CREATIONS est un peu plus cher. « *Mais sur le premier prix où la logistique importe énormément, nous pouvons être meilleur marché que l'importation qui vient d'Asie !* », prévient Franck Rizzin. En effet, le coût des matières premières est le même pour tous ! Et si la main-d'œuvre des fabricants asiatiques est beaucoup plus compétitive, ils perdent une bonne partie de leur avantage sur le transport. Il ne restera enfin qu'un seul élément de comparaison : la parité euro-dollar.

Mais la grande distribution est-elle sensible à l'argument « made in France » ? « *Elle l'est d'autant plus que certaines centrales d'achat⁴ ont compris que leurs clients étaient nos ouvrières* », se réjouit Franck Rizzin. Au-delà de cette évidence, le marché chinois intérieur absorbe désormais une grosse partie de sa propre production et ne peut plus satisfaire la demande française. De plus, « *l'innovation est un moyen de se différencier* ». En investissant 200 000 euros par an, NP CREATIONS crée ses propres motifs. 70 à 75 % de l'assortiment sont revus chaque année. « *Nous gardons la mainmise sur notre création parce qu'elle nous permet d'être réactifs, de connaître le marché et de conserver cette longueur d'avance. La Chine nous oblige à rester systématiquement compétitifs* », conclut Franck Rizzin.

Source : LSA n°2228-17/05/2012

Annexe 7 : Le « made in France » fait-il vendre ?

77 % des consommateurs se disent prêts à payer un produit « made in France » plus cher, à condition que la qualité soit au rendez-vous. Pour les industriels, le « made in France » et la relocalisation de la production représentent un véritable défi, qui permet au final de se démarquer et de tableur sur l'excellence française pour conquérir l'international. Acheter français permet de soutenir notre économie régionale et nationale. L'Agence de développement du saumurois s'est emparée du « made in France » pour promouvoir les produits locaux auprès d'une clientèle nationale et internationale.

Source : Les auteurs

⁴ Centrale d'achats : une centrale d'achats est une structure gérant les achats de ses distributeurs affiliés (qui peuvent être des détaillants ou des grossistes) et qui a pour but d'obtenir les meilleures conditions possibles (prix, modalités de paiement, livraison...).