

2019-2020

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

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT
DES ORGANISATIONS**

Mars 2020

Durée de l'épreuve : 3 heures

Coefficient : 5

Le sujet comporte 5 pages numérotées de 1 à 5
L'usage des calculatrices n'est pas autorisé

WAYNE S.A.

Dans le secteur très porteur du luxe, une entreprise doit prendre en compte sa responsabilité sociale au risque de freiner sa croissance ou d'amoindrir ses résultats.

A l'aide de vos connaissances et des annexes 1 à 4, vous analyserez la situation de management en répondant aux questions suivantes :

1. Repérer les éléments caractéristiques de l'organisation Wayne.
2. Repérer le Domaine d'Activité Stratégique.
3. Repérer des éléments de diagnostic stratégique interne de l'organisation.
4. Repérer des éléments de diagnostic stratégique externe de l'organisation.
5. Identifier le problème de management auquel est confrontée Wayne.
6. Présenter les décisions prises par le conseil d'administration de Wayne pour répondre à ce problème et montrer qu'elles relèvent du management stratégique
7. Justifier la décision du Conseil de Direction de changer de fournisseur.



ISABEL MARANT

Jean à ornements Ulano

€ 1 250



GUCCI

Jeans stretch délavé

€1490

Annexe 1 : Wayne S.A., une entreprise centenaire

L'entreprise Wayne a été totalement réorganisée en 1984, par M. Jean Wayne qui en est le principal actionnaire et dirigeant.

C'est une société anonyme au capital de 950.000 €, dont le siège social est à Saint Chinian (Hérault).

Au tout début du XXème siècle, les arrières grands-parents de Jean Wayne avaient créé une filature de coton en bordure de cours d'eau à Saint Chinian. Les générations suivantes ont tenté de faire perdurer cette activité, mais la concurrence asiatique et nord-africaine, avec une main-d'œuvre et des frais de fonctionnement moins coûteux, ont fragilisé l'exploitation.

Jean Wayne, mettant à profit sa connaissance du tissu, a donc imaginé le changement d'activité et la S.A. Wayne fabrique des pantalons en toile de jeans :

Les jeans Jean Wayne ont progressivement acquis une réputation internationale dans le domaine du luxe, et les stars de cinéma et autres peuples s'arrachent ses pantalons.

Aujourd'hui, 95 % du Chiffre d'Affaires de l'entreprise, qui s'élève en 2019 à 4.950.000 € est réalisé par la vente de jeans. Les 5% restant se répartissent entre les chemises en toile de jeans (3%) et les accessoires : ceintures, foulards, chapeaux, etc.

La S.A. Wayne utilise toujours les locaux de l'ancienne filature. Ces locaux ont été rénovés et le site est classé aux monuments historiques. Cependant la majesté des lieux ne compense pas l'aspect peu pratique de ceux-ci : les 700 m² d'installation sont répartis sur 3 niveaux (RDC + 2 étages) et la manutention des tissus et produits finis en est rendue difficile. De plus ces locaux sont humides (au bord du cours d'eau) et difficile à chauffer, ce qui engendre des charges supplémentaires.

Jean Wayne envisage donc un transfert du siège dans un lieu plus adapté : c'est à ce titre qu'il a pris contact avec la Chambre de Commerce et d'Industrie de Béziers Saint Pons.

Source : C.C.I. Béziers

Annexe 2 : « Jean Wayne, un dirigeant aux allures de cowboy », *Midi Libre*, mars 2020



Jean Wayne, Président de Wayne S.A. a bien voulu recevoir le Midi Libre pour présenter son entreprise et ses projets.

Midi-Libre : M. Wayne, pourriez-vous nous présenter votre entreprise ?

J.W. : Ce sont mes arrières grands-parents qui l'ont créée. Mais au départ, c'était une filature. Lorsque je l'ai reprise dans les années 80, elle était au bord du gouffre et n'employait plus qu'une dizaine de personnes. J'ai donc réorienté complètement l'activité, en partant du savoir-faire. Aujourd'hui nous avons 53 salariés et réalisons 90% de notre Chiffre d'Affaires à l'export.

Midi-Libre : Quels sont vos clients ?

J.W. : Nous avons deux circuits de distribution : la vente directe d'une part, et un circuit de distribution sélective d'autre part.

La vente directe se fait auprès d'une clientèle très fortunée, principalement des personnalités du show-biz puisque nous nous déplaçons dans le monde entier pour prendre les mesures de notre client ou cliente et réaliser des jeans sur mesure et « customisés » en fonction de ses désirs. Dans ce cas nous lui vendons une dizaine de paires de pantalons pour chaque commande, chacune différente.

Chaque paire est vendue entre 2000 et 5000 €.

La distribution sélective, d'autre part : nous sommes présents aux Etats-Unis, où 2 magasins nous référencent : Bergdorf Goodman à New York et à Los Angeles ; dans les émirats (Qatar, Bahreïn), en Asie avec Hong-Kong, Singapour et Tokyo, en Europe à Londres et à Paris bien sûr, avec un distributeur sur les Champs et un autre rue du Faubourg St Honoré. Dans ce cas il s'agit de magasins de prêt à porter de luxe car chaque jeans est personnalisé et est vendu au prix de détail entre 500 et 1000 € environ.

Midi-Libre : Ces prix élevés ne sont-ils pas un handicap ?

J.W. : Au contraire. Nous avons choisi un positionnement exclusivement ultra haut de gamme, et maintenant que notre réputation est bien établie auprès de ce segment de clientèle, nous sommes leader sur le marché : les riches sont de plus en plus riches, et nous ne sommes donc pas tributaires de la conjoncture économique : nous avons une croissance à deux chiffres (plus de 10% par an) depuis plusieurs années maintenant. Notre marque bénéficie d'une notoriété très élevée et d'une image forte auprès de notre clientèle cible

Midi-Libre : Vos pantalons sont-ils les mêmes pour tous ces magasins ?

J.W. : Non, bien sûr. Notre entreprise est très réactive et sait s'adapter aux spécificités de chaque pays. D'une part la demande est très différente selon les zones géographiques : beaucoup de micro shorts à Los Angeles, mais aucun dans les émirats, où la tendance est orientée vers des pantalons très larges et avec beaucoup de strass, voire de vraies pierres précieuses en ornement. En Europe, c'est plus simple en apparence, mais la forme des trous et des déchirures revêt une importance considérable. En fait l'un de nos atouts est de conjuguer un design spécifique pour chaque modèle tout en gardant un « look » propre à notre marque : un amateur de vêtements de luxe reconnaîtra tout de suite un jeans Wayne de celui d'une autre marque.

Midi-Libre : On dit que vous êtes à la pointe de la technologie, qu'en est-il ?

Nous avons acquis cette année une deuxième machine de découpe à commandes numériques qui nous fait gagner en temps et en précision sur les découpes.

De plus nous utilisons des scanners en 3 dimensions pour notre clientèle privilégiée du sur-mesure. Nous avons un site web sécurisé sur lequel ces clients peuvent se logger, et en fonction de leur morphologie, ils peuvent voir ce que donnera sur eux le produit fini.

Midi-Libre : Comment détectez-vous les tendances ?

J.W. : C'est la mobilité de notre service export qui fait notre force : notre responsable export, Barbara Stanwyck, est polyglotte¹, et elle voyage sans arrêt accompagnée de deux stylistes, un homme (Grégoire Peck) et une femme, (Véronique Lake) qui repèrent les tendances du marché et sondent nos distributeurs.

Midi-Libre : Quels sont vos projets de développement ?

J.W. : Nous voudrions nous implanter en Chine et en Russie, où nous sommes absents. Mais notre développement sur ces zones stratégiques a pris du retard et notre principal concurrent, Gary Cooper, un fabricant des Bahamas, y est très bien implanté et bénéficie d'une importante notoriété alors que nous y sommes totalement inconnus.

¹ Qui parle plusieurs langues

De plus le coût de l'immobilier est prohibitif dans la capitale chinoise et la rentabilisation d'un point de vente ou d'un référencement est aléatoire. Quant à la Russie, la France a décrété un embargo et nous ne pouvons vendre aux russes actuellement alors que Gary Cooper peut continuer à le faire.

En revanche, nous envisageons d'accroître notre présence aux USA en créant des magasins propres à notre marque. Pour cela, nous venons de conclure un accord avec un partenaire financier américain, la société Paramount Capital : nous aurons chacun 50-50 d'une joint-venture, et il financera 80% du coût des implantations dans les 10 villes les plus importantes des States, y compris San Francisco, Washington, Boston, Austin, etc.

Midi-Libre : Vous ne faites pas de vente en ligne, est-ce volontaire ? ?

Vous avez raison, nous sommes ce qui est appelé un « pure player », c'est-à-dire que nous ne faisons que de la vente physique : nous n'avons pas pris le tournant de la vente sur internet, à l'instar de grands noms de la couture comme Gucci, qui a développé ses ventes dématérialisées pour séduire une clientèle de millénials fortunés. Nous voulons rattraper notre retard, mais attendons de disposer de logiciels 3D de prises de mesures à partir de webcam.

Document 3 : responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise

Compte rendu du Conseil de direction de Wayne S.A., 12 février 2020 (extraits)

1°) Intervention de M. Josh Randall, directeur des achats.

« Nous venons de découvrir que notre principal fournisseur de toile denim, avec laquelle sont réalisés nos produits, la société turque Tığutoglu, d'une part ne respecte pas les normes environnementales, et d'autre part fait travailler son personnel dans des conditions d'hygiène et de sécurité inacceptables :

Les rejets de colorants et autres produits toxiques de l'entreprise se font dans un cours d'eau, maintenant très pollué, qui va se jeter dans une rivière susceptible d'alimenter en eau une ville en aval. De plus, les ouvriers n'ont aucune protection contre les émanations de gaz qui résultent de l'utilisation de colorants.

Au demeurant la qualité des tissus qu'il nous livre est irréprochable et les prix sont très corrects. Nous avons retenu deux autres fournisseurs potentiels, plus respectueux de leur Responsabilité Sociale et Sociétale, mais leurs prix sont 15% plus élevés que ceux de Tığutoglu.

Devons nous conserver notre fournisseur actuel, ou bien choisir l'un des deux fournisseurs de substitution ? »

2°) Décision du conseil de direction :

Nous changeons de fournisseur

Document 4 : Compte rendu du Conseil d'Administration de Wayne S.A., 17 mars 2020 (extraits)

« Wayne S.A a réalisé en 2019 un C.A. de 4.950.000 €, en hausse de 12,5 % par rapport à 2015. Le bénéfice net s'élève à 515.000 € en hausse de 13%. Le Conseil se prononce pour verser ces bénéfices en réserve afin de financer le développement export de l'entreprise.

« Wayne S.A. doit par ailleurs envisager rapidement de s'implanter sur un nouveau site : le site actuel est trop petit et inadapté en termes de configuration : les deux étages génèrent des pertes de temps et des manutentions, et la déperdition énergétique est cause de surcoûts de chauffage.

Il est indispensable de choisir rapidement un nouveau site où nous installer. Cependant ce nouveau site ne doit pas être trop éloigné de l'endroit où nous trouvons actuellement : notre main d'oeuvre est très qualifiée, et notre force principale réside dans notre savoir-faire. Nous ne pouvons nous permettre de perdre ces personnels parce qu'ils ne pourraient nous suivre dans un nouveau lieu de travail trop éloigné de leurs domiciles.

Tout pouvoir est donné au président pour rechercher activement un nouveau site, avec l'aide des partenaires institutionnels comme la Chambre de Commerce et d'Industrie de Béziers Saint-Pons.

Fonteray, Lycée Henri IV, Béziers

Eléments de correction

1.- Éléments caractéristiques de l'organisation *½ pt par item, max 3 points*

ELEMENTS CARACTERISTIQUE D'UNE ORGANISATION A BUT LUCRATIF

Dénomination sociale	Wayne S.A.
Nom commercial	Wayne
Forme juridique	Société Anonyme
Nationalité	française
Finalité économique	
Finalité sociale, environnementale	Faire du profit pour assurer sa pérennité Préserver les cours d'eau, les travailleurs turcs
But et Objectifs	Lucratif, (détails)
siège social	Saint Chinian
Activité	Marchande : Industrielle ou artisanale, fabrication de jeans
Champ d'action	International
Taille	PMI
Ressources matérielles	700m² de locaux (ancienne filature) sur 3 niveaux, 2 machines à commande numérique, scanners 3D, site web et intranet, joint venture à venir
ressources immatérielles	Savoir faire: sur mesure, customisation, distributeurs sélectifs; clientèle ultra riche, notoriété élevée de la marque, image forte auprès de la clientèle
Ressources humaines	53 salariés, service export mobile
Ressources financières	Capital 950K€ (C.A. 2019: 4,950K€), bénéfice 2019 : 515K€

Rappel :

microentreprise entreprise dont l'effectif est inférieur à 10 personnes et dont le C.A. ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros ;

PME /PMI

ETI entreprise de taille intermédiaire, est une entreprise qui n'appartient pas à la catégorie des PME, dont l'effectif est inférieur à 5000 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 1 500 millions d'euros ou dont le total de bilan n'excède pas 2 000 millions d'euros ;

grande entreprise entreprise qui ne peut pas être classée dans les catégories précédentes.

2.- Domaine d'Activité Stratégique (DAS) (2 points)

La vente de JEANS représente 95% du C.A. de l'entreprise (les 5% restant étant réalisés par chemises et accessoires)

3.- Eléments de diagnostic interne (5 points max , ½ point par item)

Le diagnostic interne évalue les forces et les faiblesses.

Les forces permettent de développer des avantages, les faiblesses doivent être corrigées.

Il recense les ressources et les compétences de l'organisation

Les Ressources peuvent être financières, humaines, matérielles, immatérielles.

Les Compétences sont la « capacité à mobiliser et combiner au mieux les ressources en vue d'atteindre un objectif » (Nathan)

Elles peuvent être :

- Managériales : capacité à organiser, à animer les équipes...
- Professionnelles (compétences individuelles, savoir faire)

Elles peuvent relever :

- De la qualité et des processus internes
- Des relations avec les partenaires : fournisseurs, distributeurs... ».

Forces	Faiblesses
réputation internationale dans le luxe	quasi mono produit (jeans=95% du C.A., donc dépendance vis-à-vis de la mode du jean
mode people, clientèle fortunée	locaux vétustes, peu pratiques, onéreux en chauffage
double circuit de distribution (vente directe et distrib sélective en magasins physiques	absence de plusieurs régions: Chine et Russie
présence internationale	
leader sur le marché	fournisseur turc non respectueux de l'environnement
forte croissance	
image forte auprès de la clientèle	
technologie numérique	
service export performant	
Réactivité	
déplacement monde pour le sur-mesure	
produits reconnaissables	
Savoir - faire, main d'œuvre très qualifiée	

4.- Eléments de diagnostic externe (3 points max , ½ point par item)

Le diagnostic externe analyse les deux composantes de l'environnement de l'organisation, à travers le « PESTEL » pour le macro-environnement, et les forces concurrentielles pour le micro-environnement

Le macro environnement est le cadre général de l'organisation qui influence l'organisation : Politique, Economique, Sociologique, technologique, Ecologique, Légal.

Le micro-environnement est l'environnement spécifique de l'organisation qui l'influence et que l'organisation peut aussi influencer; il est composé de ses partenaires : clients, fournisseurs...

	Opportunités	Menaces
Politique		Embargo Russie
		concurrent présent en Chine et Russie
Economique	Joint venture avec Paramount Capital aux USA	coût immobilier en Chine
Social, Sociétal	Changement de fournisseur	
Technologique		
Environnemental	Changement de fournisseur	Fournisseur Tiçutoglu ne respecte pas les normes
Légal		Le concurrent Gary Cooper n'est pas touché par l'embargo sur la Russie

5. Identifier le problème de management auquel est confrontée Wayne. (3 points)

Wayne S.A. doit « envisager rapidement de s'implanter sur un nouveau site : le site actuel est trop petit et inadapté en terme de configuration : les deux étages génèrent des pertes de temps et des manutentions, et la déperdition énergétique est cause de surcoûts de chauffage ». (1,5 pt)

« Cependant ce nouveau site ne doit pas être trop éloigné de l'endroit où [se trouve Wayne] actuellement : [sa] main d'oeuvre est très qualifiée, et [sa] force principale réside dans [son] savoir-faire. [wayne ne peut] se permettre de perdre ces personnels parce qu'ils ne pourraient [le] suivre dans un nouveau lieu de travail trop éloigné de leurs domiciles ». (1,5 pt)

6. Présenter les décisions prises par le conseil d'administration de Wayne pour répondre à ce problème et montrer qu'elles relèvent du management stratégique (2 points)

Le Conseil d'Administration de Wayne S.A. donne tous pouvoirs à son « président pour rechercher activement un nouveau site, avec l'aide des partenaires institutionnels comme la Chambre de Commerce et d'Industrie de Béziers Saint-Pons ». (1 pt)

Le management stratégique relève de la Direction générale, il engage toute l'entreprise sur le Long terme. C'est bien le cas de cette décision. (1pt)

7. Justifier la décision du Conseil de Direction de changer de fournisseur. (2 points)

Wayne a une Responsabilité sociale et sociétale ; une entreprise du luxe en particulier ne peut se permettre de travailler avec des fournisseurs qui ne respectent pas l'environnement et dont le personnel travaille dans des conditions dangereuses. (1 pt)

Il en va, outre de sa stricte responsabilité sociétale sur le plan éthique, mais aussi de son image vis-à-vis de ses clients. (Éthique : ensemble de principes moraux. (1 pt))

Fonteray, Lycée Henri IV, Béziers