

**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 1/6 à 6/6

L'usage de la calculatrice n'est pas autorisé

LE GROUPE AVESGONIA

Intensification de la concurrence : des choix difficiles

L'accroissement de la concurrence n'est pas sans conséquence sur l'organisation des entreprises qui opèrent sur les marchés. Cette évolution peut menacer leur pérennité et les contraint à opérer des choix stratégiques qui peuvent se révéler délicats.

Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 7 en réalisant les travaux suivants :

1. Présentez les caractéristiques (statut juridique, taille, ressources, champ d'action) et précisez la finalité du groupe Avesgonia.
2. Identifiez les avantages concurrentiels qu'Avesgonia cherche à développer ?
3. Présentez les éléments du diagnostic externe.
4. Qualifiez et justifiez le mode de production à l'œuvre dans l'activité d'Avesgonia..
5. Qualifiez et présentez les options stratégiques envisagées. En quoi permettent-elles de répondre aux problèmes soulevés par les diagnostics. Quelles en sont les limites ?
6. Définissez la notion de « parties prenantes ». Identifiez celles qui sont concernées par le plan de réorganisation présenté. Lesquelles peuvent constituer un contre-pouvoir aux décisions prises par les dirigeants ? Quel serait leur mode d'action ?

Annexes :

Annexe 1 : Le groupe Avesgonia

Annexe 2 : Extrait du rapport annuel 2006 du groupe Avesgonia

Annexe 3 : L'organisation de la production

Annexe 4 : Extrait de l'allocution au conseil d'administration du PDG du groupe Avesgonia

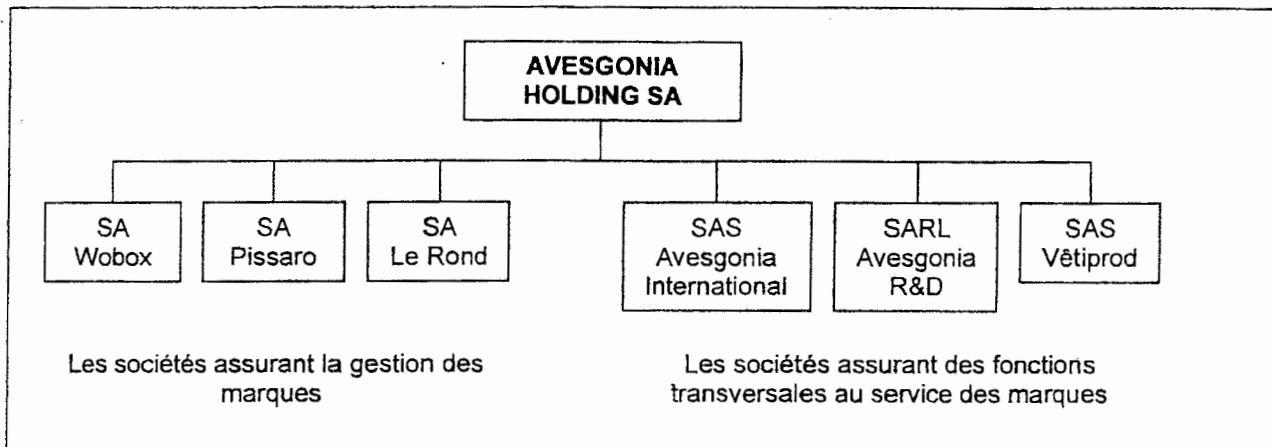
Annexe 5 : Le plan de restructuration de la production

Annexe 6 : Réunion préparatoire au comité d'entreprise du 11 juillet 2007

Annexe 7 : La recherche-développement chez Avesgonia

Annexe 1 : Le groupe Avesgonia

Avesgonia est une société au capital de 12 747 608 € contrôlant un ensemble de sociétés. Avesgonia Holding n'a pas de production propre, son rôle est de détenir des participations (majoritaires) dans les sociétés du groupe et de déterminer la stratégie au niveau du groupe. Chaque marque est gérée par une société qui s'occupe des activités de design, de commercialisation, de communication et marketing. Les autres entreprises du groupe sont spécialisées sur une activité particulière.



Le groupe Avesgonia est spécialisé dans les produits de randonnée et des sports de plein air. Ses différentes marques sont spécialisées sur un créneau particulier.

Wobox crée et distribue depuis 1985 des vêtements pour les passionnés de sports de glisse outdoor, des produits techniques pour la pratique sportive aux vêtements de mode associés à leur style de vie.

Pissaro, commercialise des produits de randonnée pour le grand public (vêtements, chaussures, sacs à dos, sacs de couchage) mais est aussi la marque phare des alpinistes, des grimpeurs et des grandes expéditions. Elle offre une large gamme de produits : sac à dos, vêtements de montagne, cordes, chaussons d'escalade, chaussures techniques.

Le Rond est l'une des marques majeures de l'univers country (équitation, jardin, chasse, pêche et agriculture) grâce à sa confection traditionnelle de bottes en caoutchouc naturel, mais aussi grâce au vêtement et à la chaussure.

La **SAS Avesgonia International** est la centrale d'achat du groupe qui s'occupe des approvisionnements et des achats en sous-traitance.

La **SARL Avesgonia R&D** est l'unité de recherche du groupe. Employant essentiellement des ingénieurs et des techniciens de haut niveau, elle est chargée de la mise au point des nouveaux matériaux et de leurs applications industrielles en vue de permettre à chaque société du groupe d'anticiper et de répondre aux nouveaux besoins du marché (voire même de les créer).

La **SAS Vêtiprod** est la société chargée de la fabrication des vêtements pour l'ensemble du groupe.

Annexe 2 : Extrait du rapport annuel 2006 du groupe Avesgonia

Analyse du marché

Le marché de l'outdoor recouvre l'ensemble des activités se pratiquant dans un espace non délimité, ne nécessitant aucune infrastructure dédiée, ni règles de jeu. L'outdoor privilégie les valeurs de détente, d'évasion, de plaisir et de performance plutôt que l'esprit de compétition.

Les consommateurs privilégient, pour leurs achats, des vêtements à forte identité. La marque devient ainsi un élément déterminant dans l'acte d'achat. Elle identifie le consommateur à un mode de vie et à un groupe d'appartenance.

Le marché de l'outdoor représente 26 % du marché du sport. Le marché mondial de l'outdoor représente près de 30 milliards de dollars en 2005. Sa croissance annuelle moyenne est de 7,1 % contre 1,7 % pour le marché du sport pour la période 2004-2005.

Les concurrents américains d'Avesgonia, souvent en position de leaders mondiaux en raison de leur vaste marché intérieur qui leur procure de fortes économies d'échelle, sont sortis de leur terrain de jeu [...] en ciblant le marché européen. Sur le marché français, le leader de la distribution, Décathlon, avec plus du tiers du marché, a développé des collections sous ses marques propres sur la quasi-totalité des segments [...].

Face à ces nouveaux enjeux, Avesgonia a affirmé sa pluralité outdoor en se lançant sur le créneau de la chaussure en 2000 (afin d'avoir une offre produits complète), en renforçant sa présence internationale et en couvrant parfaitement le cercle des consommateurs outdoor par l'intégration de Wobox, marque glisse, mer et neige.

La stratégie du nouvel ensemble peut se décliner en 4 pôles représentés par trois marques fortes.

	Chiffre d'affaires (millions €)	Nombre de salariés
Pissaro ou pôle outdoor grand public et pôle montagne	153,4	417
Wobox ou pôle glisse	23,4	64
Le Rond ou pôle country	25,6	70

Principaux concurrents par pôle

		Nom	Nationalité	Chiffre d'affaires en millions d'euros
Pissaro	Pôle outdoor	Timberland	américain	1 200
		Columbia	américain	860
	Pôle montagne	Salomon	finlandais	653
		The North Face	américain	512
Wobox ou pôle glisse		Quicksilver Groupe	américain	1 400
		Billabong	australien	800
Le Rond ou pôle country		Aigle	suisse	120
		Barbour	anglais	110

Les autres sociétés du groupe

Le chiffre d'affaires des autres sociétés du groupe représente une consommation intermédiaire pour les sociétés gérant les marques. En terme d'effectif, ces sociétés représentent 276 salariés soit, 209 pour la SAS Vêtiprod, 42 pour la SARL Avesgonia R&D, 15 pour Avesgonia International et 10 pour Avesgonia Holding SA.

Source : www.avesgonia.fr

Annexe 3 : L'organisation de la production

La production est réalisée par lots. Les fabrications sont lancées pour assurer l'approvisionnement pour la saison. Il faut donc veiller à planifier au plus juste tout en s'assurant un certain degré de flexibilité de manière à disposer de réassortiments en cas de besoin en cours de saison.

1. La production réalisée en France

60 % de la production de vêtements est assurée en France dans deux sites de production, l'un à Lyon (118 salariés), l'autre à Rennes (91 salariés). Les investissements n'ayant pas été renouvelés ces dernières années, la productivité des usines est en baisse et les coûts de production sont désormais supérieurs à ceux des concurrents.

Une réflexion est actuellement engagée pour fabriquer en partenariat certains produits en Asie ou en Amérique du Sud.

Cette réflexion sur l'externalisation de la production répond à un objectif : l'abaissement des coûts pour rester compétitif.

2. La production réalisée en sous-traitance à l'étranger

La production de la totalité des chaussures est sous-traitée : la production de bottes est assurée par un partenaire marocain, les chaussures de randonnée et d'escalade sont produites en Chine et en Indonésie.

Une partie des vêtements d'entrée de gamme est actuellement sous-traitée en Tunisie.

Source : www.avesgonia.fr

Annexe 4 : Extrait de l'allocution au conseil d'administration du PDG du groupe Avesgonia

Nous sommes aujourd'hui face à un tournant de l'existence d'Avesgonia. En effet, notre entreprise ne connaît pas encore de pertes, mais doit faire face à des menaces portant atteinte à sa pérennité en raison d'une structure de coût qui nous est défavorable face à la concurrence. Notre réaction doit être rapide car, pour le moment, nous disposons d'une marge de manœuvre nous permettant de nous restructurer dans des conditions acceptables pour tous, quelle que soit l'option retenue. Je vous rappelle, de plus, que nos actionnaires exigent un certain taux de rentabilité devant aboutir à un versement de dividendes importants.

L'évolution du secteur sur lequel nous sommes positionnés, nous contraint à suivre certaines démarches de nos concurrents afin de rester compétitifs. L'analyse du marché démontre toute l'importance des investissements en terme de marketing de façon à développer une image de marque forte. Ce marché étant mondial, le plan marketing se doit d'être planétaire, ce qui veut dire coûteux. D'autre part, les exigences de la clientèle pour des vêtements plus performants nous obligent à mener une politique de recherche et développement intense de façon à ne prendre aucun retard technique et même à construire un avantage sur nos concurrents. Là aussi, l'effort doit être important.

Ces éléments nous amènent à opérer des choix car, ne pouvant réduire nos coûts en matière de marketing et de recherche, nous devons donc rechercher ailleurs les sources d'économies possibles. Vous disposerez donc d'un plan détaillé de nos projets de restructuration de la production. Ce plan a été élaboré avec le plus grand soin et présente deux options possibles, dont les conséquences sont différentes, mais dont le but est de réduire nos coûts de production. Je vous demande de l'étudier avec la plus grande attention afin que nous puissions déterminer laquelle de ces options nous choisirons.

Source : document interne Avesgonia

Annexe 5 : Le plan de restructuration de la production

Deux options : la première consiste à externaliser la totalité de la production à l'étranger, la SAS Vêtiprod cessant alors d'exister. L'autre aboutirait à conserver une partie de la production en France (35 à 40 %), essentiellement les productions innovantes et de haut de gamme qui sont toutes deux à forte valeur ajoutée. Cela nécessiterait des investissements très importants, financés par emprunt. Ceci permettrait de rationaliser la production et permettrait d'augmenter la productivité. Un seul site serait conservé, Lyon, avec cependant quelques suppressions de postes.

	Externalisation	Rationalisation de la production
Nombre de postes de travail supprimés	209	98
Investissements nets	0	3 000 000 €
Nombre de mutations intra-groupe envisagées	7	31
Nombre de départs en préretraite	21	21
Nombre de salariés à reclasser ¹	181	46
Coût des licenciements	2 715 000 €	690 000 €
Gains de coûts annuels	4 500 000 €	2 400 000 €

1 : Le reclassement visera à aider les salariés à retrouver un emploi (placement chez des partenaires, en formation, coaching de recherche d'emploi, etc.)

Source : Delsin Conseil

Annexe 6 : Réunion préparatoire au comité de groupe d'entreprises du 11 juillet 2007

Cette réunion s'est tenue le 28 mai 2007 entre les membres salariés du comité de groupe d'entreprises, les délégués du personnel et les délégués syndicaux. Deux tendances se sont distinguées face au plan présenté par la direction. Madame Delphine Larue, déléguée syndicale et membre du comité d'entreprise est la porte-parole de la première tendance, consciente d'une nécessité de réorganisation. Monsieur Émile Martin, également délégué syndical, est le porte-parole de la seconde tendance, opposée à tout licenciement.

Delphine Larue : « Les propositions qui viennent d'être faites présentent un certain réalisme dans la mesure où il ne fait aucun doute que nous ne pouvons nous permettre des coûts trop élevés dans ce secteur très concurrentiel. La dimension d'Avesgonia ne lui permet pas de s'imposer sur le marché et le groupe doit donc se soumettre, tout au moins partiellement, à la loi de la mondialisation. Nous le regrettons fortement, mais les suppressions d'emplois de production paraissent ici justifiées et peuvent au moins assurer la sauvegarde des emplois à l'avenir. »

Émile Martin : « Ce plan est scandaleux. On ose l'appeler « plan de sauvegarde de l'emploi » alors que le seul but est de couper dans les coûts pour maximiser le profit des actionnaires. »

Delphine Larue : « Tu es scandalisé par les pertes d'emplois et, sur le fond, je suis d'accord avec toi. Néanmoins, il est préférable de perdre une partie des emplois aujourd'hui que tous les emplois à terme. »

Émile Martin : « Tu te nourris de chimères. En 1984, alors que la société était au bord de la faillite, on nous avait promis que le plan social était le dernier ; un quart des emplois de la société avait alors été supprimé. Depuis, la société, grâce à nos efforts, a renoué avec les bénéfiques et aujourd'hui, on vient nous reparler de suppression d'emplois. »

Delphine Larue : « Certes, je préférerais que tout le monde reste dans le groupe, néanmoins vois-tu, même la solution de la rationalisation me semble discutable pour l'avenir de l'entreprise. Si la compétition sur le marché s'exacerbe, cette solution risque de rester trop coûteuse à l'avenir et de menacer la survie du groupe ; dans ce cas, non seulement les emplois de production seraient menacés, mais également ceux des fonctions commerciales, administratives et de recherche. Ne doit-on pas préférer l'externalisation afin de procurer au groupe une solide position en terme de coût qui lui permettrait d'exister et d'envisager une croissance, source de création d'emplois ? Ce que nous devons faire, si nous acceptons le plan, c'est exiger, en contrepartie, des garanties fermes sur le plan salarial, notamment une participation aux résultats plus importante et un engagement sur des créations d'emplois, en cas de croissance du groupe ».

Émile Martin : « Tu parles d'avenir et je te parle du présent, et de ceux qui vont se retrouver sans travail. Crois-tu que des promesses d'emplois vont les satisfaire. Penses-tu que l'on va recruter un ex-conducteur de machine de 45 ans lorsque l'on aura besoin d'un jeune vendeur ou d'un spécialiste du marketing ? Et les emplois que tu penses être sauvegardés en France, tu verras ce qu'ils deviendront quand les futurs sous-traitants auront copié la technologie et les modèles ! J'appellerai nos collègues à refuser ce plan et exigerai, quitte à ce que nous appelions à la grève, des mesures plus satisfaisantes afin que chaque suppression d'emploi soit compensée par un reclassement, en CDI, des travailleurs licenciés. »

Source : témoignage auditif

Annexe 7 : La recherche-développement chez Avesgonia

La recherche-développement dans l'industrie du vêtement outdoor est essentielle pour se démarquer. Chez Avesgonia, le service R&D a, par exemple, permis de démocratiser les vêtements traités à l'antimoustique grâce à des microcapsules de citronnelle et de lancer un sac à dos révolutionnaire qui se règle en marchant. Les recherches portent non seulement sur les produits, mais également sur les matériaux ; à l'heure actuelle, la R&D travaille sur l'application industrielle d'une nouvelle fibre qu'elle a mise au point permettant l'isolation thermique et l'évacuation de la vapeur et dont la teinture peut être effectuée en fin de chaîne.

Source : www.avesgonia.fr