

*Baccalauréat STG
Sciences et technologies de la gestion*

**Épreuve de Management des
Organisations**

*Oral de contrôle du second groupe
Exemples de sujets*

Ce document peut être utilisé librement dans le cadre des activités de l'enseignement scolaire, de la formation des professeurs et de l'organisation des examens.

Toute reproduction, même partielle, à d'autres fins ou dans une nouvelle publication, est soumise à l'autorisation du directeur général de l'Enseignement scolaire.

15 mai 2007

SESSION 2007

**BACCALAURÉAT
SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LA GESTION**

**ÉPREUVE ORALE DE CONTRÔLE
DE
MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**

TEMPS DE PRÉPARATION : 20 minutes

DURÉE DE L'ÉPREUVE : 20 minutes

COEFFICIENT : 4

Vous analyserez la situation de management présentée en annexe en effectuant les travaux suivants :

1. Caractérisez l'organisation TDA : type, taille, statut juridique, nationalité, champ d'action, ressources.
2. Présentez des éléments de diagnostic externe de cette organisation.
3. Qualifiez les options stratégiques choisies par le dirigeant et justifiez-les.

Liste des annexes :

Annexe 1 : « Tricotage des Alpes ».

Annexe 2 : Le marché de la chaussette.

Annexe 3 : Les résultats de TDA.

Annexe 4 : Allocution de François Arouet au conseil d'administration du 23 décembre.

Annexe 1 : « Tricotage des Alpes ».

Bienvenue à Modane, au cœur de la vallée de la Haute Maurienne, dans l'unique usine du dernier fabricant de chaussettes de marque, 100% *made in France*. Tandis que le textile européen s'enfonce dans la crise (des centaines de milliers d'emplois perdus en France depuis 1950) et que ses concurrentes Kindy et autres Olympia ont déménagé en Asie ou en Roumanie, TDA, une grosse PME de 248 salariés, relève avec succès le pari du « ni-ni » (« ni délocalisation ni externalisation »). La recette, concoctée par le patron François Arouet : créativité, qualité, réactivité, automatisation et communication. À cette fin, l'usine de 18 000 m² a été modernisée et les fonctions jadis manquantes (service du personnel, gestion commerciale, service achat...) ont été mises en place. D'anciens ouvriers ont dû alors être formés à la comptabilité, l'informatique ou la logistique...

Annexe 2 : Le marché de la chaussette.

Le marché de la chaussette est, malgré la présence de grandes marques, très atomisé. Il représente 75 millions de paires féminines et 140 millions de masculines, dont la vente est assurée à plus de 60% en grandes surfaces qui exercent une pression sur les producteurs pour qu'ils baissent leur prix de vente.

Les écarts sur prix de revient sont considérables en fonction du lieu de production. Ainsi, par rapport à la production « made in France », la production délocalisée bénéficie de coûts de revient de 20 à 30 % inférieurs voire 50 % dans le cas d'une production délocalisée en Chine. La production s'uniformise et les produits proposés aux clients sont peu différents d'une entreprise à l'autre. Ce sont souvent des produits basiques.

Annexe 3 : Les résultats de TDA.

	2002	2003	2004	2005	2006
Chiffre d'affaires¹	24,6	22,6	21,3	18,9	18,3
Bénéfice¹	1,1	1,0	0,6	0,2	0,09
Nombre de paires de chaussettes vendues²	8,3	8,1	7,8	7,0	6,8

1 : en millions d'euros ; 2 : en millions de paires

Annexe 4 : Allocution de François Arouet, conseil d'administration du 23 décembre.

« TDA ayant refusé la délocalisation par externalisation de sa production afin de réduire ses coûts de revient, se trouve aujourd'hui dans une position difficile et un renouveau est indispensable. Ses concurrents directs ont délocalisé et se permettent aujourd'hui des baisses de prix que TDA ne peut pas suivre.

Voici les grandes lignes du plan qui permettrait à l'entreprise de se créer une place originale sur le marché. Inutile de se battre sur les coûts, notre taille ne nous le permet pas. L'outil de production doit donc être modernisé pour devenir à la fois performant, flexible, réactif tout en assurant une qualité irréprochable. Nous emploierons des matériaux de très haute qualité afin de satisfaire aux demandes les plus exigeantes. Nous allons également produire un effort en terme de design et de conception de prototypes en étoffant notre service actuel : le but est de coller au plus près de la mode, voire même de la lancer. Il se peut que nous ne disposions pas de toutes les compétences nécessaires. Notre personnel doit être associé à ce plan et devra donc être formé ; s'il y a des départs, il faudra alors recruter pour acquérir les compétences dont nous avons besoin. Notre stratégie est claire : nous devons nous spécialiser sur le haut de gamme. »

SESSION 2007

BACCALAURÉAT

SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LA GESTION

SECOND GROUPE D'ÉPREUVES

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

CORRIGÉ INDICATIF

1. Caractérissez l'organisation TDA : type, taille, statut juridique, nationalité, champ d'action, ressources.

Type : organisation privée, entreprise ; *Taille* : moyenne (248 salariés, 18,3 millions d'€ de CA) ; *Statut juridique* : SA ; *Nationalité* : française ; *Champ d'action* : textile (fabrication de chaussettes). *Ressources* : *humaines* : 248 salariés ; *financières* : capitaux propres, résultats non distribués ; *matérielles* : une usine de production de 18 000 m².

2. Présentez des éléments de diagnostic externe de cette organisation.

Opportunités	Menaces
- uniformisation de la production (offre de produits basiques) qui entraîne un manque de variété et une qualité faible dans un secteur sensible à la mode, au design et à la qualité des produits	- les concurrents directs ont délocalisé et ont pratiqué des baisses de prix que TDA ne peut suivre (la production délocalisée en Roumanie ou en Asie a des coûts de production de 20 à 50 % inférieurs à ceux d'une production locale). - poids des grandes surfaces qui tirent les prix vers le bas

3. Qualifiez les options stratégiques choisies par le dirigeant et justifiez-les.

TDA doit en effet réagir si elle ne veut pas disparaître (son bénéfice a été divisé par plus de 10 en 4 ans). Les options stratégiques choisies sont :

La spécialisation : l'entreprise choisit de rester sur ce produit car cela correspond à son savoir-faire (métier)

La différenciation : En effet, elle a fait le choix de ne pas externaliser sa production et ne peut donc pas se battre sur les coûts. Elle souhaite profiter de l'opportunité offerte par son environnement, en proposant des produits plus attractifs (produits de grande qualité, répondant à des critères de qualité et de design) à des prix plus élevés.

SESSION 2007

**BACCALAURÉAT
SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LA GESTION**

**ÉPREUVE ORALE DE CONTRÔLE
DE
MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**

TEMPS DE PRÉPARATION : 20 minutes

DURÉE DE L'ÉPREUVE : 20 minutes

COEFFICIENT : 4

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

1. Indiquez le type et la finalité de chacune des organisations, présentez leur processus de prise de décision.
2. Identifiez la décision prise par le Conseil communautaire le 20 mars 2006, indiquez et justifiez sa nature.
3. Repérez les contraintes auxquelles la décision est soumise.
4. Justifiez l'action de TRIAGE.

Liste des annexes :

Annexe 1 : La communauté d'agglomération.

Annexe 2 : Une nouvelle filière des déchets.

Annexe 3 : L'association TRIAGE.

Annexe 4 : Lettre adressée à Monsieur le Président de la CAB (extraits).

Annexe 1 : La communauté d'agglomération.

La ville de B. ainsi que les 10 communes voisines ont décidé en mars 2002 de constituer une structure intercommunale, un établissement public de coopération intercommunale, dénommée « Communauté d'Agglomération de B » (CAB).

Les communautés d'agglomération ont pour objet de répondre à la demande de services des habitants des différentes communes et pour cela elles mutualisent des moyens et se définissent des domaines de compétences : eau et assainissements, déchets, transports.

Les décisions sont prises par le conseil communautaire, après avoir été débattues et avoir obtenu un avis favorable dans les commissions compétentes.

Annexe 2 : Une nouvelle filière des déchets.

Dans le domaine de la compétence « grands services urbains », le Conseil communautaire a décidé d'optimiser le système de collecte des déchets et de développer la collecte sélective, dans une démarche de développement durable et de maîtrise des coûts.

Ce dossier a été préparé par la commission « traitement des déchets », dans un délai relativement court (2 ans) pour examiner le sujet. Les travaux de cette commission ont mis en évidence de nombreuses contraintes : réduire fortement les déchets, tant industriels que ménagers, éviter toutes formes de nuisance pour les habitants, respecter les législations en vigueur et enfin implanter un centre de traitement pas trop éloigné des communes pour limiter le coût du transport. La conclusion de ces travaux est une préconisation d'implantation d'un Centre de traitements des Déchets dans un site situé à l'écart des zones résidentielles.

Le 20 mars 2006, le Conseil communautaire a décidé de fermer l'actuel centre de tri et d'implanter le nouveau centre de traitements des déchets recyclables sur la zone de Breix, en limite du Parc Régional. Le choix de cette unité est justifié par le fait que le mode de traitement choisi permet de réduire fortement les déchets et ainsi de mieux maîtriser leur impact sur l'environnement. Cette décision a été prise en conformité avec les directives européennes.

Annexe 3 : L'association TRIAGE.

Association de type Loi 1901, son objet est la défense des intérêts des habitants des différentes communes de la CAB dans la filière de traitement des déchets et de la protection de l'environnement. Son but est de prévenir et de s'opposer à tout ce qui serait de nature à polluer les eaux, les sources et nappes phréatiques et à détruire la faune et la flore.

L'association est opposée au projet d'implantation du centre de traitement des déchets sur la zone de Breix. Cette zone deviendrait selon elle un dépotoir et entraînerait la destruction d'une faune et d'une flore protégées. Elle envisage d'intenter une action en justice.

Annexe 4 : Lettre adressée à Monsieur le Président de la CAB (extraits).

L'association TRIAGE a participé aux débats organisés par la CAB, sur la filière globale du traitement des déchets. Nous venons de prendre connaissance du choix de l'implantation du lieu de traitement des déchets. Ce choix n'a fait l'objet d'aucune information aux associations lors des débats. Les travaux ont commencé, mettant en danger l'habitat du « triton crêté », espèce protégée aux niveaux national et européen et faisant l'objet de mesures de conservation dans le Parc. Notre association, reconnaissant la complexité de ce dossier, souhaite connaître les raisons de ce transfert, quelles seront les mesures prises pour la protection des sources proches et celles prises pour la conservation de l'espèce animale en danger ?

SESSION 2007

BACCALAURÉAT

SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LA GESTION

SECOND GROUPE D'ÉPREUVES

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

CORRIGÉ INDICATIF

1. Indiquez le type, la finalité et le processus de prise de décision pour chacune des deux organisations. (6 points)

La communauté de communes : Il s'agit d'un regroupement de communes, un EPCI (établissement public de coopération intercommunale), constituée en vue de produire des services non-marchands et de se regrouper autour d'un projet de développement local et de politique d'aménagement du territoire.

Finalité : répondre à des besoins collectifs (population des communes concernées) dans un souci d'équité et de justice.

Processus de prise de décision : préparation des dossiers par des commissions spécialisées. La décision finale prise par le Conseil communautaire, présidé par le Président, à la majorité des voix. (admettre une réponse qui se référerait au processus de prise de décision communal)

L'association Triage : est une association de type « 1901 » dont l'objet est la défense des intérêts des populations dans le cadre de la protection de l'environnement

Finalité : répondre à des besoins particuliers exprimés par les populations qui s'estiment lésées ou qui risquent de l'être,

Processus de prise de décision : décisions prises par un conseil d'administration, présidé par un président élu par les membres de l'association. Les décisions sont prises à la majorité des voix.

2. Identifiez la décision prise par le Conseil communautaire le 20 mars 2006, indiquez et justifiez sa nature. (4 points)

Le Conseil communautaire a décidé de fermer l'actuel centre de tri et d'implanter le nouveau centre de traitements des déchets recyclables sur la zone de Breix. Il s'agit d'une *décision stratégique* qui engage l'organisation dans le long terme. Les enjeux pour la communauté de communes est de résoudre un problème important pour un ensemble de populations, au moindre coût et en respectant l'environnement.

3. Repérez les contraintes auxquelles la décision est soumise. (5 points)

Les contraintes sont de différentes natures :

- réglementaires : conformité aux lois européennes et législation française,
- budgétaires : le coût doit rester compatible avec le budget des communes
- environnementales : protection de l'environnement et des espaces naturels, de l'habitat
- techniques : diversité des déchets à traiter, traitement rationnel et efficace des déchets tant industriels que ménagers
- organisationnelles : création d'un espace communautaire, communauté de communes dans lequel existent des intérêts divergents émanant des différentes parties prenantes

4. Justifiez l'action de TRIAGE (5 points)

L'association Triage a adressé un courrier au Président de la CAB, par lequel elle alerte le Conseil Communautaire sur la présence d'une espèce protégée sur le site choisi pour le traitement des déchets et l'éventuel risque de pollution des eaux. Elle souligne également que le choix de l'implantation du Centre de traitement des déchets n'a pas fait l'objet de discussions auprès des associations.

L'association menace d'intenter une action en justice

Son action se justifie par sa finalité « défendre l'intérêt des habitants », l'association se présente comme un contre-pouvoir par rapport au Conseil communautaire.