

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

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT
DES ORGANISATIONS**

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

Le sujet comporte 6 pages numérotées de 1/6 à 6/6.

L'usage des calculatrices n'est pas autorisé.

ARTOIS MATELAS

L'économie et l'emploi sont les priorités de la ville de Béthune. De nombreuses entreprises locales comme Artois Matelas, en pleine expansion, participent à son dynamisme. La politique d'aménagement du territoire décidée par la ville doit permettre de favoriser leur développement.

À l'aide de vos connaissances et des annexes 1 à 5, vous analyserez la situation de management en répondant aux questions suivantes :

1. Présenter les éléments caractéristiques de l'organisation Artois Matelas.
2. Relever des éléments du diagnostic externe de l'organisation Artois Matelas.
3. Repérer le problème de management de l'organisation Artois Matelas.
4. Qualifier et justifier les choix stratégiques mis en œuvre par Artois Matelas pour répondre à ce problème.
5. Montrer comment ces choix ont permis de prendre en compte les intérêts des différentes parties prenantes.
6. Identifier le style de direction pratiqué par Clarisse Leblanc. Présenter les facteurs qui influencent ce style de direction.
7. Montrer que la mise en œuvre de chacune des étapes du processus de décision ayant mené à ce choix stratégique est en cohérence avec le style de direction.

ANNEXES

Annexe 1 : Entretien avec Clarisse Leblanc, dirigeante de Artois Matelas

Annexe 2 : Ville de Béthune – Revitaliser le tissu économique

Annexe 3 : Où acheter un matelas à Béthune ?

Annexe 4 : Sommes-nous vraiment faits pour dormir ensemble ?

Annexe 5 : Encore un mois positif pour notre marché du meuble !

Annexe 1 : Entretien avec Clarisse Leblanc, dirigeante de Artois Matelas

L'entreprise fête cette année ses 25 ans. Comment a-t-elle été créée ?

La SARL Artois Matelas a été créée en 1989. Elle fabriquait alors des matelas et des sommiers dans son usine située dans la zone du Beaumarais à Béthune (Pas-de-Calais). L'entreprise employait quatre salariés et vendait sa production uniquement à des revendeurs professionnels.

Pourquoi avez-vous choisi de reprendre la SARL Artois Matelas ?

En 2009, je souhaitais reprendre une entreprise. J'ai été convaincue par l'activité de l'entreprise : de plus en plus de personnes investissent dans une bonne literie pour combattre le mal de dos ou les insomnies. Le savoir-faire des salariés et la capacité de développement de cette entreprise ont fini de me persuader. La première année, l'ancien dirigeant était à mes côtés pour la transition, le temps de maîtriser le processus de fabrication.

Quelle orientation avez-vous donnée à l'entreprise depuis la reprise ?

Nous nous sommes recentrés sur la vente directe aux particuliers. Cela nous permet de rester plus compétitifs en termes de prix et de qualité. Nous avons aussi créé notre propre marque Morpheus. Pour faire face à l'augmentation de l'activité, nous avons déménagé une première fois l'usine et ouvert notre premier magasin à Béthune en 2011. D'autres ouvertures de points de vente régionaux se sont enchaînées : Lens en 2013, Arras en 2014 et Douai en 2015. D'autres ouvertures sont programmées pour la période 2017-2018.

Pourquoi avez-vous choisi de vous centrer sur la vente directe ?

Ce choix nous a permis d'éviter de passer à un stade industriel. Nous avons préféré améliorer les conditions de travail, l'ergonomie des postes pour les employés de l'usine. La fabrication des sommiers est encore très manuelle. Jusqu'alors, on a préféré privilégier la qualité.

Des machines acquises récemment permettent à la fois d'améliorer notre productivité et de produire du très haut de gamme. Elles ont une durée de vie de dix ans. À terme, elles serviront à fabriquer des produits secondaires. Depuis la reprise, nous avons une hausse constante à deux chiffres de notre activité.

Nous avons désormais un atelier menuiserie où nous fabriquons en série. 20 % de la fabrication sont à destination des hôtels et 80 % satisfont la demande des particuliers. Il s'agit de matelas de taille standard (90/190 ; 140/190 ; 160/200).

Nous avons ainsi trouvé notre force : le circuit court et une forte proximité avec le client. Nous ne faisons pas de communication excessive, car le « bouche-à-oreille » suffit à notre développement. Nous passons simplement quelques annonces publicitaires dans la presse locale régulièrement (La Voix du Nord et Nord Éclair).

Combien de salariés comptez-vous désormais ?

Actuellement, nous avons 55 salariés, 20 à la vente et 35 à la fabrication, dont six livreurs. Pour moi, rien n'est plus efficace que le contact direct en atelier ; je discute quotidiennement avec les salariés dans l'entreprise. Récemment, nous avons programmé une réunion de travail hebdomadaire de façon à échanger dans un cadre plus formel. Je règle, en général, quatre à cinq problèmes par jour en échangeant avec mes salariés, de façon à bénéficier de plusieurs points de vue avant de prendre

ma décision. Le contact est instantané, direct ; c'est la taille de l'entreprise qui le permet.

Le taux de rotation du personnel est nul. Les salariés me semblent épanouis et travaillent en équipe dans un bon climat social. Ils maîtrisent de nombreuses compétences, ont l'amour du travail bien fait. Je les perçois comme très impliqués dans la réussite de l'entreprise et je leur fais confiance. Le sentiment d'appartenance est très fort.

Quels sont les projets de développement pour les prochains mois ?

Peu après la reprise, j'ai souhaité proposer de petits meubles (têtes de lits simples, chevets, têtes de lits avec chevets intégrés, commodes et chiffonniers) à la clientèle. Il s'agit de produits dont la demande augmente grâce notamment aux émissions de décoration d'intérieur proposées par différentes chaînes de télévision. À l'époque, le recours à des fabricants spécialisés était la meilleure solution en termes de coût et de savoir-faire. Aujourd'hui, les meubles représentent 15 % de notre chiffre d'affaires. Il y a trois ans, en 2014, la SARL Artois Matelas a dû réagir face au phénomène des points de vente à bas prix et de l'e-commerce¹ qui ont poussé les fabricants de petits meubles à tirer les coûts et donc la qualité vers le bas. Notre service après-vente a alors commencé à constater une augmentation du taux d'insatisfaction des clients sur ces produits, ce qui s'opposait à l'image souhaitée par l'entreprise en matière de qualité et de sérieux.

Se posait alors le problème de continuer à satisfaire la demande de petits mobiliers. Des compétences en menuiserie étaient déjà présentes dans l'entreprise et certains salariés ont un réel savoir-faire en termes de créativité et de confection. La satisfaction de nos clients est au cœur de nos préoccupations et il nous fallait continuer à répondre à leur demande. La décision de nous séparer de nos fournisseurs a été discutée en réunion. Plusieurs propositions de mes collaborateurs m'ont paru intéressantes. Ainsi, le responsable des achats estimait qu'il fallait rechercher de nouveaux fournisseurs et cesser de travailler avec les fournisseurs actuels. Au contraire, certains salariés m'ont expliqué que leur formation leur permettait de réaliser la fabrication de petits mobiliers et d'autres se sont déclarés motivés pour être formés.

Ces propositions m'ont permis de prendre la décision finale. Aujourd'hui, nous sommes en mesure de nous lancer prochainement dans la fabrication de produits en bois massif ou aggloméré. Nos clients pourront même choisir les couleurs et les matières. Pour réaliser ce projet, nous avons besoin d'un site de production plus grand et de compétences nouvelles. Il nous faudra aussi songer à recruter.

Notre projet intéresse la ville de Béthune qui nous propose des locaux plus vastes en périphérie de la ville et à proximité des principaux axes de transport. Notre besoin de financement s'élève à 380 000 euros dont 50 % seront autofinancés et 50 % empruntés auprès de notre banque.

Source : les auteurs

¹ Commerce en ligne.

Annexe 2 : Ville de Béthune – Revitaliser le tissu économique

À l'interface de l'aire métropolitaine de Lille et du bassin minier, dans un contexte de recomposition économique et territoriale, Béthune souhaite reconquérir, eu égard à son histoire et son positionnement géographique, son vrai rôle dans notre région.

Béthune ce sont d'abord et avant tout 26 352 habitants, attachés aux six quartiers hérités de l'histoire du territoire. Six morceaux d'un puzzle aux interfaces fragiles en attente de consolidation par l'émergence d'un projet fédérateur et identitaire fort : « Cap 2020 ».

La municipalité ambitionne aussi de réveiller la ville en revitalisant le développement économique, le commerce et l'emploi.

Ce projet est un outil au service des Béthunois garant, en toute clarté, de la mise en œuvre de nos engagements pour une ville bien gérée et ambitieuse. Intégrant les réalités économiques, ce projet permettra de faire de Béthune une ville séduisante, intelligente et connectée. Il contribuera à stimuler l'activité, l'économie artisanale, commerciale et touristique pour maintenir et créer de l'emploi.

Source : extrait du « cap 2020 », projet de la ville de Béthune

Annexe 3 : Où acheter un matelas à Béthune ?

À Béthune et ses environs, il existe une dizaine de boutiques où il est possible d'acheter un matelas. Les plus connus (But, Conforama...) représentent à eux seuls 50 % des ventes au niveau national. Les magasins Ikea, situés à Lille et Hénin-Beaumont, respectivement situés à 40 km et 35 km de Béthune, attirent aussi de nombreux consommateurs. D'autres enseignes telles « Literie 62 » et « Le roi du matelas » situées dans la zone commerciale de Bruay-la-Buisière, à vingt kilomètres de Béthune, sont aussi des concurrents redoutables.

Par ailleurs, il ne faut pas négliger l'attrait que trouve le consommateur à effectuer ses achats sur Internet.

En ce qui concerne la vente aux collectivités (écoles, hôpitaux...), Simmons, Tréca, Dunlopillo, Epéda, Mérinos et Bultex sont des marques concurrentes importantes.

Source : les auteurs

Annexe 4 : Sommes-nous vraiment faits pour dormir ensemble ?

Les études le montrent : pour un couple, mieux vaut un matelas de 160 cm en largeur que le modèle classique de 140 cm, selon les spécialistes du sommeil.

Apparemment, nous y travaillons. Sur les quatre millions de matelas vendus chaque année, la largeur 140 cm est toujours la star incontestée de nos nuits (65 % des matelas achetés en France). Mais une révolution silencieuse est en marche : en 2012, plus de 610 000 matelas de largeur 160 se sont écoulés, « trois fois plus qu'il y a cinq ans », note Gérard Leflond, directeur général de l'association pour la literie.

Tendance similaire chez Ikea qui ne donne toutefois pas de chiffres précis. « Depuis dix-huit mois, nous enregistrons une forte demande pour des lits plus larges », reconnaît Muriel Rolland, porte-parole de l'enseigne où les ventes de cadres de lit de taille 140 baissent au profit des 160. Dans le même temps, le matelas simple est de

plus en plus remplacé par un double. Conséquence : pour trouver de la place, les urbains abandonnent les tables de chevet « et veulent des têtes de lit avec rangements intégrés », ajoute Mme Rolland. Et pour pimenter le tout, les générations ne cessent de grandir et de grossir (en 30 ans, plus 2 cm et 2 kg pour les femmes, plus 5 cm et 5 kg pour les hommes). Ce changement morphologique accentue le ronflement... et quatre Français sur dix déclarent souffrir de troubles du sommeil, selon l'Institut national du sommeil et de la vigilance.

Source : Le Monde du 20/12/2012

Annexe 5 : Encore un mois positif pour notre marché du meuble !

Le mois d'avril 2016 est même excellent puisqu'il affiche une progression de ses ventes de 9,3 % par rapport au même mois de l'année précédente, mais avec toutefois un samedi en plus. Pour rappel, l'activité était déjà en hausse de 3,6 % en avril 2015, ce qui permet, au moins pour ce mois, de rattraper les contre-performances des années précédentes (- 6,2 % en 2014 et - 0,5 % en 2013). Le marché bénéficie de la reprise de l'immobilier et de la consommation des ménages pour se refaire une santé. Espérons que les événements politiques et sociaux que nous vivons en ce moment auront peu d'impact sur l'activité des mois à venir. Il faudra donc, pour atteindre à nouveau ce niveau de chiffre d'affaires en fin d'exercice, maintenir ce rythme de croissance tout au long de l'année.

Source : FNAEM (Fédération française du Négoce de l'Ameublement et de l'Équipement de la Maison), 01/06/2016