

**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 7 pages numérotées de 1/7 à 7/7

L'usage des calculatrices n'est pas autorisé

ART' ETOFFES

En 2009, Art' étoffes, au bord du dépôt de bilan, est rachetée par Laurent et Marc Dimarco. Dans un environnement très changeant, les nouveaux dirigeants tentent de relancer la marque provençale et d'engager la reconquête de la clientèle en misant sur le prêt à porter.

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

1. Repérer les métiers de l'organisation Art' étoffes.
2. Identifier les avantages concurrentiels de l'organisation à partir de l'analyse des ressources et des compétences de l'organisation.
3. Présenter et analyser le problème de management auquel est confronté Art' étoffes avant le rachat en 2009 .
4. Repérer les différentes solutions retenues par l'organisation pour résoudre le problème de management et expliquer en quoi elles relèvent du management stratégique.
5. Indiquer quel est le mode de production choisi et apprécier sa pertinence au regard du problème de management.
6. Identifier la finalité principale de l'organisation et montrer l'intérêt d'une démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).
7. Expliquer comment la personnalité et la culture des dirigeants ont participé au développement d'une démarche de RSE.

ANNEXES :

Annexe 1 : Présentation de l'organisation

Annexe 2 : Entretien avec Marc Dimarco

Annexe 3 : Art' étoffes sort de l'impasse grâce à la mode

Annexe 4 : Les habits neufs de Art' étoffes

Annexe 5 : Quel commerce pour demain ?

Annexe 1 : Présentation de l'organisation

Un patrimoine textile français, au cœur de la Renaissance d'une marque mythique

Près de 50 000 planches d'indiennes¹, c'est le trésor qui fait de Art' étoffes un « monument » du patrimoine textile français. Magnifique histoire que celles de ces indiennes, cotonnades arrivées des Grandes Indes à la fin du XVI^{ème} siècle sur le port de Marseille. Toute la grande provence, du Languedoc à la Riviera, va devenir, au fil du XVI^{ème} siècle, le fournisseur de ces étoffes qui séduiront du sud jusqu'au nord de la France ; on s'arrachera ces toiles imprimées dans tout l'Hexagone pendant plusieurs siècles traversés de crises. [...]

La marque Art' étoffes fut créée en 1939 par Jean-Jacques Poireaux. [...] Le succès est très vite au rendez-vous, Art' étoffes prend son envol et devient une marque de prêt-à-porter haut de gamme.

En 1952, l'entreprise compte plus de 300 salariés. 80 % des ventes sont réalisées à l'étranger. Les années 1960 vont marquer une accalmie avant une véritable renaissance à la fin des années 1970. La marque enrichit sa création, et rejoint le club fermé des marques de luxe. En 1986, la marque compte plus de 2000 points de vente dans le monde.

Mais, petit à petit, Art' étoffes va s'endormir autour d'un très beau musée devenu le témoin d'un riche passé...

La renaissance de Art' étoffes

En avril 2009, Art' étoffes est reprise par Marc et Laurent Dimarco, provençaux d'origine, qui décident de lui redonner vie. Une nouvelle équipe se plonge alors dans ce patrimoine incroyable, des archives de tissus, des dessins par centaines, une vraie chasse au trésor, un héritage vieux de 360 années. [...]

L'entreprise revient en force sur le marché de la mode. Elle réenchante les femmes et s'intéresse aussi aux hommes et plus particulièrement à la chemiserie. D'ailleurs, Picasso aimait se laisser aller à la douceur du sud vêtu de ses chemises Art' étoffes...

La reconquête depuis le territoire provençal est un pari en passe d'être gagné. Avec vingt boutiques en propre réparties sur son territoire d'origine du Gard à l'Hérault, en passant par le Var et le Vaucluse sans oublier les Bouches-du-Rhône et les Alpes-Maritimes, Art' étoffes déploie sa stratégie depuis le sud vers l'Hexagone et aussi l'international.

« Il faut repartir de ses bases, renouer avec les fondamentaux de son origine, assumer cette forme d'ethnicité de la marque pour reconquérir le cœur d'une clientèle qui n'a jamais oublié la lumière et la couleur de Art' étoffes et qui attendait avec impatience le réveil de cette princesse provençale » explique Laurent Dimarco.

Art' étoffes c'est un patrimoine textile, un personnel enthousiaste et passionné (80 salariés à ce jour, dont 20 au siège de Tarascon), des stylistes talentueux pour un prêt-à-porter aux tonalités sensuelles, aux matières nobles (la laine des moutons de la Crau), un métissage des motifs, une production avant tout française et qualitative avec une logistique renforcée. [...]

La société anonyme au capital de 37 500 € a atteint en 2014, un chiffre d'affaires 5 376 000 euros, en hausse de 32 % par rapport à 2013 avec un résultat qui atteint 238 000 euros en augmentation de 138 %. Cependant, Art' étoffes évolue dans un contexte très concurrentiel.

Source : www.ART'ETOFFES.com

¹ Une **Indienne** était un tissu peint ou imprimé fabriqué en Europe entre le XVII^e siècle et le XIX^e siècle. Ces étoffes doivent leur nom du fait qu'elles étaient initialement importées des comptoirs des Indes.

Annexe 2 : Entretien avec Marc Dimarco

Pour Marc Dimarco – Le parrain des Grands Prix 2012 – « Le véritable entrepreneur est celui qui ose ».

Repreneur de Art' étoffes avec son fils Laurent, Marc Dimarco porte un regard plein d'optimisme sur le pouvoir de la créativité et de l'innovation mis au service de l'entreprise.

Comment expliquez-vous la situation dans laquelle se trouvait l'entreprise lors de la reprise en 2009 ?

Art' étoffes n'a pas su s'adapter aux changements socioculturels apparus à la fin des années 90. Par exemple, les collections se succédaient à un rythme bi-annuel, ce qui s'avérait beaucoup trop lent au regard des attentes de nos clients qui se sont dès lors détournés de la marque au profit de concurrents, beaucoup plus réactifs que nous dans ce domaine.

De plus, l'offre de produits que nous proposons à nos clients ne correspondait plus à leurs attentes. En effet, l'entreprise n'a pas su s'appuyer sur les commerciaux de terrain pour recueillir les informations émanant des clients (attentes, nouvelles habitudes de consommation) et de l'environnement (réaction des concurrents, contrefaçon...). Il s'est donc créé un fossé important entre notre gamme de produits dont découlait notre stratégie et les demandes des consommateurs que nous n'avons pas su intégrer. L'information nous a vraiment fait défaut !

Comment se déroule votre déploiement en Asie ?

Art' étoffes se développe bien au Japon, où nous sommes présents dans 50 boutiques environ. Sur la Chine, je suis en train de poser les bases juridiques pour la création d'une société implantée à Hong-Kong. Nous n'irons pas sur le marché américain avant deux ou trois ans, sous peine de nous disperser. Pour l'heure, nous misons sur la Suisse. Je conduis le même travail d'installation de la société. [...]

Est-il possible de produire encore en France dans le textile ?

Les marques françaises, y compris dans le luxe, n'ont gardé aucune activité de confection en France. [...] Aujourd'hui, tout vient de Chine. Ce sont les Chinois qui sous-traitent au Bangladesh ! À Art' étoffes, nous avons conservé la création et la conception de nos produits. Notre volonté est de travailler dans des ateliers situés à 90 % en France.

Comment réussir sur les marchés asiatiques ?

La Chine connaît un enrichissement qu'ont vécu, par le passé, les pays occidentaux. Il y a de plus en plus d'acheteurs, très friands de marques.

Mais il faut noter que si les Chinois s'ouvrent au monde, ils ne le connaissent pas. Art' étoffes tente de les faire rêver, en leur donnant le goût et l'envie de la Provence, comme l'ont fait d'autres enseignes à une époque. Sauf que nous nous positionnons, nous aussi, davantage sur le moyen et le haut de gamme. [...]

Source : Les auteurs

Annexe 3 : Art' étoffes, sort de l'impasse grâce à la mode

Trois ans après son dépôt de bilan, l'entreprise revient en force sur le marché de la mode.

« La notoriété était intacte. Nous avons dopé la création, rajeuni l'image, revisité les motifs en nous concentrant sur la mode plutôt que sur la décoration, la reconquête du marché s'organise autour de la clientèle locale » explique Laurent Dimarco le nouveau patron.

Des moments de tourmente

En créant et en rapatriant la fabrication de ses modèles en France, la marque renouvelle désormais ses vitrines chaque semaine pour retrouver le mouvement qui avait disparu des collections. « Nous puisons l'inspiration dans les 50 000 tampons anciens de nos archives historiques. Un trésor », s'enthousiasme le patron. Grâce à cet héritage, les stylistes n'ont eu aucun mal à retrouver un positionnement haut de gamme. « Nos collections illustrent le tempérament affirmé des hommes et des femmes du Sud. » Les consommateurs apprécient. L'activité a doublé, les nouveaux dirigeants embauchent et créent plusieurs boutiques. L'accueil est repensé, l'accent est porté sur le confort, le conseil et le service.

Art' étoffes a pourtant connu des moments difficiles. Erreurs de stratégie, contrefaçons, pertes de procès, manque de renouvellement... En 1997, l'entreprise dépose une première fois son bilan, puis s'ensuit la fermeture des ateliers provençaux et une délocalisation complète en Tunisie, ce qui ne séduit pas les acheteurs.

Pour le représentant du personnel, Gérard Chautard, si la marque connaît une érosion des ventes, « c'est par manque de créativité. Les investissements ne sont pas allés dans le sens d'une relance de la société ».

Les nouveaux repreneurs misent sur le prêt-à-porter et sur le e-commerce

En 2009, lorsque Marc et Laurent Dimarco reprennent Art' étoffes, il ne reste plus que quatre boutiques et douze salariés et les revendeurs désertent les carnets de commandes. Devant la difficulté financière à redéployer des unités commerciales physiques, la direction a fait le choix de développer un nouveau canal de distribution plus en phase avec l'époque et les nouvelles habitudes de consommation des clients : le e-commerce.

D'un point de vue humain, là aussi, les changements sont visibles. En effet, Marc Dimarco, n'est pas un manager classique. Pour lui, « l'homme » passe avant tout et l'environnement et le bien-être sont des valeurs primordiales. Il entend bien, à travers la démarche RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) qu'il a impulsée, promouvoir les engagements sociaux tels que l'amélioration des conditions de travail ou la formation de son personnel mais également les engagements environnementaux tels que l'utilisation de matières premières respectueuses de l'environnement.

Pour lutter contre la contrefaçon, tous les proches sont sollicités pour faire acte de vigilance : les collaborateurs de l'entreprise, les bons clients, les amis. La négociation est privilégiée plutôt que des actions en justice trop coûteuses.

Laurent et Marc DIMARCO décident de recentrer la marque sur le prêt-à-porter féminin et les accessoires (foulards, bijoux, chaussures, ceintures et sacs), délaissant le créneau de la décoration et de l'art de vivre qu'elle exploitait depuis les années 90. L'homme, qui compte 119 références de chemises, aura une vraie collection. De plus, les deux dirigeants ont décidé de renforcer la communication autour du caractère unique de leurs produits. Ce caractère unique repose essentiellement sur l'utilisation de tissus avec imprimés issus de tampons anciens, sur un savoir-faire ancestral et sur une qualité irréprochable des matières premières.

Source : les auteurs

Annexe 4 : Les habits neufs de Art' étoffes

La manufacture de Tarascon reprend du galon sur la scène du prêt-à-porter tout en revalorisant l'économie locale par sa démarche écolo.

« La mondialisation a conduit la plupart des marques de textile à s'engouffrer dans une fabrication délocalisée en Chine. Au final, elles se ressemblent toutes tandis que Art' étoffes revendique un besoin de biodiversité de la mode », argue Laurent Dimarco. Une éthique menée en conscience car l'actuel PDG de Art' étoffes n'est autre que l'ancien dirigeant de Sanoflore, le plus important laboratoire bio de plantes aromatiques et fabricant de cosmétiques végétaux. Son père, Marc, a dirigé les 3 Suisses, Sephora avant d'occuper la présidence française de WWF, la célèbre ONG écologiste. À eux deux, ils entendent conserver la notoriété de ce fleuron du textile méridional français encore appelé « le petit Hermès de la Provence ». Cela, dans une logique de développement qu'ils expriment en termes de transparence et d'authenticité vis-à-vis des consommateurs.

« Nous nous développons petit à petit, notre priorité étant le retour de la marque en Provence, une marque conceptuelle sur le prêt-à-porter féminin et masculin. Il s'agit pour nous de sauver un patrimoine et de redonner à Art' étoffes un sens», commente Laurent. Car, la particularité de Art' étoffes est d'intégrer deux métiers que sont l'édition du tissu et la confection. [...] Laurent et son père peuvent encore s'enorgueillir de chercher ancrage en revalorisant l'économie locale : « Notre marque est très largement française parce qu'on imprime dans l'hexagone et qu'on s'y fournit majoritairement. L'hiver dernier, nous avons lancé des capes en laine de moutons de la Crau², une race déjà réputée dans l'Antiquité pour donner une laine la plus fine d'Europe.

L'accent est encore porté sur la qualité des matières. Bien qu' Art' étoffes utilise le lin, la soie et des matières naturelles, des essais de nouvelles fibres devaient être réalisés, comme l'ortie ou le chanvre moins gourmands en eau que le coton. L'ADN de la marque réside dans la création, son côté solaire, méridional, vintage ou glamour, et ses imprimés. [...]

Une politique de petites séries évite encore les stocks tout en favorisant perpétuellement les nouveautés. Et la direction est hostile aux soldes, considérant que cette politique correspond à celle des grosses enseignes. Ironie du sort, les indiennes provençales [...] entendent donc aujourd'hui faire prospérer le savoir-faire local.

Source : Chicxulub, magazine d'information Montpellier et région n°35, juillet-août 2012

² La plaine de Crau est située entre Arles et Salon-de-Provence réputée depuis l'Antiquité pour l'élevage des ovins, des caprins et pour les bergeries de la Crau.

Annexe 5 : Quel commerce pour demain ?

Le choc des nouvelles technologies

[...] 64 % des professionnels, et 59 % des experts, anticipent un développement d'un nouveau canal – le e-commerce – et/ou une évolution dans les comportements des consommateurs liée aux nouvelles possibilités offertes par ces technologies (recherche d'information, échanges de retour d'expérience entre pairs...).

La concurrence du e-commerce est prise très au sérieux. Le poids du e-commerce dans le commerce de détail s'établira, en 2020, à 24 % (soit une multiplication par 4 ou par 5 par rapport à son poids actuel !). Un sur trois envisage même une part de marché supérieure à 30 %.

Cette concurrence accrue du e-commerce rend indispensable la présence des enseignes sur ce canal. Ce mouvement, qui a déjà été amorcé, serait appelé selon nos répondants à s'intensifier au travers de la diffusion de stratégies « multicanales³ ». Ce faisant, les distributeurs feraient coup double : ils pourraient espérer récupérer sur le Net tout ou partie du volume d'affaires perdu par les magasins, et ils s'adapteraient dans le même temps aux nouvelles attentes des consommateurs en étant en mesure d'offrir une palette de services plus large.

Répondre aux attentes de consommateurs toujours plus exigeants

Les mutations sociétales arrivent en tête des facteurs de changement susceptibles d'avoir le plus fort impact sur l'évolution du commerce. Elles sont le moteur de changements profonds dans les attentes et les comportements des consommateurs.

Les nouveaux outils que leur offrent les technologies de l'information et de la communication sont pensés comme un facteur de renforcement du pouvoir des consommateurs, au travers de l'amélioration de leur niveau d'information et de leur capacité d'arbitrage. Les consommateurs seront d'autant plus en mesure de se faire entendre par les distributeurs que ces derniers devraient se montrer plus attentifs aux attentes de leurs clients afin de limiter l'évasion vers le e-commerce. [...] Les consommateurs exprimeront des demandes de plus en plus individualisées et seront en attente d'une relation plus personnalisée dans laquelle ils seront reconnus comme des personnes singulières.

Pour s'adapter à ce qu'est supposé être le commerce en 2020, les distributeurs devront créer une relation plus profonde et plus riche avec les clients. [...] Ils devront prendre en considération la demande d'un commerce juste, transparent, qui s'engage et tient ses promesses. Le commerce devra se montrer plus respectueux de ses clients, mais aussi des valeurs auxquelles ils sont attachés. On devrait donc assister à la diffusion à grande échelle d'une consommation raisonnée, responsable, éthique...

www.credoc.fr

³ Le multicanal désigne le phénomène d'utilisation des différents canaux de distribution pour la commercialisation des produits et / ou la relation client.