

**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 8 pages numérotées de 1/8 à 8/8.

L'usage des calculatrices n'est pas autorisé.

ARDELAINE, l'économie autrement

Pour pérenniser son activité, une organisation doit être capable de trouver le juste équilibre entre autonomie et coopération avec les acteurs de l'économie locale.

À l'aide de vos connaissances et des annexes 1 à 7, vous analyserez la situation de management en répondant aux questions suivantes :

1. Repérer les éléments caractéristiques de l'organisation Ardelaine.
2. Réaliser le diagnostic stratégique externe de l'organisation Ardelaine.
3. Formuler, à partir de ce diagnostic, les problèmes de management auxquels est confrontée Ardelaine.
4. Identifier les décisions prises par Ardelaine à partir de 2015 pour répondre à ces problèmes de management et montrer qu'elles relèvent du management stratégique.
5. Déterminer les options stratégiques correspondant à ces décisions. Justifier votre réponse.
6. Identifier les parties prenantes concernées par les décisions prises par Ardelaine et préciser les enjeux pour chacune d'entre elles.
7. Proposer des critères d'évaluation que peut mettre en place Ardelaine afin d'apprécier la pertinence des options stratégiques mises en œuvre.

ANNEXES

Annexe 1 : Développer et investir pour créer de nouvelles activités

Annexe 2 : Le lancement des nouvelles activités en 2015

Annexe 3 : Les étapes de fabrication des produits d'Ardelaine

Annexe 4 : Le réseau des « clients solidaires » d'Ardelaine

Annexe 5 : Les ventes de textile en recul pour la septième année consécutive en France

Annexe 6 : Associer les parties prenantes d'une filière pour une économie juste et durable

Annexe 7 : La laine de mouton

Annexe 1 : Développer et investir pour créer de nouvelles activités

Au début de l'aventure, créer quelques emplois à partir de la transformation des laines locales paraissait envisageable. Mais si la SCOP¹ Ardelaine a pris la dimension qu'elle a aujourd'hui dans la fabrication de matelas, de confection d'articles de literie et de vêtements, avec une quarantaine de salariés, elle le doit à ses salariés et à une démarche de progrès pas à pas, chaque activité créée en appelant une autre. Ce développement [...] a été ponctué par une série d'investissements [...] effectués en moyenne tous les dix ans pour développer de nouvelles activités dans de nouveaux bâtiments :

- 1982 : un emploi. Création de la SCOP Ardelaine après sept années de préparation du projet par l'équipe initiale.
- 1990 : onze emplois. Investissement dans un bâtiment de 650 m² pour abriter le cardage et le premier musée. Investissement dans une laverie de laine et sa station d'épuration.
- 2000 : 23 emplois. Investissement dans un nouveau bâtiment de 600 m² pour abriter les nouveaux locaux de production (atelier matelas, atelier mécanique, atelier menuiserie et stock de laine).
- 2008 : le site Internet a permis de développer les ventes à distance. L'été 2008, un peu frais, a encouragé les visiteurs à acheter des pulls et des couettes.
- 2010 : 37 emplois. Construction d'un nouveau bâtiment de 750 m². Le projet était cette fois de renforcer l'attractivité touristique du site tout en diversifiant l'offre d'activité : création prévue en 2015 d'un café-librairie, d'une salle polyvalente et d'un restaurant.
- 2015 : 40 emplois pour Ardelaine, auxquels s'ajoutent quatre emplois au restaurant.

Depuis sa création, Ardelaine a ainsi investi plus de quatre millions d'euros sur son site. Les soutiens publics à ces investissements représentent 14 % au total. Le reste a été financé par les réserves, par les apports en capitaux des salariés et des associés, ou en titres participatifs² par des clients solidaires. Le tout complété par des emprunts. [...]

Aujourd'hui [...], elle doit affronter d'une part, la disparition massive des industries textile en France et du savoir-faire qui y est associé (par exemple la disparition des laveries de laine) et d'autre part, les prix de vente excessivement bas des produits textiles fabriqués en Asie. Néanmoins, la clientèle comprend de mieux en mieux le rôle qu'elle peut jouer à travers sa consommation pour préserver l'environnement, les emplois et favoriser le développement économique relocalisé.

Sa santé financière se maintient avec un chiffre d'affaires qui augmente régulièrement pour atteindre environ deux millions d'euros en 2014 et avec des résultats bénéficiaires ces dix dernières années, hormis l'année 2012.

Source : Courrier solidaire n°8 (Journal informatif d'Ardelaine) – avril 2016

¹ Une SCOP est une société coopérative et participative dont les salariés sont associés et majoritaires au capital, donc copropriétaires de leur entreprise.

² Les titres participatifs sont les apports financiers des clients solidaires, qui leur donnent droit à une rémunération se composant d'une partie fixe et d'une partie liée aux performances de la société.

Annexe 2 : Le lancement des nouvelles activités en 2015

En 2010, Ardelaine a construit un nouveau bâtiment et a permis le lancement de trois nouveaux secteurs d'activité en 2015 dans le but de créer de nouveaux emplois sur le territoire, tout en valorisant toujours mieux et plus, les ressources locales : un café-librairie, des ateliers laine ouverts au public et un restaurant sont gérés directement par la SCOP Ardelaine. Le site d'Ardelaine est devenu un pôle d'activités diversifiées au profit du développement du territoire.

Le café-librairie d'Ardelaine

L'hospitalité est une valeur importante pour Ardelaine. Nos visiteurs viennent souvent de loin et sont heureux de trouver un lieu chaleureux pour les accueillir toute l'année. Cet espace est aussi très fréquenté par la clientèle locale. [...] On y trouve un grand choix de boissons naturelles et locales mais également des ouvrages qui abordent toutes les thématiques que porte le projet d'Ardelaine : le textile, l'écologie, l'économie solidaire, la coopération, le mouton...

Des ateliers laine ouverts au public

Un lieu pour l'art des laines : à côté du café-librairie, nous disposons maintenant d'une salle polyvalente utilisée comme salle de réunion, cantine pour l'équipe tous les midis et elle est ouverte pour « mettre les mains dans la laine » lors de nos ateliers et de nos stages.

- Ateliers laine pour tous : un moment pendant les vacances scolaires pour fabriquer un coussin de laine, des balles de laine feutrées, des objets à partir de tricots découpés.
- Stages filage et feutrage : les stagiaires repartent au bout d'une journée avec dans leurs mains le savoir-faire ancestral du filage de la laine.
- Stages créatifs : on y découvre la laine comme matériau à sculpter.

Un restaurant

Notre territoire est riche de productions naturelles issues d'une agriculture paysanne : châtaignes, myrtilles, agneaux, fromages de chèvre et de brebis, charcuterie... Les visiteurs d'Ardelaine recherchent ces saveurs. Les habitants du territoire sont aussi demandeurs d'une restauration de ce type.

Source : Courrier solidaire n°8 (Journal informatif d'Ardelaine) – avril 2016

Annexe 3 : Les étapes de fabrication des produits d'Ardelaine

La tonte des moutons

Ardelaine collecte les laines d'éleveurs situés principalement en Ardèche et Haute-Loire (et en Allier). Ils tondent selon une méthode qui permet de tondre le mouton en trois minutes environ.

Après la tonte, toutes les laines sont rassemblées pour être ensuite lavées. [...]

Le cardage

Avant tout usage, les laines doivent être démêlées. On appelle cette opération le cardage. [...]

La fabrication des matelas

Pour confectionner un matelas, la laine est disposée sur un coutil³ de coton en répartissant les fibres sur toute la surface. Le travail est artisanal et les compétences sont issues de nombreuses années d'expérience. [...]

La confection d'articles de literie

Pour confectionner les articles de literie tels que les couettes, les oreillers, les articles pour les tout-petits..., Ardelaine utilise sa laine, cardée finement, et du coton bio. [...] La fabrication est artisanale, le travail soigneux, permettant de respecter entièrement les qualités de la laine, indispensables pour un meilleur sommeil : douceur, confort, régulation de l'humidité et de la chaleur.

Le coton choisi est issu de l'agriculture biologique en cohérence avec les exigences d'Ardelaine. La culture du coton est une des plus polluantes de la planète, par conséquent le choix du coton biologique s'impose.

Le choix du fournisseur de coton biologique est également en accord avec l'éthique d'Ardelaine : les critères de transparence (visite des cultures et des ateliers), de qualité de vie au travail, de prise en compte des questions sociales ont été déterminants [...].

La confection de vêtements

Les vêtements d'Ardelaine sont créés et confectionnés dans son atelier situé à Valence. Là, les modèles sont imaginés : choix de la maille, des couleurs, de la coupe... et les patrons⁴ réalisés. [...] Chaque année, la collection s'enrichit de nouvelles créations.

La maîtrise de ces étapes de fabrication à une échelle non industrielle, dans un contexte national de délocalisation massive du textile en raison du coût de la main d'œuvre, est une véritable résistance. [...]

Source : www.ardelaine.fr

Annexe 4 : Le réseau des « clients solidaires » d'Ardelaine

Ardelaine a inséré dans son catalogue un appel à ses clients. L'importance du nombre de réponses reçues a permis le lancement d'un véritable réseau appelé « les clients solidaires » :

« En achetant un article produit par Ardelaine, en souscrivant des titres participatifs, en participant à nos assemblées générales afin de réfléchir avec nous aux positionnements d'Ardelaine, en apportant vos compétences, vos idées, en diffusant notre catalogue..., vous contribuez à un autre modèle économique basé sur une filière qualitative en circuit court, des éleveurs aux produits finis ».

³ Le coutil est l'enveloppe externe en tissu qui renferme le matelas.

⁴ Le patron est la représentation d'un vêtement vu de face ou de dos.

REJOIGNEZ LE RÉSEAU DES CLIENTS SOLIDAIRES D'ARDELAIN

qui accompagnent notre coopérative dans son développement et son rayonnement

En devenant ambassadeur d'Ardelaine

- En diffusant notre catalogue dans votre entourage (*précisez combien de catalogues vous souhaitez recevoir*)
- En diffusant le dépliant des activités culturelles de notre site à Saint-Pierreville (*précisez combien de dépliantes vous souhaitez recevoir et votre lieu de distribution*)
- En relayant nos informations via les réseaux sociaux (*en vous abonnant à notre page Facebook et notre newsletter sur notre site Internet*)
- En organisant une conférence pour faire connaître Ardelaine dans votre région
- En organisant une visite d'Ardelaine avec vos amis, votre association ou votre famille
- Autres ?

En soutenant Ardelaine

- En proposant l'hospitalité à l'équipe d'Ardelaine lors de son passage dans votre région/ville
- En donnant un « coup de main » lors des déballages ou emballages des stands sur le salon/foire de :
- En nous faisant part de vos suggestions sur les produits d'Ardelaine
- En nous faisant part de vos suggestions à propos de notre communication
- En nous apportant vos compétences à la réflexion, la consolidation et le développement de notre projet

En participant au réseau local Drôme/Ardèche si vous y résidez ou en créant un groupe local dans votre région.

Vous pourrez rencontrer d'autres clients solidaires et envisager des échanges et des actions communes.

- Oui, je m'inscris au réseau local Drôme/Ardèche

Autres propositions :

Source : *Courrier solidaire n°8 (Journal informatif d'Ardelaine) – avril 2016*

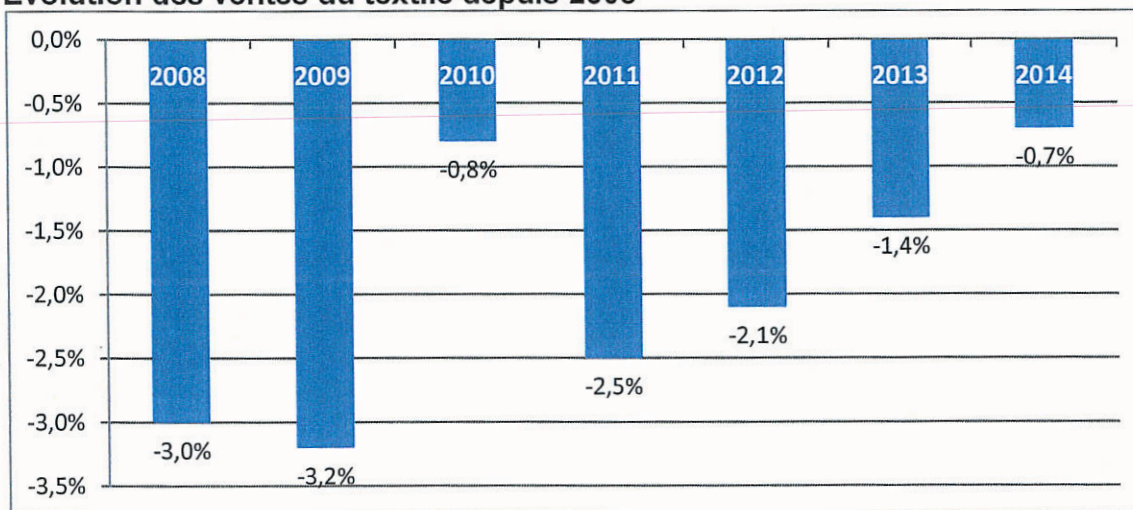
Annexe 5 : Les ventes de textile en recul pour la septième année consécutive en France

[...] L'année 2014 du marché du textile-habillement se solde, pour la septième année consécutive, par une baisse des ventes. Soit - 0,7 % sur l'année pour être plus précis, comme le révèle l'Institut français de la mode (IFM) dans son bilan.

Une année moins difficile que les autres

Difficile, dans ce contexte, de trouver de quoi être optimiste. Peut-être peut-on tout de même noter que ce - 0,7 % est « moins mauvais » que le - 1,4 % enregistré en 2013. [...] Depuis 2007, le marché a globalement perdu 13 % de sa valeur.

Évolution des ventes du textile depuis 2008



Septième année de baisse consécutive pour le marché du textile et de l'habillement... Et ce n'est pas le début de 2015 qui, pour l'heure, laisse aller à l'optimisme.

Mais les évolutions sont très variables d'un circuit de distribution à un autre : si la vente à distance s'en sort très honorablement (+ 1,3 %), c'est ainsi loin d'être le cas des indépendants multimarques, qui souffrent énormément (- 3,3 %) et, dans une moindre mesure, les hypers et supermarchés (- 0,6 %).

Source : d'après <http://www.lsa-conso.fr>, Jean-Noël Caussil, publié le 02/02/2015

Annexe 6 : Associer les parties prenantes d'une filière pour une économie juste et durable

L'impact territorial d'Ardelaine n'est plus à démontrer. La population du village de Saint-Pierreville est en croissance, son école s'est maintenue avec l'espoir de la création d'une classe supplémentaire. La commune a créé une crèche pour l'accueil des petits, la maison est entièrement rénovée ainsi que le local des pompiers et la gendarmerie. Par ailleurs, tous les commerces de proximité sont présents. [...] Saint-Pierreville compte une vingtaine d'associations dynamiques. [...]

La SCOP est citée en référence aux niveaux national et international par la réussite de son comité de gestion de salariés-coopérateurs autour d'une culture d'entreprise orientée vers des valeurs de solidarité et de développement durable. Son souhait aujourd'hui est d'aménager son partenariat avec les organismes publics du développement du territoire et mobiliser ses clients solidaires autour de son projet. [...]

Le travail d'Ardelaine mobilise de nombreux acteurs tout au long de la transformation de la matière, une chaîne de coopération qui participe à la réussite de l'ensemble. La filière commence avec les 250 éleveurs des 60 000 brebis qui fournissent la matière première laine. Ils signent un contrat qualité qui garantit l'absence de traitement chimique sur les toisons. [...] Après la tonte et la collecte, elle se poursuit avec toutes les activités de transformation réalisées en interne par la SCOP ou en externe par des partenaires de longue durée : lavage, cardage, fabrication de matelas, couettes, oreillers et autres articles pour la literie, filature et teinture, création, tricotage et confection de vêtements.

La commercialisation en vente directe se fait sur les foires et salons dans toute la France et en Belgique, à distance par correspondance sur catalogue et Internet, et sur place dans sa boutique située à Saint-Pierre-ville sur le lieu de la fabrique.

Les clients d'Ardelaine sont le dernier maillon de ce parcours, le premier aussi car ce sont leurs achats qui permettent de dérouler toute la suite.

Source : Courrier solidaire n°8 (Journal informatif d'Ardelaine) – avril 2016

Annexe 7 : La laine de mouton

La production de la laine française est en chute. Pourtant, les valorisations locales de la laine, dans le textile et dans le bâtiment, sont perçues comme de réelles opportunités pour la filière.

La vente de la laine de mouton représentait autrefois une source complémentaire de revenus pour les éleveurs. Mais l'arrivée de nouveaux textiles (coton et fibres synthétiques notamment) il y a quelques dizaines d'années et leur concurrence de plus en plus accrue sur les textiles en laine ont progressivement abaissé les marges.

Aujourd'hui, la production de laine française est en chute depuis 2008 (10 463 tonnes en 2008, 5 200 tonnes en 2010 par exemple), avec un contexte réglementaire complexe et une disparition progressive des laveries dans l'Union européenne.

Au niveau mondial, la laine représente 1,7 % du marché des fibres. Son coût reste le principal frein au développement. Paradoxalement, les éleveurs n'ont que faire de la laine qui représente davantage une charge qu'un revenu complémentaire.

Dans ce contexte, les valorisations locales de la laine, dans le textile et dans le bâtiment, sont perçues comme de réelles opportunités pour la filière.

Source : <http://www.vegetal-e.com>