

Session 2011

**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 des calculatrices n'est pas autorisé

« Fest In Breizh¹ »

Le choix de la proximité, enjeu stratégique pour l'entreprise.

Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 6 en répondant aux questions suivantes :

1. Caractérisez l'organisation « Fest In Breizh » et précisez sa finalité.
2. Identifiez son métier, ses produits et le segment de clientèle visé.
3. Présentez le diagnostic stratégique de « Fest In Breizh ».
4. Après avoir défini la notion d'avantage concurrentiel, vous identifierez celui de « Fest In Breizh ».
5. Expliquez en quoi les stratégies de spécialisation et de différenciation choisies par « Fest In Breizh » constituent une réponse au diagnostic externe et pourquoi elles permettent d'exploiter son avantage concurrentiel.
6. Présentez et justifiez les choix réalisés par « Fest In Breizh » pour la fabrication de ses produits.
7. Repérez le problème de management que ce choix engendre et envisagez sa conséquence pour l'avenir.

ANNEXES :

Annexe 1 : Les vêtements de la marque « Fest In Breizh »

Annexe 2 : Leur style « le non – style »

Annexe 3 : Entretien avec les créateurs de l'entreprise « Fest In Breizh »

Annexe 4 : Le marché rêvé du breizhwear²

Annexe 5 : Quand l'identité bretonne fait vendre

Annexe 6 : Le début de l'année 2009, une période morose pour le marché du textile

¹ Fête en Bretagne

² Vêtements bretons

Annexe 1 : Les vêtements de la marque «Fest In Breizh»

« Fest In Breizh », un nouveau commerce s'est installé à Brest début juillet. « Fest In Breizh », un mot sous forme de clin d'œil en référence à la fête. Il s'agit d'une marque déposée. C'est une sorte de défi que se sont lancés Maël et Milan Kermarec, bretons d'origine, en créant ce magasin de vente directe de vêtements de leur création, au rez-de-chaussée de leur domicile.

Gérant-infographiste pour l'un et commercial pour le second, ils ont créé cette SARL il y a trois ans. Spécialisés dans la création et la vente de tee-shirts et autres produits fabriqués par leurs sous-traitants en Bretagne, ils veulent prouver que notre région ne saurait se résumer aux images trop souvent colportées telles que l'Hermine, Bécassine ou les Bigoudènes. Les vêtements de la marque « Fest In Breizh » sont vendus dans près de 60 magasins sur toute la France. Un éventail de produits de bon goût, destinés à une clientèle jeune et qui ne demande qu'à s'étoffer encore afin d'exporter une image différente et vivante de la Bretagne.

Extrait Ouest-France 26 août 2008

Annexe 2 : Leur style «le non – style»

En quatre ans d'existence, « Fest In Breizh » et ses « fringues breizh » s'est imposée dans le paysage des créatifs finistériens qui ont le vent en poupe.

Ne cherchez pas l'imagerie traditionnelle bretonne, mais bien plutôt l'humour noir, souvent très noir, la rigolade pure, le cliché détourné... « Notre style, c'est le non-style : on a bien cherché une mascotte, au départ. Mais s'il fallait faire comme tout le monde et ronronner, ça ne nous intéressait pas », explique Milan, le créateur des dessins et slogans qui font le succès de la marque. Une réussite plus qu'incertaine au départ : en 2005, nul ne veut parier sur les chances de deux associés...

Très vite, les slogans et dessins se concentrent sur la Bretagne et les Bretons, dans l'esprit maison d'humour au vitriol. Et ça marche, 65 points de vente en Bretagne. La botte secrète ? « On travaille au maximum avec les gens d'ici : 95 % de nos tee-shirts sont imprimés à Locmaria, les jeans « Fest In Breizh », lancés en 2009 sont entièrement fabriqués dans une usine de Guingamp... Ca coûte trois fois plus cher, oui, la main-d'œuvre bretonne est plus coûteuse... Mais quand il faut discuter, on n'a pas à prendre l'avion pour la Tunisie ! »

Mise à part « la crise du rire », la récession ne semble pas toucher la petite entreprise. Bien au contraire. Les tee-shirts enfants, initiés cet été, font un vrai malheur. Et de ce côté-là non plus, pas de crise à l'horizon : les modèles se renouvellent au gré d'une inspiration sans limites, entre humour tendre et regard décalé sur la Bretagne d'aujourd'hui. Elle est sans doute là, la clé du succès, chevillée au corps des deux cousins : « Tout le monde se plaint, partout. Chez nous, les gens rigolent, ça leur plaît... Et ils reviennent ! ».

D'après Courrier Juillet 2009

Annexe 3 : Entretien avec les créateurs de l'entreprise «Fest In Breizh»

Comment est née votre envie de créer une entreprise ?

M. Kermarec : Deux raisons m'ont conduit à créer « Fest In Breizh ». La première, infographiste dans une entreprise de la région rennaise, je souhaitais me rapprocher, revenir à Brest. La deuxième, passionné par le graphisme, la conception et la création de dessins et modèles, l'idée a germé... Avec mon cousin, nous avons pris la décision de nous lancer et « Fest In Breizh » est née en 2005, voilà près de 5 ans.

Quelles sont alors les difficultés que vous avez rencontrées ?

M. Kermarec : Nous avons créé «Fest In Breizh» avec un capital de 1 001 € et 5 000 € d'emprunt. Les deux premières années nous n'avons pas pu dégager de bénéfices en partie à cause de notre coût de production. D'ailleurs, nous n'avons toujours pas trouvé la solution à ce problème récurrent. Notre coût de production reste très élevé par rapport à celui de nos concurrents. C'est un inconvénient que nous avons bien identifié depuis l'origine, mais qui commence à peser sur notre développement.

Comment voyez-vous l'avenir ?

M. Kermarec : Sereinement, il est vrai cependant que quelques entreprises tiennent le haut du pavé et sont encore bien devant nous, mais au regard du chiffre d'affaires, nous sommes plutôt confiants : en effet, il progresse d'une façon satisfaisante.

Nous avons 60 références de tee-shirts et lançons un nouveau modèle tous les mois. Nous avons étendu la gamme, dès un an. Les bébés peuvent maintenant trouver leur bonheur. Un magasin vendant exclusivement notre marque vient d'ouvrir à Quimper.

Tableau de bord (en €)

Années	2005	2006	2007	2008	2009
Chiffre d'affaires (CA en €)	18 000	46 000	74 000	98 000	170 000
Coût de production (en % du CA)	51 %	54 %	58 %	61 %	61 %

Source : les auteurs

Annexe 4 : Le marché rêvé du breizhwear ³

Derrière la réussite du leader « À l'aise Breizh » qui a dépoussiéré, en compagnie de « Breizh Punisher's », l'image du textile breton en créant un nouveau « breizhwear », quelques jeunes marques tentent leur chance et rêvent d'un destin similaire.

Seules quelques marques tirent leur épingle du jeu, beaucoup se sont lancées ces dernières années et beaucoup n'existent plus. Quelques marques seulement ont réussi à créer leur univers, à s'être bien positionnées et à avoir une démarche cohérente. Pour modèle, le jeune patron de « Stered » cite volontiers « À l'aise Breizh », mais aussi « Breizh Punisher's ».

Des nouveaux tous les ans

« Breizh Punisher's », c'est l'autre référence du marché. Créée au début des années 1990 par des compétiteurs de planche à voile, cette marque occupe un créneau naturellement plus sportif que sa rivale « À l'aise Breizh ».

Nombreuses sont les marques à avoir tenté de prendre le train en marche depuis cette généralisation du « breizhwear ».

« Fest In Breizh » est l'une d'entre elles. Elle fait aujourd'hui partie des ces griffes qui, pour l'heure, ont réussi à tirer leur épingle du jeu. Sur un créneau plus provocateur et polémique que les autres, « Fest In Breizh » a le vent en poupe. Présente dans une soixantaine de points de vente, la marque est également distribuée depuis deux mois dans une enseigne parisienne et le sera également bientôt dans la région lyonnaise. Le chiffre d'affaires, qui a augmenté de plus de 50 % en un an, progresse à vitesse grand V. La « grosse plaisanterie » de départ est devenue une affaire sérieuse. « Même si bien sûr, précisent les créateurs, quelques entreprises tiennent le haut du pavé et sont encore bien devant nous ».

Le secteur est-il toutefois réellement « hautement concurrentiel », comme l'affirment certains ? Aussi nombreuses soient-elles, ces griffes lancées dans la région auraient-elles pour autant inondé le marché ? « Certainement pas », lance Erwann d'« À l'aise Breizh ». Ça reste un marché de niche où l'on n'est pas tant que ça... ». Les rêves de certains se heurtent en effet à la réalité d'un marché du textile difficile.

D'après Bretons Eco Mars 2010

³ Vêtements bretons

Annexe 5 : Quand l'identité bretonne fait vendre

La Bretagne serait-elle une marque ? À voir le nombre d'entreprises misant sur l'attrait exercé par la région, poser la question, c'est déjà donner des éléments de réponses... De l'humour à la quête d'authenticité en passant par le militantisme ou la défense de certaines valeurs, les intentions diffèrent. Le message reste cependant le même : la Bretagne leur est chevillée au corps.

La marque « Bretagne » serait-elle vendeuse ? « C'est toujours un créneau porteur », reconnaissent les créateurs de la marque « Fest In Breizh ». « Plus on ira vers l'internationalisation et plus on voudra savoir d'où l'on vient et où l'on va... ».

Y. Louisa, (édition et diffusion de produits bretons identitaires) : « je n'apprécie pas beaucoup les entreprises qui ne font que mal imiter nos sociétés bretonnes et vendent leurs produits moins chers ». Celles-là surfent sur la vague bretonne mais uniquement dans un but marchand. « Nous, nous contribuons à faire vivre l'économie bretonne en faisant travailler d'autres entreprises du territoire ». La qualité est l'une des valeurs prônées par nos interlocuteurs. Et souvent, qualité et Bretagne sont effectivement associés. « Fest In Breizh » a, par exemple, conçu un Jean's, le 1477, référence à la naissance d'Anne de Bretagne. « Il est fabriqué par une entreprise de Guingamp ».

Et du côté des ventes ?

Mais toutes ces entreprises, dont le nom sonne breton et qui cultivent leur particularisme, doivent bien entendu dégager des profits. L'identité bretonne fait-elle vendre ?

Pour Milan Kermarec l'an dernier, « Fest In Breizh » a multiplié ses ventes par internet par 4. En plus des tee-shirts, il vend des baskets en toile (blanc et noir) et dès cet été, une gamme de maillots de bain féminins.

D'après Armor Magazine Mai 2010

Annexe 6 : Le début de l'année 2009, une période morose pour le marché du textile

Le marché du textile est en recul sur ce premier semestre de - 2 % en valeur et de - 3 % en volume. La crise est là et le secteur n'échappe pas à la règle.

La baisse du pouvoir d'achat et le moral en berne des français contribuent toujours au fait que la sensibilité au prix et aux promotions soit particulièrement forte sur le marché du Textile : 1 achat sur 2 est à prix barré au 1er semestre 2009, un record !!! Les français ont moins acheté (- 1.4 articles) et moins dépensé (- 19 € par individu)... De réels arbitrages budgétaires s'opèrent : les consommateurs privilégiant ce qui se voit (prêt-à-porter et chaussures) et ce qui se renouvelle, au détriment des dessous et du linge de maison.

D'après Marketing professionnel.fr