

**Session 2007**

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

**Durée de l'épreuve : 3 heures  
Coefficient : 4**

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT  
DES ORGANISATIONS**

Le sujet comporte 5 pages numérotées de 1/5 à 5/5

*L'usage des calculatrices n'est pas autorisé*

## **L'évolution des styles de pouvoir dans une organisation en mutation**

La croissance et l'internationalisation de l'entreprise posent les questions de la préservation de l'avantage concurrentiel et de l'adaptation du style de direction.

**Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 7 en effectuant les travaux suivants :**

1. Caractérisez (statut, taille, nationalité, ressources, champ d'action) l'organisation présentée et précisez sa finalité.
2. Identifiez l'avantage concurrentiel de l'entreprise Duvauchel et précisez les ressources mises en œuvre pour le préserver.
3. Quelles stratégies l'entreprise met-elle en œuvre pour bénéficier de cet avantage concurrentiel ?
4. En se référant à plusieurs critères d'évaluation, peut-on affirmer que ces choix ont été efficaces ?
5. Comparez (avantages et limites) les styles de direction rencontrés dans l'entreprise Duvauchel.
6. Justifiez le nouveau style de direction par rapport au développement de l'entreprise.
7. Quel problème soulève l'interrogation (soulignée dans le texte) du journaliste dans l'interview de Pierre Durand (annexe 7) ?

**Annexes :**

**Annexe 1 : Présentation de l'entreprise Duvauchel sur son site Internet**

**Annexe 2 : Article de presse sur la stratégie menée par l'entreprise Duvauchel**

**Annexe 3 : Évolution des effectifs du groupe Duvauchel**

**Annexe 4 : Interview de César Duvauchel**

**Annexe 5 : Extrait du compte rendu de la réunion du 20 novembre 2006**

**Annexe 6 : Fiches d'identité des nouveaux propriétaires de l'entreprise Duvauchel**

**Annexe 7 : Interview de monsieur Pierre Durand**

## **Annexe 1 : Présentation de l'entreprise Duvauchel sur son site Internet**

- 1946 : Création de l'entreprise par César Duvauchel et quelques membres de sa famille ; l'entreprise a le statut de société anonyme dans laquelle le fondateur détient la majorité du capital et des droits de vote. La production des premières pièces en verre soufflé se fait dans la maison de famille située à Vandoeuvre (Meurthe-et-Moselle).
- 1950 : Ouverture du premier magasin à Nancy pour commercialiser les premiers services de table (verres).
- 1955 : Premières ventes à l'étranger de services de table de luxe.
- 1962 : Ouverture de l'usine de production de Vandoeuvre. Début de la production industrielle qui reprend le savoir-faire d'origine de monsieur Duvauchel.
- 1973 : Premières ventes sur le marché américain et signature du premier contrat de licence avec un distributeur Nord-américain (Philadelphie).
- 1978 : Extension de l'usine de Vandoeuvre pour répondre à l'internationalisation des ventes.
- 1983 : Fermeture d'une partie de l'usine de Vandoeuvre pour faire face à la baisse des ventes en France et à l'international.
- 1988 : Création de la marque haut de gamme «Christen's » qui vise à s'imposer dans le haut de gamme.
- Années 90 : Développement important de l'entreprise et multiplication des licences de distribution à l'international (Europe, Asie et Amérique du Nord).
- 2001 : Ouverture du premier magasin entièrement dédié à la marque «Christen's »
- 2002 : Rachat de 55 % du capital du distributeur nord-américain.
- 2003 : Rachat de 60 % du capital du distributeur nord européen (Danemark).
- 2004 : Rachat de 57 % du capital du distributeur espagnol (Barcelone).
- 2006 : Départ du fondateur César Duvauchel.

Site de l'entreprise : [Duvauchel.fr](http://Duvauchel.fr)

## **Annexe 2 : Article de presse sur la stratégie menée par l'entreprise Duvauchel**

La stratégie déployée depuis 2002 a pour objectif de nous permettre de progresser de façon continue sur l'ensemble des marchés du monde en proposant à tous les clients (particuliers, professionnels de la restauration et de l'hôtellerie) dès produits adaptés à leurs attentes et à leur niveau de vie.

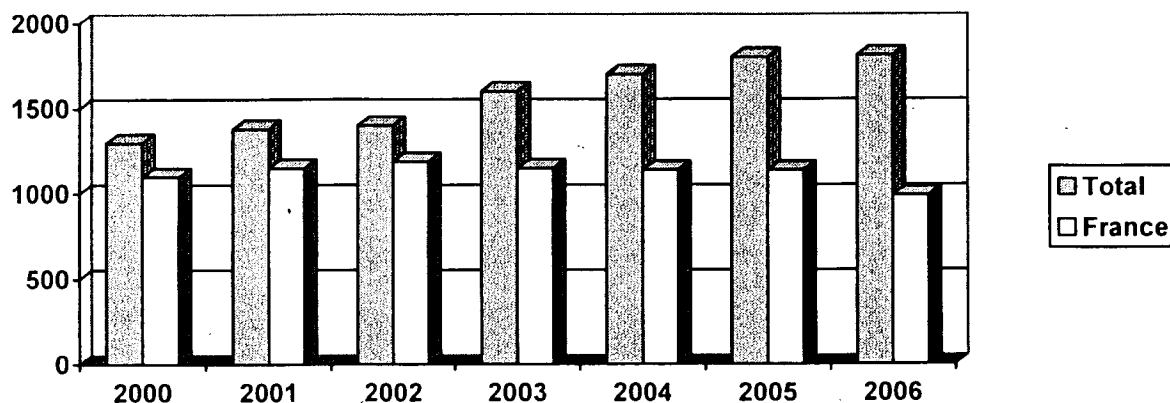
Cette stratégie consiste surtout à favoriser le développement international de la marque «Christen's » qui a su s'imposer dans le haut de gamme à partir de son réseau de distribution dédié. L'intégration de ces distributeurs lui permet par ailleurs de mieux maîtriser la politique de distribution. Au final, le chiffre d'affaires global de l'entreprise s'accroît régulièrement à un taux supérieur à 10 % par an depuis le début des années 2000.

Après avoir modernisé son outil de production et développé l'innovation en France, l'entreprise a su rebondir depuis la fin des années 80 en insistant sur son savoir-faire qui lui procure un avantage compétitif certain. Son chiffre d'affaires avoisine aujourd'hui 290 millions d'euros. Elle a développé différentes marques : Duvauchel (France), Versol (Espagne) et Seaglass (USA et Danemark).

Cette politique s'est traduite par une internationalisation rapide de l'entreprise dont près de la moitié des effectifs est maintenant située hors de France. La contrepartie étant une relative perte d'identité du groupe qui a bâti l'essentiel de son histoire en parallèle avec la vie de son fondateur qui quittera symboliquement le groupe à la fin de cette année. De ce point de vue, le développement international de l'entreprise a entraîné une perte de cohésion sociale en remettant en cause le lien privilégié entre l'équipe de direction et les salariés.

Propos recueillis par Olivier Hallet - Février 2005

### **Annexe 3 : Évolution des effectifs du groupe Duvauchel (nombre de salariés)**



### **Annexe 4 : Interview de César Duvauchel**

*Monsieur Duvauchel arrive au terme de sa carrière dans le domaine du verre soufflé. Il laisse un empire, bâti durant un demi-siècle. Comment a-t-il planifié sa succession pour assurer l'avenir de son entreprise.*

**Journaliste** : Comment vivez-vous votre départ de l'entreprise ?

**M. Duvauchel** : Après cinquante ans à la tête de cette entreprise, je suis à la fois fier du chemin parcouru et, en même temps, conscient qu'il est temps pour moi de passer le témoin à une nouvelle génération de dirigeants.

**Journaliste** : Votre entreprise s'est profondément transformée ces dernières années. Votre départ, n'est-il pas la marque symbolique de la fin d'une certaine époque ?

**M. Duvauchel** : Vous avez raison de souligner le chemin parcouru. J'ai accompagné le développement de mon entreprise toutes ces années. J'ai moi-même recruté la majorité des personnes qui sont encore dans l'entreprise. Je suis fier de connaître chacun d'entre eux en France, et d'être capable de les appeler par leurs prénoms.

L'histoire de mon entreprise est avant tout une histoire d'hommes et de femmes qui ont adhéré à mon projet. Ils sont maintenant prêts à vivre l'aventure sans moi.

**Journaliste** : Pourquoi ne pas avoir désigné un successeur unique, à votre image ?

**M. Duvauchel** : J'ai assumé seul, tout ce temps, la direction de l'entreprise, mais j'ai toujours su m'entourer de personnes de qualité. Elles m'ont apporté des conseils pertinents et, à la fois, des relais de transmission de mes décisions.

Il m'a fallu, ces dernières années, déléguer une part importante de mon pouvoir de décision pour prendre en compte le changement de dimension de mon entreprise.

Mon départ est l'occasion de repenser le mode de direction de l'entreprise pour tenir compte de cette réalité et de reconnaître son nouveau mode d'organisation collégial.

**Journaliste** : L'entreprise, sans vous, ne risque-t-elle pas de perdre son âme ?

**M. Duvauchel** : Je ne le pense pas. Confier les rênes de l'entreprise à une seule personne ne me paraît plus concevable dans le contexte actuel.

Le choix de laisser la succession aux quatre dirigeants nommés s'est fait selon des critères de compétences et d'engagement. J'insiste sur le fait qu'ils ont fait l'essentiel de leur carrière au sein de l'entreprise et qu'ils sont à l'initiative des évolutions actuelles.

Propos recueillis par Sandra Perriti - Novembre 2006

## **Annexe 5 : Extrait du compte rendu de la réunion du 20 novembre 2006**

La réunion du 20 novembre entérine les changements suivants :

- Départ à la retraite de monsieur Duvauchel qui vend ses actions à madame Pascale Leroy et à messieurs Guillaume Ledreu, Pierre Durand et Marc Santini, qui deviennent les nouveaux actionnaires administrateurs.
- La répartition des votes au sein du conseil d'administration se fera en fonction du nombre d'actions détenues par chaque actionnaire.
- Les nouveaux membres du conseil d'administration conservent leurs fonctions opérationnelles au sein de la nouvelle organisation de l'entreprise.
- Monsieur Pierre Durand est nommé Directeur général de l'entreprise à la place de monsieur César Duvauchel.

## **Annexe 6 : Fiches d'identité des nouveaux propriétaires de l'entreprise Duvauchel**

<b>Identification et fonction</b>	<b>Parcours et présentation</b>
Directrice financière Pascale Leroy	<u>Parcours</u> : Entrée au service comptable en 1973. Évolution progressive au sein du service pour devenir adjointe du Directeur financier en 1991. Responsable de la politique de financement de l'entreprise depuis 1999 <u>Qualités</u> : rationnelle, prudente, pointilleuse. Cette femme de dossiers néglige parfois l'aspect relationnel vis-à-vis de ses collaborateurs.
Directeur des ressources humaines Guillaume Ledreu	<u>Parcours</u> : Entré au service juridique en 1970. Il se révèle en intégrant le service de GRH à partir de 1982 et surtout en mettant en œuvre la politique de réduction des effectifs de l'usine en 1983. <u>Qualités</u> : homme de dialogue et de terrain, il sait fédérer les avis contraires pour faire émerger un consensus.
Responsable du réseau de distribution internationale Pierre Durand	<u>Parcours</u> : Entré en 1989, il est l'artisan de la politique de développement international. Visionnaire, il est à l'origine de l'étude et de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de l'entreprise. Il négocie les accords de rachat des distributeurs et a en charge la politique de développement international. Nommé directeur général de Duvauchel SA en 2006. <u>Qualités</u> : ambitieux, trilingue, fin négociateur. Soutenu par le fondateur, il représente à la fois la nouvelle ambition du groupe, mais aussi la fin de la vision familiale de l'entreprise.
Directeur de l'usine Marc Santini	<u>Parcours</u> : ami d'enfance du Président, il gère d'une main de maître l'usine de production depuis 30 ans. Reconnu pour son savoir-faire il est respecté des travailleurs qui se sentent reconnus par lui. <u>Qualités</u> : homme de terrain, minutieux, exigeant. Dévoué à l'entreprise, il est plus à l'aise dans le travail opérationnel que dans la réflexion stratégique.

## **Annexe 7 : Interview de monsieur Pierre Durand**

*L'entreprise Duvauchel SA a opéré en une petite décennie un virage stratégique de grande envergure, en douceur au début, à l'allure d'une course contre la montre depuis quatre ans. Une mutation que monsieur Pierre Durand a pu conduire librement à l'occasion du retrait progressif du fondateur du groupe.*

Journaliste : Peut-on vous considérer comme le nouveau patron de l'entreprise ?

M. Durand : Absolument pas. La nouvelle organisation de l'entreprise prévoit une gestion collégiale, et la répartition des pouvoirs va dans ce sens puisque aucun d'entre nous ne dispose d'une majorité absolue.

Journaliste : Vous êtes quand même la figure emblématique de la nouvelle stratégie développée par l'entreprise.

M. Durand : Cette vision des choses me paraît simpliste. La réussite de l'entreprise s'est construite sur la complémentarité des compétences des quatre membres du conseil d'administration. À son niveau, chacun d'entre nous apporte son expérience à la bonne marche de l'entreprise. Il ne serait pas envisageable que l'un d'entre nous puisse atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés s'il travaillait en dehors de cette dynamique collective.

Journaliste : Pourtant, la réussite de l'entreprise est intimement associée à la personnalité charismatique de son ancien président.

M. Durand : Cette vision des choses me paraît maintenant dépassée. De profondes mutations sont actuellement à l'œuvre qui, sans remettre en cause le style de direction précédent, nous amènent aujourd'hui à le repenser.

Journaliste : La force de l'entreprise n'était-elle pas liée à la personnalité de son dirigeant ?

M. Durand : Il est indéniable que le style de direction a un impact fort sur la bonne marche d'une entreprise. Une entreprise à vocation internationale, comme la nôtre, ne peut plus se satisfaire d'une gestion paternaliste reposant sur les qualités d'un seul homme. Je pense, au contraire, que la force future de l'entreprise résultera de sa capacité à générer une dynamique positive par l'association des compétences et des styles différents de chacun de nous quatre. J'insiste surtout sur la réussite de notre stratégie de développement qui profite du succès de la marque « Christen's » et sur son réseau de distribution dédié qui a atteint une taille satisfaisante avec les rachats menés ces dernières années. Ceci nous a permis d'accroître significativement la rentabilité globale de l'entreprise en nous concentrant sur des produits à plus forte valeur ajoutée. Notre rentabilité est maintenant proche de celle de nos principaux concurrents.

Journaliste : Votre nouveau statut de membre du conseil d'administration de la SA ne remet-il pas en cause votre position par rapport aux autres salariés de l'entreprise ?

M. Durand : Au contraire, ce double statut me permet de m'appuyer sur mes échanges quotidiens avec les autres membres de mon service pour enrichir ma réflexion sur la définition de la stratégie à long terme de la société. Ces deux fonctions ne m'apparaissent donc pas contradictoires, mais bien complémentaires.

Propos recueillis par Olivier Hallet - Novembre 2006