

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

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT
DES ORGANISATIONS**

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

Le sujet comporte 7 pages numérotées de 1/7 à 7/7

L'usage des calculatrices n'est pas autorisé

L'innovation, une arme pour les PME

Opinel, la marque savoyarde dont le nom est passé dans le langage courant, est connue dans le monde entier pour ses historiques couteaux de poche.

Actuellement, elle développe son marché, avec notamment des couteaux de table et de cuisine.

Vous analyserez la situation de management, présentée dans les annexes 1 à 4, en effectuant les travaux suivants :

- 1- Caractériser l'organisation Opinel et précisez sa finalité.
- 2- Présentez de façon structurée les différentes composantes de l'environnement de cette organisation.
- 3- Indiquez les sources du pouvoir de l'actuel dirigeant, Denis Opinel, et déterminez, en le justifiant, son style de direction.
- 4- Présentez les avantages concurrentiels de cette organisation en structurant votre réponse.
- 5- Expliquez en quoi l'évolution du marché provoque, pour Opinel, un problème de management.
- 6- Exposez, en structurant votre réponse, les solutions mises en œuvre pour résoudre le problème de management.
- 7- Identifiez la stratégie mise en œuvre par Opinel et justifiez le choix du dirigeant.

ANNEXES :

Annexe 1 : Opinel, plus qu'un couteau, un objet culte

Annexe 2 : Opinel, leader mondial du couteau fermant

Annexe 3 : Opinel change de territoire sans perdre son âme

Annexe 4 : L'intelligence économique, les règles subtiles d'un jeu qu'il faut apprendre

Annexe 1 : Opinel, plus qu'un couteau, un objet culte

À Chambéry, l'usine Opinel tourne à plein régime. Rares sont les tiroirs de cuisine à n'avoir jamais abrité cette lame, outil essentiel de notre patrimoine. Plus de 3 millions de couteaux sortent chaque année de ses ateliers de taillanderie et, depuis le début 2009, sa nouvelle gamme, dédiée à la cuisine, affiche une progression de 40 %. Toutes les sept secondes, quelqu'un dans le monde achète un Opinel. Vendu dans 80 pays, le célèbre couteau au nom devenu générique comme Frigidaire est entré dans « Le Larousse » en 1989. « Quand je vais à New York, certains s'étonnent et me disent " Ah, c'est votre nom ! " », raconte Denis Opinel, le très discret directeur général de la société anonyme, qui cherche sans cesse à adapter un produit né dans la civilisation rurale de la fin du XIXe siècle aux besoins d'une société urbaine et mondialisée. [...]

L'entreprise familiale certifiée ISO 14001, démontre sa démarche durable à travers la définition de ses produits : l'acier qui compose les lames de ses légendaires couteaux est un matériau recyclable à l'infini et 95 % des bois (à peine 1 000 m³ de consommation) utilisés pour fabriquer ses manches si caractéristiques proviennent d'exploitations françaises, afin de limiter les pollutions dues au transport. Si le bois des manches – à 80 % du hêtre – n'arrive plus sous forme de grumes qu'il faut débiter mais en rectangles prédécoupés dans le Jura, la sciure est toujours recyclée et fait économiser 200 000 litres de fuel.

L'entreprise emploie 90 personnes et réalise 10 millions d'euros de chiffre d'affaires (en hausse de 14 % en 2008). Tous les jours, Maurice Opinel, quatre-vingt-deux ans, petit-fils du fondateur et toujours président, se rend à l'usine. Restée 100 % familiale, la PME n'a jamais fait de publicité. Elle ne s'est dotée d'un responsable marketing qu'en 2007, et d'un responsable export que depuis trois mois, alors que 45 % de ses ventes sont réalisées en dehors de l'Hexagone, principalement en Europe.

Ambassadeurs de luxe

C'est dire si le produit vit sur sa notoriété, bâtie avec l'aide d'ambassadeurs de luxe : avec Picasso, qui sculptait avec un Opinel, ou les navigateurs comme Éric Tabarly, l'explorateur Jean-Louis Étienne ou le cuisinier Paul Bocuse, le couteau devient un objet culte. Il compte de nombreux collectionneurs qui disposent d'un forum où ils dissertent à l'infini sur l'évolution de leur objet fétiche. En bons gardiens du temple, le lancement d'une gamme de « luxe » (de 60 à 80 euros) élaborée avec l'ébéniste d'art Bruno Chaperon les a faits bondir. Produits chaque jour à une vingtaine d'exemplaires, ces couteaux aux manches en bois précieux, palissandre ou ébène, illustrent la volonté d'élargissement de la gamme. C'est ainsi qu'Opinel lance des kits pour le jardinage, la cueillette des champignons, avec un couteau doté d'une brosse en poils de sanglier, et surtout une gamme pour la cuisine, avec des Opinels aux couleurs éclatantes. Une incursion dans différents marchés qui ne rompt « ni avec le positionnement ni avec les valeurs de l'entreprise, où une fabrication 100 % française et une qualité irréprochable vont de pair avec un prix de vente inférieur à 10 euros », souligne Françoise Detroyat, responsable marketing. « En période de crise, poursuit-elle, Opinel devient une marque refuge qui rassure. »

Les Échos, 7 août 2009

Annexe 2 : Opinel, leader mondial du couteau fermant

Opinel est parti à l'assaut du monde au gré des opportunités et des rencontres, faisant de ses distributeurs (le plus souvent dans l'univers de la coutellerie) des partenaires privilégiés. Il s'est exporté en Espagne, Italie, Allemagne, Grèce et au Royaume-Uni, qui restent toujours des pays phares, et plus tard vers l'Europe de l'Est, la Russie, le Japon, et les États-Unis. L'existence d'un commerce bien structuré – quincailleries, tabacs de luxe, magasins de sport, jardinerie, grandes surfaces spécialisées... – est la condition indispensable. Les Opinel se font donc rares en Afrique et en Amérique du Sud.

Le milieu de la coutellerie, et encore plus celui du couteau fermant, est « une profession minuscule où tout le monde se connaît, signale Denis Opinel. Pour de nombreux pays, nous avons les mêmes distributeurs. Cela sidère les clients. » Le directeur avoue ainsi avoir d'excellentes relations avec les propriétaires de Forge de Laguiole. Cette société fabrique environ 150 000 couteaux par an, mais n'a pas déposé sa marque, ouvrant la voie à une offre massive et bas de gamme fabriquée en Chine et au Pakistan. Joseph Opinel, lui, a déposé sa première marque de coutellerie dès 1909, choisissant pour emblème la main couronnée du duché de Savoie. Cette volonté de protection a perduré, particulièrement sous l'égide de Maurice Opinel, le père de Denis. [...] Ceci pour empêcher que le nom soit donné à un restaurant ou à un autre objet, par exemple. [...]

Opinel vient seulement de mettre en place une véritable politique à l'export. Un directeur export a été embauché en avril 2009, une première. Jérôme Le Caïnec, ancien responsable export des sirops Routin, a fixé de nouveaux objectifs. Selon lui, il faut d'abord s'appuyer sur les pays où Opinel est bien implanté – une filiale italienne est d'ailleurs à l'étude – pour déceler de nouvelles opportunités. Pour ensuite envisager d'aller au grand export, Japon et États-Unis en premier lieu.

Autre évolution : développer de nouveaux produits pour faire face à la baisse du marché du couteau fermant. Une gamme de couteaux de table et de cuisine aux manches fluo a été lancée en septembre 2007 à l'occasion du salon Maison & Objet. Avec succès puisqu'ils représentent déjà 15 % du chiffre d'affaires de la marque et ont connu au cours des cinq premiers mois de 2009 une progression des ventes de 40 % par rapport à la même période de 2008. Opinel doit à présent convaincre ses partenaires.

La « boîte à atouts » de Denis Opinel

Le rapport qualité-prix a toujours été la priorité de l'entreprise. Des investissements importants ont été réalisés pour la conception de machines avec pour objectif d'accroître la productivité tout en maintenant une qualité irréprochable. Grâce à cette extrême automatisation et une production en flux tendus, les coûts de revient sont maîtrisés et Opinel, qui demeure le seul coutelier à fabriquer en France, contrôle sa qualité et peut vendre à des prix plus qu'accessibles : le modèle le plus populaire, le n° 8, ne dépasse jamais 10 euros.

Opinel est à la fois le nom de la famille, de la marque et du produit. Cette « confusion » se révèle un fort vecteur de notoriété. L'Opinel – nom apparu en 1989 dans le Larousse – représente le couteau authentique que chacun a eu au moins une fois dans sa vie. Des clubs de collectionneurs ont émergé, et l'entreprise entretient la flamme via des séries spéciales et des modèles commémoratifs.

Sa lame de forme « yatagan » (une arme turque à lame recourbée), sa bague double sécurité, la forme exclusive (et déposée) de son manche en bois forment un couteau simple mais au design honoré. Il a été sélectionné par le Victoria et Albert Museum

comme l'un des 100 plus beaux objets du monde et on le trouve dans le catalogue du Moma (Musée d'Art Moderne) de New-York. Il figure depuis 2006 dans le Phaidon Design Classics, ouvrage qui répertorie 999 objets emblématiques du design contemporain. Cette universalité le porte naturellement à l'international.

Multiplication des écoles de cuisine pour particuliers, jeunes urbains pleins d'enthousiasme pour un retour aux fourneaux : le marché des couteaux de cuisine et de table connaît une belle progression dans les pays développés. Surfant sur cette vague, Opinel élargit son potentiel d'exportation. Touchant d'autres clients que les fidèles de son couteau de loisirs avec des couteaux de cuisine et de table aux manches couleur fluo, qui représentent déjà 15 % du chiffre d'affaires.

Denis Opinel, le discret voyageur

Denis Opinel, 56 ans, est entré dans l'entreprise familiale à 22 ans, un destin tout tracé. « Le domicile de mes grands-parents était dans l'usine historique de Cognin. J'étais le premier des petits-enfants, je savais que tous les espoirs reposaient sur moi et je m'y suis préparé dès mon plus jeune âge. » À ses débuts il fait un peu tout, pose des viroles, décharge les camions, s'imprègne au fil des ans du savoir-faire Opinel jusqu'à se frotter à l'international.

Denis Opinel se déplace beaucoup pour décrocher de nouveaux marchés. Mais, d'une modestie féroce, il renâcle à parler de lui. « Il a vraiment voyagé dans le monde entier et en revient avec force anecdotes », témoigne Jérôme Le Caïñec qui sait pouvoir compter sur sa grande connaissance des marchés étrangers. [...] Son père, âgé de 82 ans, est président du conseil d'administration, et vient encore tous les jours au bureau. Le fils, directeur général, définit la stratégie. Dans cette entreprise qu'ils veulent conserver à taille humaine, Denis Opinel pratique un leadership discret, privilégiant la confiance en ses collaborateurs. Pour les grandes décisions, il s'appuie sur son directeur commercial et marketing et sur le directeur financier et technique. Sa priorité : que tous les services communiquent bien entre eux.

Visiter l'usine de Chambéry en sa compagnie, l'entendre détailler les process des nouvelles machines ou raconter la difficulté à abraser une lame prouvent son profond ancrage dans l'univers d'Opinel. Et aussi dans le terreau savoyard puisqu'il peut évoquer chaque détail de l'histoire de la Savoie, « le dernier département rattaché à la France, en 1869 ».

<http://www.lemoci.com>, 1^{er} octobre 2009

Annexe 3 : Opinel change de territoire sans perdre son âme

Denis Opinel, l'arrière-petit-fils du fondateur, a décidé de se lancer sur le marché des arts de la table. Contre l'avis général. La raison de cette extension de gamme ? L'essoufflement des ventes de couteaux de poche qui touche le fabricant savoyard. Cette incursion sur un territoire inconnu se révèle payante. Sortie il y a quatre ans, la nouvelle gamme représente déjà 15 % du chiffre d'affaires 2008, en augmentation de 14 % par rapport à 2007. Le lancement récent d'une petite – mais dynamique – ligne jardinage a aussi contribué à cette croissance. Le couteau à champignon, avec sa brosse en soie de sanglier pour enlever la terre, s'arrache à 50 000 exemplaires par an, notamment au Japon.

[...] Aujourd'hui, la PME de 90 salariés doit se tailler une place aux côtés des géants français du secteur (Nogent, Pradel, Sabatier), des allemands (Zwilling, Wüsthof), des japonais (Kasumi, Haiku) et de la distribution spécialisée (Ikea, Habitat...).

Pour y parvenir sans déboussoler ses clients habituels, le fabricant a truffé ses nouveaux couteaux de références à l'Opinel historique : les manches sont toujours en bois d'ébène, de bouleau, de hêtre ou d'olivier, les lames restent frappées du symbole de la main couronnée et les couteaux de table sont équipés de la fameuse bague à la jonction de la lame et du manche. Les similitudes s'arrêtent là. Les couteaux de la gamme cuisine et table ne sont pas pliants.

En termes de prix, il a aussi fallu trouver le juste milieu. « Impossible de rivaliser avec les tarifs ultra compétitifs des grandes enseignes comme Ikea », explique Denis Opinel. Pas question non plus de talonner les Nontron et autres Laguiole, positionnés sur un segment luxe. La moyenne gamme s'imposait donc : les prix des couteaux de cuisine sont calqués sur ceux des canifs (autour de 7 euros), tandis que les modèles de table s'achètent entre 15 et 30 euros pièce.

En augmentant ainsi le nombre de ses références, Opinel apporte une source de revenus supplémentaires à son réseau de distribution attiré : les Relais Opinel, une chaîne d'une centaine de boutiques disséminées en France. Les petits nouveaux y font fureur. « Les ventes des couteaux de table sont passées devant celles des pliants », témoigne le vendeur du Relais Opinel de Chambéry. Les épilateurs rouges et les couteaux à pain au manche en hêtre ont également fait leur entrée au rayon maison des Galeries Lafayette, au BHV, au Bon Marché, ainsi que dans les chaînes furieusement tendance de boutiques de cuisine Alice Délice et Treize à table. Avec un amusant effet boomerang. « En adoptant nos couteaux de table, ces magasins ont redécouvert nos couteaux de poche, qu'ils trouvaient jusque-là un peu ringards ! » constate Luc Simon, le directeur commercial, ravi de pouvoir enfin sortir ses canifs des tabacs, des armureries et des magasins de sport où ils étaient cantonnés.

Mais on ne passe pas impunément du Salon de l'agriculture à celui de Maison & Objet. Opinel a découvert que, pour séduire un public plus jeune et plus féminin, il lui fallait faire un effort sur le packaging.

En amont, la mise au point de cette nouvelle ligne a conduit à rationaliser l'outil de production. Depuis le début 2009 et jusqu'en 2012, les cadres de l'entreprise recevront une formation en « Lean management », cette méthode qui associe les collaborateurs à l'amélioration de la performance. « On y aborde tous les aspects liés à notre gamme cuisine et table : la gestion de nouveaux sous-traitants, le respect de délais plus courts, l'adoption d'une démarche Recherche & Développement, la notion de satisfaction client », explique Françoise Detroyat, la directrice marketing.

De belles ambitions qui n'empêchent pas Denis Opinel de rester modeste, fidèle à l'esprit artisanal qui a fait le succès de sa famille.

Capital, 28 octobre 2009

Annexe 4 : L'intelligence économique, les règles subtiles d'un jeu qu'il faut apprendre

Depuis 1890, date de sa création, le petit couteau d'Opinel s'est vendu à 260 millions d'unités. Ce succès lui vaut une belle notoriété mais attire également les convoitises. Comment préserver cette notoriété, faire évoluer le produit tout en protégeant ses secrets de fabrication ? [...]

Rencontre avec Antoine Rossignol, directeur du management chez Opinel.

L'enjeu est de taille et le danger bien réel : *« Opinel, ce nom est présent dans le monde entier. Il s'agit d'une gestion de marque au sens « notoire » du terme. Nous devons protéger le logo (main couronnée), le nom et la forme tri dimensionnelle. Nous devons empêcher que le passé et l'existant soient pillés. »*, résume Antoine Rossignol.

Cette posture défensive s'articule autour d'une *« veille permanente au niveau mondial, par le biais d'un cabinet spécialisé. »* Autre arme : *« Nous avons des sources d'alerte dans 70 pays »,* situe encore le directeur du management. Les distributeurs de la marque, *« des ambassadeurs d'Opinel, en quelque sorte »,* remplissent le rôle de sentinelles ; ils détectent les attaques locales sur la marque, *« copies directes ou concurrence déloyale »*. Au vu des informations récoltées, l'entreprise savoyarde prépare une riposte adaptée : *« Nos conseils, qui ont un réseau mondial, interviennent, selon les procédures du droit en vigueur dans le pays. »*

Pour éviter d'en arriver jusqu'à ces extrémités, Opinel opte actuellement pour *« un comportement préventif dans certains pays de droit : l'envoi de courriers évoquant la notion de modèles protégés et les poursuites encourues en cas de contrefaçon. »*

Toujours en amont, *« sans voir le mal partout, nous adoptons des réflexes de prudence. Quand nous travaillons avec des partenaires, nous ne dévoilons pas l'intégralité du projet. »*

Parallèlement, Opinel est en pointe sur le versant offensif de l'intelligence économique : *« Elle dépose de nombreux brevets¹, améliore les process de ses produits. La seule façon de résister au pillage économique, c'est, lorsque nous livrons une nouvelle technologie, en avoir deux d'avance »,* explique Antoine Rossignol.

Partenaires Savoie, n° 80, septembre 2007.

¹ Par exemple, le procédé Virobloc a été déposé auprès de l'INPI en 1955. Il s'agit de la bague de sécurité tournante, la virole, conçue pour bloquer la lame en position ouverte.