

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

**SECOND GROUPE D'ÉPREUVES**

**Session 2007**

**MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**  
**ÉPREUVE ORALE DE CONTRÔLE**

Temps de préparation : 20 minutes.

Durée de l'épreuve : 20 minutes.

Coefficient 4.

---

---

**Sujet n° 7MGT01**

---

---

**Vous analyserez la situation de management présentée en annexe en effectuant les travaux suivants :**

1. Caractérisez l'organisation « Ratureau Apple Shoes » (type, statut, champ d'action, taille, ressources).
2. Indiquez les sources de la légitimité du pouvoir des Frères Ratureau dans leur organisation et repérez le problème qui s'est posé en 1997.
3. Analysez la stratégie développée par les frères Ratureau : définition de la stratégie, avantage concurrentiel recherché, mode de production mis en place...

**Annexe : « YVON ET GUY RAUTUREAU CREATEURS DE FREE LANCE »**

## Annexe : Yvon et Guy Ratureau , créateurs de Free-Lance

La Gaubretière, en Vendée, 2 600 habitants. Loin des paillettes parisiennes, Guy et Yvon Ratureau, 57 et 58 ans, natifs du village, ont repris l'atelier paternel de fabrication de sandalettes au milieu des années 1970 et l'ont transformé en chausseur haut de gamme. Baptisée «Ratureau Apple Shoes», la maison compte aujourd'hui six marques (dont le fleuron Free Lance), emploie 385 personnes, et prévoit un chiffre d'affaires de 43 millions d'euros en 2006 pour un bénéfice de 3,3 millions.

**Six griffes, six cibles.** Des chiffres qui laissent songeur. Dans une industrie saignée par la concurrence chinoise, la réussite des deux bottiers semble quasi miraculeuse : alors que Stéphane Kélian et Charles Jourdan baissent le rideau, eux parlent des 30% d'augmentation de leurs ventes depuis deux ans. Avec des collections qui s'arrachent de New York à Tokyo, ils donnent la preuve que le soulier de luxe made in France n'est pas fichu. Pas encore : «Nos ouvriers ont un tour de main incomparable, explique Yvon. Si je donne mes patrons de chaussures à des fabricants asiatiques, je ne suis pas certain d'obtenir un modèle aussi parfait.» Confirmation des professionnels du secteur : «Je les admire, confie le délégué général de la Fédération française de la chaussure, plus habitué à négocier les aides publiques de reclassement qu'à vanter la résistance des derniers chausseurs du pays. Cela fait trente ans qu'ils travaillent leurs modèles à l'abri des regards. Les faussaires ne sont pas près de les copier».

Pour en arriver là, les deux frères ont appliqué un précepte simple : couvrir plusieurs segments pour amortir les déconvenues. Au départ, ils produisaient pour le groupe Bailly et autres donneurs d'ordre. Maintenant, ils possèdent six griffes qui ont chacune leur cible : Free Lance pour les élégantes qui veulent les mêmes bottes que Madonna ; Jean-Baptiste Ratureau pour les hommes d'affaires ; Pom d'Api pour les petites filles coquettes ; No Name pour les urbaines ; Schmooves pour les garçons rebelles et enfin Spring Court (sous licence) pour nostalgiques des baskets à trous de Serge Gainsbourg.

Seules les deux premières marques sont fabriquées à La Gaubretière, à la main, sans machine à injecter de la gomme ni compression industrielle du cuir. Les autres sont manufacturées dans les deux usines tunisiennes du groupe ou sous-traitées en Thaïlande et au Portugal. «Dans la mode, disent-ils, ça va très vite. Il suffit de deux collections ratées pour qu'une griffe se retrouve dans le rouge».

Chaque frère exprime sa créativité à sa manière. Guy, passé par une école de design à Romans, dessine la centaine de modèles annuels. On lui doit les chaussures à plates-formes compensées dès le début des années 1980, avant les modèles de Jean Paul Gaultier. Yvon, diplômé de l'Ecole supérieure de commerce de Nantes, arpente l'Asie à la recherche de nouveaux fournisseurs et multiplie les descentes dans les 40 boutiques détenues en propre et les 1 700 points de vente sélectifs à travers le monde.

**Rester au pays.** En 1997, ils avaient décidé de céder la majorité de leur capital au groupe de prêt-à-porter Polygone. Grosse erreur : «Sans la majorité de contrôle, nous avons perdu la direction de la création. Jusqu'au jour où ils parviennent à renverser la situation : grâce à l'argent d'un copain ayant fait fortune dans le textile, Michel Jonchère, les frères rachètent 60% des parts en 1999. Ils associent leur camarade à hauteur de 20%, les derniers 20% restant aux mains d'investisseurs privés. Désormais, ils discutent chaque décision à trois et occupent à tour de rôle le fauteuil de président tous les deux ans. «C'est qui en ce moment ? s'amuse-t-ils. Ah oui, Michel».

*Extraits d'un article d'Olivier Bouchara - Management –décembre 2006*