

**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° 7MGT09**

---

---

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

1. Caractérisez l'organisation MK Promotion (type, taille, performances) et précisez sa finalité.
2. Identifiez le style de direction de Malamine Koné, justifiez votre réponse.
3. Identifiez la stratégie mise en place par MK Promotion en matière de production. Précisez les avantages et les risques d'une telle stratégie.

**Annexe : Airness, c'est gonflé !**

## Airness, c'est gonflé !

Encouragé par ses succès, l'équipementier sportif français veut désormais concurrencer les champions du secteur. Mais la marque de Malamine Koné n'a-t-elle pas trop d'ambition ?

Les dirigeants du club de football de Valenciennes ne décolèrent pas contre MK Promotion, leur équipementier qui diffuse la marque Airness. « Les tenues de nos joueurs, commandées en février, sont arrivées avec plusieurs semaines de retard, après le début de la saison de football. Au premier lavage, les chaussettes rouges ont déteint ! » Nantes, Lille et Rennes en France, Fulham en Angleterre, ont eux aussi subi quelques retards de livraison. Mais ces couacs arrivent à un mauvais moment pour Airness. Car, après quatre années de très forte croissance, la marque de Malamine Koné veut s'imposer comme une alternative crédible aux géants du secteur, les Nike, Adidas, Puma, et autres.

Les jeunes raffolent de ses maillots de foot, mais aussi et surtout de tous les produits dérivés estampillés de la panthère noire, le symbole d'Airness : sacs à dos, lunettes, téléphones portables, trousse, classeurs... L'idée de départ de Malamine Koné, Malien d'origine, débarqué en France à l'âge de 10 ans et propriétaire de MK Promotion : surfer sur l'engouement des ados pour les marques de vêtements issues des banlieues. Au début, en 1999, il se contente de faire fabriquer des sweat-shirts et de les écouler dans les petits magasins de sport. Trois ans plus tard, il affine son *business model*<sup>1</sup> : ne rien produire et tout consacrer à la communication. Il se contente de toucher des royalties<sup>2</sup> sur les ventes, « aux alentours de 15 % », précise Malamine Koné. En 2006, selon ce dernier, le chiffre d'affaires d'Airness atteint 120 millions d'euros (100 millions l'an dernier). Au-delà de l'activité textile, l'activité chaussures tarde à décoller. Pour les lunettes, 25 000 montures Airness ont été vendues en un an. Dans la téléphonie, il se serait écoulé entre 60 000 et 80 000 téléphones griffés Airness. Tout cela reste encore une goutte d'eau au regard du poids de ses concurrents tels Nike qui réalise 11 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

L'entreprise est-elle rentable ? « Nous sommes rentables », assure Malamine Koné. Mais quand on lui demande plus de précisions, l'ambiance se tend. Il ne veut pas entrer dans le détail. En outre, le budget communication de la firme s'avère lourd (lire ci-dessous). D'autant plus qu'il faut aussi payer la location de 700 mètres carrés de bureaux à proximité de la très chic avenue Montaigne, à Paris, ainsi que les salaires des 14 employés. L'équilibre financier semble tout juste assuré mais si les ventes venaient à s'essouffler, la chute de sa société pourrait être vertigineuse.

L'autre faiblesse de l'organisation, c'est le manque de structure. Malamine Koné cumule de nombreuses fonctions : président, directeur du marketing, chef de produit, VRP... Il délègue peu. « C'est peut-être trop pour un seul homme, lâche un dirigeant de football qui travaille avec lui. Il n'a pas embauché de vrais professionnels du secteur. » Certes, la plupart de ceux qui le connaissent l'affectionnent et vantent sa générosité ou sa sympathie. Mais tous le craignent. « Ses coups de gueule, son management réputé tyrannique m'ont personnellement refroidi » témoigne ce cadre contacté pour rejoindre l'aventure Airness.

### Un budget de communication exorbitant

Malamine Koné a très vite décrypté les codes qui ont fait le succès des Nike et autres Adidas : investir massivement sur les rois du stade pour profiter de leur notoriété. Il a juste adapté les codes à ses moyens. Ainsi, pour assurer la promotion d'Airness et décrocher une crédibilité en tant qu'équipementier, Malamine Koné dépense beaucoup. Le budget communication total de la société MK Promotion se monte à près de 10 millions d'euros.

<sup>1</sup> Business model = modèle qui permet de générer des revenus

<sup>2</sup> Royalties = redevance rémunérant le droit d'utiliser la marque Airness