

Session 2009

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

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT  
DES ORGANISATIONS**

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

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

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

## **Faire ou faire faire : un choix qui n'est pas sans conséquence.**

Les relations partenariales présentent des avantages certains pour les organisations, mais peuvent occasionner des difficultés. La résolution de celles-ci relève de choix propres à chaque organisation.

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

1. Caractérisez l'organisation Torph (forme, type, statut juridique, ressources, champ d'action).
2. Identifiez le mode de production de Torph. Quelles sont les caractéristiques de ce mode de production ?
3. Comment peut-on assurer la fabrication de deux modèles différents dans un même atelier ?
4. Réalisez le diagnostic stratégique de Torph.
5. Définissez et justifiez la stratégie adoptée à l'origine par Torph pour la production de ses réservoirs.
6. Indiquez les limites de ce choix compte tenu du contexte actuel.
7. Définissez et justifiez la nouvelle orientation stratégique choisie par Torph. Présentez ses contraintes.

## **ANNEXES**

**Annexe 1 : La SA MdG et la marque Torph**

**Annexe 2 : La production de Torph**

**Annexe 3 : Le réservoir : acier ou plastique ?**

**Annexe 4 : Torph – Attala : un virage à négocier**

**Annexe 5 : Les dernières orientations de la direction de Torph**

**Annexe 6 : Les produits**

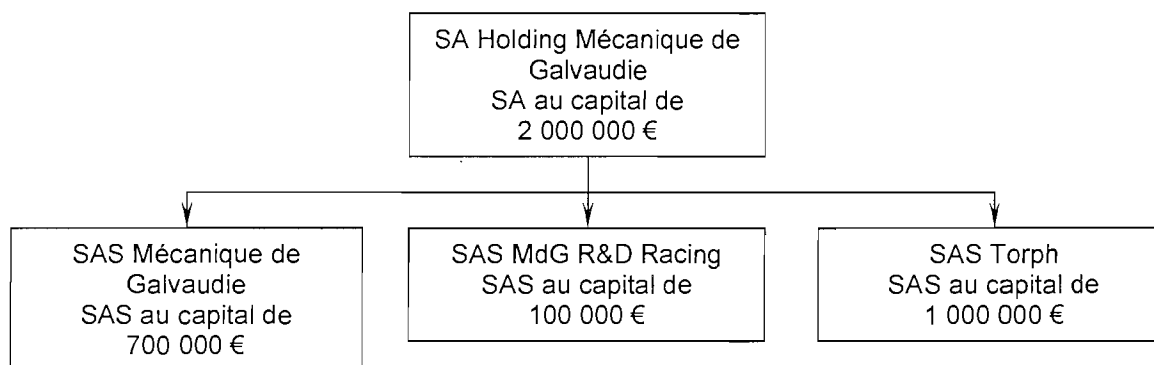
**Annexe 7 : Les segments du marché de la moto de + de 125 cm<sup>3</sup> sur lesquels Torph est présente**

## Annexe 1 : La SA MdG et la marque Torph

La SA Holding Mécanique de Galvaudie (appelée couramment MdG) a racheté en 1998, afin de la relancer, la célèbre marque de moto Torph qui avait disparu au début des années 1970, mais dont le nom était resté connu du grand public. MdG n'est pas une inconnue dans le monde de la mécanique : elle produit des pièces de fonderie et des éléments usinés pour les moteurs à hautes performances. Des constructeurs moto et auto lui sous-traitent des éléments mécaniques. Elle démontre son savoir-faire en s'engageant dans la compétition moto : c'est en effet elle qui a conçu et développé le moteur de la moto Galboli qui s'est distinguée dans le championnat des 900 cm<sup>3</sup> en 2001.

Afin de mieux assurer le développement de ses différentes activités industrielles et commerciales, monsieur Brino, P-DG de la holding MdG, a préféré constituer des structures juridiques spécifiques pour chaque activité. Cela a pour avantage de permettre la définition de stratégies propres à chaque activité et de ne pas mettre la totalité de l'entreprise en difficulté lorsqu'une activité doit être abandonnée.

### Structure juridique du groupe



Monsieur Brino détient la majorité des actions de la holding qui exerce un contrôle majoritaire dans trois SAS. Il contrôle donc, directement ou indirectement, la totalité des sociétés du groupe.

Les sociétés du groupe sont installées dans un parc industriel à la périphérie de Bozic-sur-Helne. Les effectifs sont de 15 personnes pour la MdG, 118 pour la SAS Mécanique de Galvaudie, 42 pour la SAS MdG R&D Racing et 127 pour la SAS Torph.

Le chiffre d'affaires de la SAS Torph a été de 49 324 500 € hors taxes sur l'exercice 2007. Elle a vendu 5 139 motos (3 914 roadsters et 1 225 GT-sport) sur le marché européen. Le marché français représente 50 % des ventes, le reste de la production étant essentiellement écoulé sur les marchés allemand, britannique, italien et du Bénélux.

Source : Rapport annuel MdG, février 2008

## **Annexe 2 : La production de Torph**

La SAS Torph dispose d'un bâtiment dans lequel sont implantés l'outillage industriel et les zones de stockage. Le bâtiment a été prévu un peu plus grand que les besoins actuels en cas de forte croissance de l'activité nécessitant de nouveaux investissements productifs. La SAS Torph élabore les cadres, les pièces de carrosserie, à l'exception des réservoirs, divers éléments mécaniques et les tableaux de bord. Elle assure le montage des motos. Les pièces de fonderie (bloc moteur, carters, leviers de frein et d'embrayage, roues en alliage, etc.) sont sous-traitées à la SAS Mécanique de Galvaudie. Les éléments de suspension et les systèmes de freinage sont achetés à des fournisseurs spécialisés (Showa, Brembo, Nissin). Les réservoirs, pièces essentielles de la carrosserie, sont achetés à un spécialiste de la plasturgie, Attala Inc., qui détient un quasi-monopole dans la production de pièces en matière synthétique pour la moto.

La production est réalisée en petite série dans un atelier flexible permettant de passer de la production d'un modèle à l'autre, les pièces communes étant nombreuses. Torph essaye de limiter au maximum les stocks de produits finis.

Source : *Torph, une nouvelle moto française*, Le Motard n° 3614, mars 2004

## **Annexe 3 : Le réservoir : acier ou plastique ?**

Un réservoir de moto peut être réalisé en acier ou en plastique.

Le réservoir en plastique a l'avantage de ne pas rouiller et d'être légèrement déformable. Il accepte donc les petits chocs sans nécessiter de réparations et offre une excellente tenue dans le temps. Par contre, on ne peut y fixer de sacoche de réservoir magnétique ; les sacoques de réservoir nécessitent dans ce cas la pose d'un tapis qui nuit à l'esthétique.

La fabrication nécessite de maîtriser les techniques de la plasturgie. Seuls des spécialistes peuvent amortir les coûts de ce type de production de manière rentable. Un fabricant de motos ne pourrait réaliser ses propres réservoirs en plastique. Il lui faudrait non seulement acquérir les compétences et le savoir-faire industriel liés à ce matériau, mais aussi disposer d'une échelle de production telle qu'elle lui permette d'amortir ses coûts.

Le réservoir en acier a pour inconvénient de rouiller si le revêtement s'abîme et d'être moins élastique que son homologue en plastique ce qui entraîne des déformations après un petit choc. Il supporte les sacoques de réservoir magnétiques.

Sa fabrication repose sur une technique plus commune qui est celle de l'emboutissage. Cette technologie peut être rapidement maîtrisée par toute entreprise utilisant des technologies de mise en forme des métaux et ne nécessite pas d'investissements importants, que ce soit en terme de machine comme en terme de savoir-faire même s'ils sont indispensables à toute production de qualité. Elle peut donc être adoptée pour des séries modestes.

En termes de sécurité et de poids, les réservoirs en plastique et en acier sont identiques.

Source : Technimoto, n° 234, juillet 2007

#### **Annexe 4 : Torph – Attala : un virage à négocier.**

Depuis le début de la production en 2000, la société Attala Inc. réalise les réservoirs de Torph. Ces trois dernières années, Attala a augmenté plusieurs fois ses tarifs sans négociation préalable (par exemple, 11 % l'année dernière). Les retards de livraison se sont multipliés, Attala donnant la priorité à certains gros clients. Une moto ne pouvant être livrée sans réservoir, Torph a dû plusieurs fois reporter ses propres livraisons provoquant ainsi le mécontentement de la clientèle. Mécontentement d'autant plus compréhensible que ces retards sont intervenus durant les périodes printanière et estivale, périodes durant lesquelles les ventes sont les plus importantes.

Torph n'est qu'un petit client pour Attala (0,7 % de son chiffre d'affaires) et n'est donc pas en mesure d'exercer une pression sur ce fournisseur.

Source : La Fabrique, n° 2 543, octobre 2007

#### **Annexe 5 : Les dernières orientations de la direction de Torph**

Notre direction a annoncé que la collaboration avec Attala Inc. prendrait fin en janvier 2008. *« Malgré la spécificité de nos produits qui nous permettent de fidéliser notre clientèle, nous ne pouvons plus nous permettre vu la qualité des produits concurrents, de faire patienter nos clients ni de voir nos coûts se dégrader. Nous prenons acte du fait que nous ne sommes que des clients secondaires pour Attala et que, suite aux retards de livraison et aux hausses de prix, nous préférons désormais assurer nous même la production de nos réservoirs. Les investissements nécessaires sont réalisés, mais nous nous fournirons jusqu'à la fin de l'année chez Attala en attendant que les équipements soient opérationnels et nos nouvelles équipes formées ; nous assurerons ainsi la fabrication d'un composant de haute qualité ».*

Source : Propos de M. Brino extrait de La Feuille d'information MdG, n° 53, novembre 2007.

#### **Annexe 6 : Les produits**

Le premier modèle de Torph est sorti en 2000 et a remporté immédiatement un succès appréciable. Actuellement, la gamme Torph est constituée de deux modèles de moto répondant à des demandes spécifiques : un «roadster» et une «sport-GT». Monsieur Brino, P-DG de la SA Mécanique de Galvaudie est un passionné de moto. Il a voulu que ses modèles soient des motos de caractère et avec une réelle qualité de fabrication.

Elles disposent toutes deux du même moteur, un bicylindre parallèle de 1 100 cm<sup>3</sup> les plaçant ainsi sur le marché des plus de 125 cm<sup>3</sup>. La clientèle visée est une clientèle qui est à la recherche de produits à image forte acceptant de payer les produits un peu plus chers à condition qu'ils échappent à la banalité. La moto Torph est une moto identitaire, son acheteur se démarque des acheteurs de motos japonaises qui représentent deux tiers du marché des plus de 125 cm<sup>3</sup>.

Les Torph ont reçu un excellent accueil de la part du public et de la presse spécialisée, et la production s'écoule sans difficulté.

Source : Le Motard, n° 3718, novembre 2007

## **Annexe 7 : Les segments du marché de la moto de + de 125 cm<sup>3</sup> sur lesquels Torph est présente**

Parmi les segments du marché de la moto, Torph évolue sur deux d'entre eux représentant 51 % des ventes de motos en France :

- les « roadsters » (48 % du marché) : ce sont des motos qui ne s'encombrent pas de superflu : un moteur, un cadre, deux roues et en avant ! Ces motos simples offrent une utilisation large ainsi qu'une prise en mains facile ;
- les « sport touring » (3 % du marché) : elles allient le caractère sportif aux capacités routières permettant des parcours relativement longs.

Le marché français représente environ 100 000 ventes de motos de plus de 125 cm<sup>3</sup> par an. Il est actuellement en progression de 4 %, malgré un été déplorable l'année dernière.

Chaque segment est, en général, divisé en sous-segments.

On peut notamment distinguer dans le segment des « roadsters », une sous-segmentation par cylindrée (moins de 600 cm<sup>3</sup>, 600 à 800 cm<sup>3</sup> et grosses cylindrées – 1 000 cm<sup>3</sup> et plus). Une distinction plus subtile est réalisée dans l'esprit des clients entre les motos japonaises, qui sont de très bons produits, et les motos européennes qui, tout en ayant des qualités et performances comparables, jouent avant tout sur leur image et leur originalité, notamment technique. Les constructeurs européens ont trouvé ce moyen pour se différencier de la production japonaise et justifier un prix de vente un peu plus élevé, lié à un manque d'économies d'échelle. Les concurrentes directes du « roadster » Torph *R* sont la Yamaha FZ1, la Kawasaki Z 1 000, la Honda CB 1000 R, la Triumph Speed triple, la Ducati Monster 1 000, la Moto Morini Corsaro, la KTM Super Duke.

Le segment des « sport touring » n'est représenté que par quatre modèles de moto : la Triumph Sprint ST, la Ducati ST3, la Honda VFR et la Torph Tornade. Ces produits, bien que proches, ont tous une personnalité marquée.

Le client acheteur de ce genre de motos est un motard averti, souhaitant une machine performante, sûre et à forte image. De plus, il est exigeant en matière de délais et s'il accepte d'attendre un peu pour être livré lorsque le produit n'est pas disponible immédiatement, il tolère difficilement des retards trop importants, d'autant plus que la période d'utilisation est relativement limitée.

Source : [www.moto-webnet.com](http://www.moto-webnet.com), février 2007