

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

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT
DES ORGANISATIONS**

EPREUVE DU VENDREDI 22 JUIN 2018

**Durée de l'épreuve : 3 heures
Coefficient : 5**

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

L'usage des calculatrices n'est pas autorisé.

LES BRUSCHETTAS DE SOPHIE

Disposer d'un (ou de plusieurs) avantage(s) concurrentiel(s) s'avère déterminant pour une entreprise. L'un de ces avantages peut résulter de la mise en œuvre réussie de partenariats locaux.

À l'aide de vos connaissances et des annexes 1 à 6, vous analyserez la situation de management proposée.

1. Relever les éléments caractéristiques des organisations Sophie H & Co et la Communauté de communes du Pays de Livarot.
2. Repérer les éléments du diagnostic externe de l'organisation Sophie H & Co.
3. Formuler le problème de management auquel l'organisation Sophie H & Co se trouve confrontée actuellement.
4. Caractériser et justifier l'option stratégique retenue par l'organisation Sophie H & Co.
5. Montrer que les missions de l'organisation Communauté de communes du Pays de Livarot constituent un facteur de réussite essentiel à la mise en œuvre de la stratégie retenue par Sophie H & Co.
6. Expliquer en quoi la gestion des emplois et des compétences proposée par madame Hamer constitue également une réponse au problème de management.

ANNEXES

Annexe 1 : L'idée innovante de Sophie Hamer

Annexe 2 : L'implantation de la société Sophie H & Co dans son environnement

Annexe 3 : La Communauté de communes du Pays de Livarot

Annexe 4 : Entretien avec madame Hamer, fondatrice de Sophie H & Co

Annexe 5 : Le marché du *snacking*¹ en France

Annexe 6 : Un partenariat local très actif

¹ Snacking : de l'anglais « snack » qui signifie « casse-croûte »

Annexe 1 : L'idée innovante de Sophie Hamer

« C'est une idée qui est venue lors d'un week-end entre amis », raconte Sophie Hamer, qui a créé ce concept unique en France de bruschettas prêtes à consommer. Les bruschettas, ce sont ces tartines garnies passées au four venues d'Italie.

Sophie Hamer crée, en 2015, son entreprise éponyme – Sophie H & Co – SAS au capital de 10 000 euros avec une idée innovante : commercialiser la fameuse bruschetta en grande distribution. Cette idée lui est venue d'un constat des plus simples : la bruschetta est un produit tendance, très consommé en France et dans le monde, mais qui n'existe pas encore en prêt-à-consommer. Soutenue et encouragée par son conjoint, lui-même professionnel de renom dans l'industrie agro-alimentaire, Sophie Hamer lance donc son projet et crée la « Bruschetta de Sophie ». Distribuée en France et en Europe, elle est commercialisée dans les rayons frais de la grande distribution en libre-service. À l'heure de la consommation rapide et du développement du *snacking* (le prêt-à-manger), la bruschetta se présente comme LA nouvelle offre sur ce marché.

À la création, une seule ligne de production est implantée, dans les locaux de la société Stefano Toselli, basée à Mézidon-Canon, fabriquant de plats cuisinés à base de pâtes. « Nous sous-traitions à l'entreprise avant de voir si la commercialisation de ce produit prenait ».

C'est alors que le trophée PME Carrefour Innovation, obtenu dans la catégorie Charcuterie-Traiteur-Volaille, lui ouvre les portes de l'enseigne. « C'est une formidable promotion. Depuis mars nous vendons nos produits au niveau national chez Carrefour. » Entre-temps, Sophie H & Co a capté les marchés de Franprix, Cora et plusieurs magasins locaux de grande distribution.

Il faut dire que Sophie Hamer n'utilise que des matières premières de qualité pour préparer ses recettes : poivrons de piquillo² gorgés de soleil dans la bruschetta jambon-parmesan, tomates séchées et marinées à l'origan et emmental affiné pendant six semaines minimum dans la bruschetta tomates-emmental...

Mais Sophie Hamer sait qu'à moyen terme, la production n'est pas viable dans les murs de Stefano Toselli. « On est dans une usine en milieu humide et la bruschetta ne supporte pas cette humidité. » Très rapidement, Sophie Hamer décide donc de mettre fin à la sous-traitance pour disposer de sa propre ligne de production. Son site de production est trouvé au second semestre 2015 : l'enseigne est maintenant installée dans la zone d'activité nord de Livarot, depuis juillet 2016.

Et en octobre 2016, la Bruschetta de Sophie fait ses premiers pas au SIAL³. Pour cette première participation, la bruschetta normande a reçu un bel accueil et peut s'enorgueillir d'avoir été sélectionnée au Trophée de l'innovation du SIAL. Après plus de 400 bruschettas dégustées et de nombreuses rencontres, un bel avenir s'annonce pour la Bruschetta de Sophie avec de vraies perspectives de développement à l'international !

Source : d'après Ouest France, 07/01/2017

² Le poivron de piquillo est un type de poivron produit en Espagne et protégé par une appellation d'origine.

³ Le Salon international de l'alimentation (SIAL) est un salon professionnel dédié à l'industrie agroalimentaire.

Annexe 2 : L'implantation de la société Sophie H & Co dans son environnement

Les travaux ayant pris un peu de retard, l'usine devrait être en fonction avec une seule ligne de production pour le moment.

Le site de production de l'usine des Bruschettas de Sophie est trouvé : il s'agit de Livarot. Après plusieurs réunions avec les élus locaux et présentations du projet, c'est la Communauté de communes (CdC) du Pays de Livarot qui est choisie.

« Le dynamisme des élus locaux et leur culture de l'entreprise ont fait pencher la balance en faveur du Pays du Livarot », déclare Sophie Hamer.

Il s'agit pour la CdC de construire un atelier relais⁴ de 2 700 m² dans lequel Sophie H & Co s'implantera en y apportant les spécificités liées aux normes de l'agroalimentaire et ses équipements.

« Le concept d'atelier relais, proposé par la CdC du Pays de Livarot présidée par M. Sébastien Leclerc, nous évite de mobiliser les fonds sur la structure et nous permet de nous concentrer sur les équipements », explique Sophie Hamer.

Le bâtiment comportera également une zone administrative, une zone de stockage, une zone froide et une salle de préparation. L'entreprise utilise des produits locaux, « dans la mesure du possible », hormis le pain italien, le parmesan ou d'autres productions non normandes. En 2018, la cheffe d'entreprise souhaite construire une unité de boulangerie d'environ 500 m² afin de produire le pain sur place. « C'est un projet, c'est toujours mieux d'être indépendant pour ce genre de fabrication ».

L'activité a démarré en juillet et devrait permettre la création d'emplois sur le bassin d'emploi. La ville de Livarot a construit le bâtiment de 2 700 m² pour 4,3 millions d'euros et le loue à l'entreprise qui a créé quinze emplois. Le Département a contribué à hauteur de 454 000 euros, la Région a apporté 460 000 euros d'aide (au titre de l'Avance régionale à l'entreprise (ARE), sous la forme d'un prêt à taux nul) ; l'État a, quant à lui, apporté 708 537 euros dans le cadre du développement des territoires ruraux.

Source : d'après Le Pays d'Auge, 12/08/2016

Annexe 3 : La Communauté de communes du Pays de Livarot

À ce jour, la Communauté de communes (CdC) a conservé des frontières identiques à celles de sa création. C'est une communauté réunissant des communes qui sont proches géographiquement et qui ont pour objectif de mettre en commun leurs compétences afin de mener des projets intercommunaux plus ambitieux.

Fiche d'identité de la CdC de Livarot :

- ☞ Nombre de communes : 23 communes
- ☞ Population en 2014 : 6 853 habitants
- ☞ Nombre d'emplois sur le territoire : 1 889
- ☞ Superficie : 175,53 km²
- ☞ Densité de la population : 39 habitants/km²

⁴ L'atelier relais permet à de jeunes entreprises de s'installer rapidement dans un local, loué par la collectivité locale. Le locataire installé peut, au bout de six ans, acheter les murs au prix de la construction initiale.

La CdC a beaucoup œuvré dans divers domaines de compétences de cet EPCI⁵, notamment :

- culture : la CdC assure la gestion des bibliothèques de Livarot et Fervaques ;
- sport : elle mène un ambitieux programme de rénovation des structures sportives ;
- aménagement du territoire : un pôle de santé libéral et ambulatoire intercommunal a été inauguré en 2015 ;
- tourisme : la CdC verse une subvention de fonctionnement à l'Office de tourisme ;
- services : Le Point info 14 accueille près de 5 000 personnes chaque année ;
- économie : pour appuyer sa volonté d'accueillir de nouvelles entreprises sur le territoire, la Communauté de communes développe le concept d'ateliers relais. N'ayant plus de local disponible, elle vient de créer un atelier relais de 1 000 m², divisible en deux sur la zone d'activité. La CdC accompagne par ailleurs des porteurs de projets dans leur installation sur le territoire (exemple : Sophie H & Co). En moins de dix ans, la CdC aura construit ou fait l'acquisition de 9 000 m² d'ateliers relais.

Source : Bulletin d'information Livarot Intercom, octobre 2016

Annexe 4 : Entretien avec madame Hamer, fondatrice de Sophie H & Co

Dans un article du Pays d'Auge, vous avez déclaré avoir comme projet la création d'une boulangerie sur votre site de production de Livarot. Quelle en est la justification ?

Il est toujours préférable d'être indépendant pour ce genre de fabrication : le fait de produire en autonomie nous permet une plus grande flexibilité, mais également d'être décideur sur cette matière et ses ingrédients. Les Français aiment le pain et le pain toscan est l'un des facteurs clés de succès de notre produit d'où la nécessité de contrôler sa production.

Rencontrez-vous ou avez-vous rencontré des problèmes avec vos fournisseurs de pain ?

Nous avons rencontré plusieurs problèmes de qualité, mais c'est aussi pour des raisons de développement-produit et des raisons stratégiques et financières que nous avons pris cette décision. Le marché du *snacking* est un marché ouvert, la concurrence y est très vive. Certes, nous entrons sur ce marché avec un nouveau produit, mais notre succès risque d'aiguiser les appétits de la concurrence. Il nous faut donc obtenir très rapidement un élément qui nous distinguera de cette concurrence à venir aux yeux de nos clients. C'est pourquoi il est essentiel pour nous que la qualité soit maîtrisée sur l'ensemble de la chaîne de fabrication. C'est forts de cette image que nos produits doivent s'imposer auprès des consommateurs. Par ailleurs, cette boulangerie nous permettra aussi d'étoffer notre gamme en élargissant nos possibilités d'innovation-produit.

Dans quels pays exportez-vous principalement ?

Actuellement, nous exportons en Suisse et au Royaume-Uni. Nous souhaitons adapter une pluralité des recettes aux goûts des consommateurs dans les divers pays avec lesquels nous travaillons ou allons travailler. Nous envisageons également l'Autriche et le Portugal.

⁵ EPCI : Établissement Public de Coopération Intercommunale

La création de la boulangerie implique-t-elle l'embauche de nouveaux salariés ?

Oui, deux salariés vont être recrutés afin de pouvoir produire en « deux huit »⁶ et répondre à l'augmentation de la demande de bruschettas. Nous produisons en flux tirés et il est essentiel de pouvoir couvrir toute la production.

Source : d'après les auteurs, janvier 2018

Annexe 5 : Le marché du *snacking* en France

Le *snacking* est rentré dans les habitudes de consommation des Français. Manque de temps pour déjeuner, recherche d'une solution de repas économique, consommation nomade, les produits de *snacking* répondent aux évolutions de la société. L'offre monte en gamme et s'adapte aux attentes du consommateur avec des produits plus sains et de meilleure qualité. Les industriels travaillent sur le profil nutritionnel de leurs produits afin d'effacer la mauvaise image associée au grignotage et développent une offre avec des produits moins gras, moins salés, moins sucrés. Les tendances prennent en compte les nouvelles préoccupations du consommateur et on voit apparaître dans les rayons des GMS⁷ des emballages plus écologiques, des offres de repas sans protéines animales... De même dans la restauration rapide, les enseignes « *fast good* », comme Big Fernand ou Franceca, se développent, entraînant une montée en gamme de l'offre.

Une étude [...] intitulée « Le marché du *snacking* à l'horizon 2020 – Perspectives de croissance, évolutions du jeu concurrentiel et grands défis à moyen terme », révèle que le *snacking* gagne du terrain. Résultat : une croissance soutenue du secteur qui attire forcément de nouveaux entrants. Dans ce contexte fortement concurrentiel, les enseignes s'adaptent, évoluent et innovent afin de consolider leur positionnement.

Les experts [...] prévoient de beaux jours pour le *snacking* qui devrait progresser de 4 % par an en moyenne en valeur dans les grandes surfaces alimentaires passant ainsi de 6,7 milliards d'euros actuellement à plus de 7,5 milliards d'euros à l'horizon 2020. En effet, les produits prêts à consommer (comme les salades) ou à réchauffer (comme les pizzas ou les box micro-ondables) gagnent du terrain en s'invitant de plus en plus au dîner (en plus du déjeuner sur le pouce et du goûter). Le *snacking* profite également des nouvelles tendances alimentaires.

Source : d'après www.lesechos-etudes.fr, juillet 2017

Annexe 6 : Un partenariat local très actif

Sophie Hamer, présidente de Sophie H & Co, et Pôle emploi ont imaginé une formation spécifique pour recruter des salariés. [...]

Aptitudes plutôt que compétences

« J'avais besoin de personnels pour assurer la fabrication sur la chaîne de production, mais qui pourraient être amenés à évoluer dans l'entreprise qui est vouée à se développer. De quinze emplois en septembre 2016, nous pensons arriver à vingt salariés à fin 2017, avec une optique de 49 d'ici trois ans ».

Pour trouver ces salariés, Patricia Trannoy, directrice du Pôle emploi de Lisieux, lui a proposé de « mener un travail préalable pour analyser les postes recherchés »,

⁶ En « deux huit » : production assurée par deux équipes travaillant chacune huit heures en relais

⁷ GMS : grandes et moyennes surfaces

explique-t-elle. Toutes les deux se sont rencontrées pour définir les besoins et mettre sur pied une formation « innovante, adaptée aux besoins de l'entreprise ». Sophie Hamer souhaitait que les personnes choisies au départ puissent rester dans l'entreprise afin qu'elles « grandissent » en même temps que l'entreprise.

« Cinq semaines de formation au télécentre⁸ de Livarot et deux semaines en entreprise » ont été proposées aux demandeurs d'emploi qui avaient réussi les tests de mise en situation et les entretiens avec un psychologue du travail. L'idée était « de trouver des personnes qui n'avaient pas forcément les compétences techniques, mais les aptitudes et le bon état d'esprit ». Dès la fin de cette formation, les quinze candidats sélectionnés ont été embauchés en contrat à durée indéterminée dans l'entreprise de Sophie Hamer. « En plus, ce sont des personnes qui viennent du secteur », se félicite cette dernière.

Cette création de formation « sur mesure », imaginée en partenariat entre Pôle emploi et les entrepreneurs, va permettre à ces derniers de disposer de salariés fortement polyvalents et adaptables, au profil très atypique, uniques sur le marché du travail, et ancrés sur le territoire. Cette formation a pu voir le jour « grâce à des crédits de l'État, du plan *un million de formations pour les personnes en recherche d'emploi* », se félicite Patricia Trannoy qui prévoit déjà de la renouveler.

Source : d'après ouestfrance-entreprises.fr

⁸ Télécentre : espace de travail collaboratif ouvert aux professionnels indépendants, aux télétravailleurs, aux entreprises du territoire, ou aux commerciaux itinérants.

Bac 2018**Matière : MANAGEMENT DES ORGANISATIONS****Série STMG****1 – Éléments caractéristiques**

| | <u>SOPHIE H & Co</u> | <u>CC Pays de Livarot</u> | |
|----------------------------|---|--|---|
| <u>Nature</u> : | Entreprise. | Organisation publique. | |
| <u>Statut</u> : | SAS (Société par Actions Simplifiée). | EPCI. | |
| <u>Type</u> : | Entreprise industrielle. | Collectivité territoriale. | |
| <u>Taille</u> : | 15 salariés – CA non indiqué. | 6 853 habitants – 175,53 km ² . | |
| <u>Finalité</u> : | Faire du profit et assurer sa pérennité. | Gérer le patrimoine public et assurer des missions de service public. | |
| <u>Métier ou mission</u> : | Produire et vendre des produits alimentaires « bruschettas ». | Assurer le développement économique, la culture, le sport et, d'une façon générale, le bien-être des habitants des 23 communes concernées (« Pays de Livarot »). | |
| <u>Ressources</u> : | <ul style="list-style-type: none"> • <u>Humaines</u> • <u>Financières</u> • <u>Matérielles</u> • <u>Immatérielles</u> | <p>15 salariés en 2016.</p> <p>Capital social de 10 000 € - Profit non indiqué – Aides de l'État, de la région et du département pour un total de 1 622 537 €.</p> <p>Un site de production à Livarot.</p> <p>La marque « <i>Bruschetta de Sophie</i> ».</p> | <p>Nombre de fonctionnaires non indiqué.</p> <p>Budget non indiqué.</p> <p>Pôle de santé – Atelier relais de 1 000 m².</p> <p>Réputation et notoriété de Livarot et de ses environs.</p> |
| <u>Champ d'action</u> : | International (France et Export) | Local. | |

2 – Diagnostic externe de l'entreprise

Le diagnostic externe est composé des éléments d'environnement (macro et micro) pouvant constituer pour l'organisation des menaces ou des opportunités.

| <u>OPPORTUNITÉS</u> | <u>MENACES</u> |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ La bruschetta est un produit « tendance », très consommé en France et dans le monde. ▪ Développement de la consommation rapide et du « snacking » (+4 % par an). ▪ Existence d'événements permettant de se faire connaître (trophée PME Carrefour, SIAL...). ▪ L'aide et le dynamisme de la CC « Pays de Livarot ». ▪ Les aides de l'État, de la région et du département. ▪ Appui et collaboration du Pôle Emploi de Lisieux pour le recrutement de salariés. ▪ Crédits de l'État permettant la formation des salariés. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Marché très concurrentiel, avec des concurrents puissants et réactifs. ▪ Construction de l'usine légèrement retardée. ▪ Défauts occasionnels de qualité dans les produits de certains fournisseurs (pain). ▪ Risques liés, de façon générale, à la dépendance à l'égard des fournisseurs. |

À noter que l'obtention du trophée PME Carrefour, le fait que l'entreprise exporte ou les mauvaises conditions de l'usine du sous-traitant sont des forces ou faiblesses, et non pas des éléments de diagnostic externe.

3 – Problème de management.

En fait, la jeune société SOPHIE H & Co se trouve confrontée à un problème classique pour les jeunes entreprises : la difficulté de croissance.

En effet, le succès de son produit doit pousser Mme Hamer à accroître sa production. Mais d'une part ses capacités de développement sont limitées (son capital social est de 10 000 € seulement...), et d'autre part elle est très dépendante de ses fournisseurs et surtout de son sous-traitant.

De plus, la puissance et la réactivité de ses concurrents potentiels font qu'elle doit réagir très vite.

Mme Hamer doit donc **trouver rapidement les ressources nécessaires à la croissance de son entreprise.**

4 – Option stratégique retenue

Mme Hamer explique dans son interview (doc. 4) qu'elle a fait le choix de maîtriser dans toute la mesure du possible la production et la qualité des ingrédients entrant dans la composition de son produit, en particulier le « pain toscan », qui constitue « *un des facteurs clés de succès de notre produit* ». Cette décision l'amène à décider de produire elle-même ce pain. On reconnaît là l'option stratégique **d'intégration verticale amont**, qui consiste pour l'entreprise à réaliser elle-même le travail normalement effectué par un fournisseur. Une stratégie que Mme Hamer a déjà mise en œuvre en décidant de cesser la sous-traitance auprès de la société Stefano Toselli et de construire sa propre usine.

On peut par ailleurs évoquer deux autres options stratégiques éventuellement mises en œuvre par Mme Hamer :

- la différenciation, qui consiste pour l'entreprise à proposer un produit offrant une valeur perçue supérieure à un prix plus élevé que la concurrence. Ici, c'est la qualité du pain qui devrait être cet élément de différenciation (« *un élément qui nous distinguera de la concurrence à venir* », dit Mme Hamer dans le document 4). Cependant, aucune indication ne nous est donnée sur le prix public des « Bruschettas de Sophie » ;
- la diversification, dans la mesure où Mme Hamer évoque son intention « *d'étoffer notre gamme en élargissant nos possibilités d'innovation-produit* ». Mais il est clair que cette stratégie reste pour l'heure un projet, et que ce n'est donc pas la réponse attendue.

5 – Les missions de la CC comme facteur de réussite de SOPHIE H & Co.

La stratégie de Mme Hamer est d'intégrer au sein de son entreprise les diverses activités porteuses de la plus forte valeur ajoutée : la production des « bruschettas » et même la production du « pain toscan » nécessaire à celles-ci et dont la qualité constitue pour elle un avantage concurrentiel.

Cependant, ses moyens limités (10 000 € seulement de capital social) ne permettraient pas la mise en œuvre de cette stratégie.

De son côté, la CC « Pays de Livarot » a pour mission – entre autres – le développement économique des 23 communes qu'elle représente. Afin de remplir cette mission, la CC a développé un système d'« ateliers-relais » permettant aux jeunes entreprises industrielles de trouver des locaux pour abriter leurs lignes de production. Elle peut ainsi accueillir des entreprises qui, en contrepartie, créent des emplois localement et font vivre les producteurs locaux.

Ce système d'« atelier-relais », joint aux diverses aides reçues, a permis à Mme Hamer de monter sa propre ligne de production et donc de mettre en œuvre sa stratégie d'intégration.

6 – Rôle de la GPEC.

Dans le développement de son entreprise, Mme Hamer a également mis en œuvre, avec l'aide du Pôle Emploi de Lisieux, une véritable GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences). Elle explique en effet (doc. 6) qu'elle a voulu recruter des personnes « *qui pourraient être amenées à évoluer* » et qui puissent « grandir » en même temps que l'entreprise.

Cette volonté de « *disposer de salariés fortement polyvalents et adaptables* » constitue elle aussi une réponse au problème de management rencontré par SOPHIE H & Co. En effet, cette entreprise est en plein développement, avec de forts projets de croissance (exportation vers l'Autriche et le Portugal, conquête de grandes enseignes de la distribution française...) et la menace de concurrents puissants, ce qui va rapidement nécessiter un savoir-faire spécifique, et donc des personnels capables de s'adapter et de le transmettre aux nouveaux embauchés. En misant sur « les aptitudes plutôt que sur les compétences » et en choisissant de former elle-même ses salariés, Mme Hamer s'assure d'une flexibilité qui permettra à son entreprise de réagir rapidement et efficacement.
