

SESSION 2010

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

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT
DES ORGANISATIONS**

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

Le sujet comporte 6 pages numérotées de 1/6 à 6/6

L'usage de la calculatrice n'est pas autorisé

La qualité, enjeu stratégique pour l'entreprise

La recherche de la qualité est nécessaire, mais elle oblige les organisations à adapter leur structure.

Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 7 en répondant aux questions suivantes :

1. Caractérisez l'organisation des Vergers Boiron (type, taille, champ d'action, ressources) et précisez sa finalité.
2. Identifiez son métier, ses produits et ses clients.
3. Réalisez le diagnostic stratégique des Vergers Boiron.
4. Relevez les outils de la démarche qualité mis en œuvre par les Vergers Boiron. Montrez dans quelle mesure la qualité est un facteur de motivation du personnel.
5. Indiquez sur quels avantages concurrentiels s'appuie l'organisation des Vergers Boiron.
6. Qualifiez la décision de déménager l'activité à Châteauneuf-sur-Isère. • quels problèmes cette décision répond-elle ?
7. Retrouvez les conséquences de cette décision en matière de gestion des ressources humaines.

ANNEXES :

Annexe 1 : Un spécialiste des métiers du fruit

Annexe 2 : Vergers Boiron, ils misent sur le goût

Annexe 3 : Vergers Boiron, des fruits plein la tête

Annexe 4 : Boiron opte pour la démarche HQE

Annexe 5 : Le marché des fruits et légumes transformés

Annexe 6 : Les Vergers Boiron déménagent dans la Drôme

Annexe 7 : Recherche de compétences

Annexe 1 : Un spécialiste des métiers du fruit

« Promouvoir l'utilisation du fruit auprès des professionnels du goût ».

Depuis toujours, nous privilégions le fruit, ses origines, son parfum, sa saveur. Nous sélectionnons les meilleurs fruits sur les meilleurs terroirs du monde. Nous les cueillons à maturité pour capturer la saveur optimale. Nous offrons ainsi à nos clients une qualité constante et la disponibilité du fruit en toute saison.

4 décennies d'innovations :

1970 : Lancement des purées de fruit.

1985 : Les purées de fruit sont conditionnées en barquettes thermoformées. Lancement de la gamme des coulis.

1997 : Lancement des purées gourmandes : mélanges subtils de plusieurs fruits pour obtenir une saveur unique et originale.

2002 : Les purées de fruit sont conditionnées dans des barquettes aux multiples performances. Lancement des filaments d'agrumes orange et citron.

2005 : La purée de marrons à la gousse de vanille, un mélange harmonieux et un équilibre subtil. Nouveaux coulis Boiron : plus de fruits, moins de sucre. Conditionnés dans des bouteilles plastiques de 500 g avec un bouchon à pointe verseuse, ils sont prêts à l'emploi.

2006 : ISO 14001¹, lancement de la purée « orange et orange amère ».

2007 : Lancement du coulis de goyave au thé vert.

2008 : Lancement de la purée cranberry & griotte, de la purée de grenade et du coulis banane coco guanabana.

Extrait Boironfreres.com 2009

Annexe 2 : Vergers Boiron, ils misent sur le goût

Pionniers sur le marché des purées de fruits surgelées à l'attention des professionnels du goût, les Vergers Boiron ont toujours conjugué l'exigence de qualité et la quête de nouvelles saveurs. Un savoir-faire qui a permis à cette PME familiale de se faire un nom aussi bien en France qu'à l'étranger. Rencontre avec Denis Boursier, directeur marketing.

Comment votre entreprise est-elle née ?

Denis Boursier : Elle a été créée en 1942 par une famille de négociants en fruits frais, basée à Paris : la famille Boiron. Au début des années soixante-dix, Pierre Boiron, père de l'actuel PDG, s'est rendu compte de l'intérêt de réorienter l'activité de l'entreprise vers le fruit transformé et surgelé, vendu sous forme de purée. Les Vergers Boiron ont ainsi été les premiers au niveau national à mettre sur le marché ce type de produits prêts à l'emploi à destination des professionnels du goût. Puis le marché s'est progressivement développé, et un certain nombre de concurrents nous y ont rejoints, même si nous conservons nos positions de leader. Ceci étant, un élément nous différencie de nos concurrents : la totalité de notre gamme de produits est surgelée car nous considérons qu'il n'y a pas, à ce jour, de meilleur mode de conservation du fruit.

¹ La norme **ISO 14001** est la plus utilisée des normes de la série des normes **ISO 14000** qui concernent le management environnemental

Par quels critères votre exigence de qualité passe-t-elle ?

DB : Nous nous inscrivons dans une logique de partenariat et de long terme avec nos fournisseurs. Nous ne sommes pas dans une logique de coût, ni de coups. Ainsi, nous avons réussi à bâtir des relations de confiance qui nous amènent à parler variété, plantation, agriculture raisonnée... Certes les cahiers des charges sont de plus en plus exigeants, mais nos fournisseurs les maîtrisent de mieux en mieux justement parce que la relation est établie dans la durée et que nous progressons ensemble. Par ailleurs, nous ne lésinons jamais avec la qualité des productions, quitte à rayer un temps un fruit de notre offre... C'est ce qui est arrivé en 2004 avec l'orange sanguine. La production était de mauvaise qualité car elle avait souffert des conditions climatiques. Du coup, nous avons préféré ne pas en proposer plutôt que de vendre une orange sanguine qui ne méritait pas le nom de Boiron... Dernier point fondamental quant à notre quête de qualité : nos fruits sont transformés à Valence, dans notre usine certifiée ISO 9001 (depuis 1999) et ISO 14001 (depuis 2006) où nous avons mis au point un procédé de « Flash pasteurisation ² » qui respecte toutes les qualités du fruit d'origine. Par ailleurs, nous n'utilisons jamais de colorant, ni conservateur. Notre démarche est de rester au plus proche du fruit...

Aujourd'hui quels sont vos principaux débouchés ?

DB : Nos produits s'adressent aux pâtisseries, glaciers, barmans, cuisiniers, restaurateurs, traiteurs... Bref tout ce qu'on appelle les métiers de bouche ou professionnels du goût. Par ailleurs, nous avons aussi une frange non négligeable de clients qui sont des petits industriels, c'est-à-dire des professionnels qui ont une approche ultra qualitative de ce qu'ils font (par exemple des fabricants de glaces maison, glaces à l'ancienne...). Toutefois, nous ne travaillons pas du tout avec les poids lourds de l'industrie agroalimentaire que peuvent être les fabricants de yaourts et de glaces. Nous sommes très franchement positionnés sur un marché haut de gamme, ainsi nos produits entrent dans la composition de produits très élaborés. Notre cible nous oblige à demeurer en permanence à l'écoute du marché, mais aussi de l'évolution du goût en général. Ce n'est pas une démarche ultra sophistiquée, seulement la volonté d'être le plus possible à l'écoute de ce que nos clients attendent de nous.

Extrait Interview Le MAG Cultures août 2008

Annexe 3 : Vergers Boiron, des fruits plein la tête

Le goût avant tout

« Nous avons mis en place une logique d'assemblage des origines de fruits, pour obtenir une régularité et une constance dans la qualité de nos produits, à l'image du Champagne », confie-t-il. Un savoir-faire que la famille Boiron se transmet de père en fils, suivant un cahier des charges très strict. « Nous surveillons particulièrement tout ce qui est relatif aux pesticides et avons mis en place un système pointu de traçabilité », continue le directeur marketing. Mais l'entreprise familiale doit faire face à une concurrence très rude sur le secteur des purées de fruits surgelées, qui a attisé l'appétit de grandes structures. Il faut alors se démarquer. Les Vergers Boiron vont jouer la carte du goût et de l'innovation originale, se trouvant même une passion pour certains marchés de niche, comme les bars... La diversification des cibles est, en effet, un axe important de son développement. D'une logique de pâtisserie, nous avons évolué sur l'hôtellerie, la restauration, les traiteurs, précise Denis Boursier.

² Système qui permet de conserver au maximum les qualités gustatives du fruit par le froid

Des outils adaptés

À Valence, l'unité de production est certifiée ISO 9001 depuis 1999 et ISO 14001 depuis 2006. C'est quasiment une obligation sur ce secteur très stratégique. « *Nous nous appliquons à traiter nos fruits avec le plus grand soin, et le moins de stress possible* », affirme le directeur marketing. [...] Comme on peut le voir, l'orientation haut de gamme des fruits est une obligation pour les Vergers Boiron s'ils veulent jouer dans la cour des grands. L'exportation est également un axe de développement important, les 3/4 des ventes y étant réalisées (chiffre d'affaires 34 millions d'euros HT).

Extrait Article Goût du jour janvier 2009 - Revue de presse site Boironfreres

Annexe 4 : Boiron opte pour la démarche HQE

Bien qu'encore peu nombreuses dans le secteur agroalimentaire, les initiatives sur le fond de démarche « Haute qualité environnementale ou HQE » se multiplient, à l'image des Vergers Boiron, société spécialisée sur le segment des purées et coulis de fruits surgelés. À compter du deuxième semestre 2009, les 75 salariés de l'entreprise quitteront Rungis pour s'installer près de Valence. Un nouveau site, actuellement en construction, regroupera tous les services et l'outil de production. Déjà certifiée ISO 9001 en 1999 et ISO 14001 en 2006, le fabricant français franchit aujourd'hui une nouvelle étape en adoptant une démarche HQE dans la mise en place de ses nouveaux équipements. Le nouvel ensemble devrait être opérationnel à l'horizon 2010. [...]

Extrait Article du Monde du Surgelé avril 2009

ISO 9001

La norme ISO 9001 fait partie des normes ISO 9000, référence internationale des entreprises en matière de certification des systèmes de management de la qualité. Elle met l'accent sur l'amélioration constante de la qualité, la relation clients et les ressources humaines. La certification des entreprises est faite par des organismes indépendants qui vérifient la conformité de l'entreprise à la norme.

Extrait de Novethic.fr 2009

ISO 14001

La norme ISO 14001 est un outil qui sert à réaliser des objectifs internes :

- donner à la direction une assurance qu'elle maîtrise les processus et activités organisationnels ayant un impact sur l'environnement ;
- donner aux employés une assurance qu'ils travaillent pour une organisation responsable vis-à-vis de l'environnement.

www.iso.org

HQE

La démarche HQE est une démarche totalement volontaire pour intégrer l'environnement dans la logique des acteurs du bâtiment. L'objet est de créer ou réhabiliter les bâtiments dans un souci appuyé d'environnement à la fois pour leurs usagers et la collectivité. Un « bâtiment HQE » est avant tout un bâtiment qui répond à une attente : un logement où les habitants sont en bonne santé, se sentent bien et paient des charges modérées ; une école où les élèves et les enseignants trouvent de bonnes ambiances de travail [...] ; ou encore un bureau ou un commerce agréable où les personnels comme les autres usagers sont heureux de se rendre [...]

www.assohqe.fr

Annexe 5 : Le marché des fruits et légumes transformés

Dans un marché alimentaire victime de l'érosion du pouvoir d'achat des ménages et de leurs arbitrages de consommation, le segment des fruits et légumes transformés est épargné. Il faut dire que l'environnement socio-médiatique est porteur : les retombées des campagnes de communication prônant la consommation de « 5 fruits et légumes par jour » sont positives tandis que les fruits et légumes frais pâtiennent d'une image de prix élevé, que la flambée des prix agricoles fin 2007-début 2008 n'a pas arrangée.

Au final, les transformateurs de fruits et légumes évolueront dans un contexte porteur jusqu'en 2010. La consommation progressera de plus de 2,5 % en volume en moyenne, une performance dans un secteur alimentaire qui stagne.

Dans un contexte où la variable prix est déterminante, les transformateurs de fruits et légumes continueront de miser sur l'innovation. Praticité, naturalité et argument santé-forme constitueront les axes privilégiés :

- L'argument santé dans l'alimentaire reste porteur. Si les fabricants d'aliments fonctionnels et autres produits diététiques sont les premiers à bénéficier de cette tendance sociétale, les fabricants d'aliments « conventionnels » se sont aussi rapidement engouffrés dans la brèche avec notamment la mise en avant des apports en fruits et légumes au sein des plats cuisinés, des sauces (« Objectif 5 légumes » de Panzani), etc. Les spécialistes des fruits et légumes ne sont pas en reste : les *pockets* Andros (compotes en gourde) communiquent sur le fait de contenir autant de vitamine C qu'une portion de fruits frais tandis que Bonduelle met en avant les fibres et les vitamines de ses nouvelles références Vapeur (conserves).
- La conquête de relais de croissance se poursuit également sur le B to B* : une part croissante du chiffre d'affaires est en effet réalisée avec la restauration hors foyer et avec les IAA**. De nombreuses sociétés se sont d'ailleurs spécialisées sur ces segments à fort potentiel (Gelpass, Vergers Boiron, Roger Descours).

* B to B : commerce interentreprises

** IAA : Industries agro-alimentaires

Extrait Precept.fr janvier 2009

Annexe 6 : Les Vergers Boiron déménagent dans la Drôme

D'ici le printemps 2010, une nouvelle unité entrera en activité à Chateauneuf-sur-Isère (Drôme), à proximité de vergers de pêches, abricots, kiwis, etc. Les Vergers Boiron vont y rassembler leurs 75 salariés répartis entre le siège social encore installé à Rungis et l'usine de production située au sud de Valence. Cet investissement de 13 millions d'euros (pour 10.000 m² de bâtiments hors terrain et process) a été négocié avant l'été 2008. L'entreprise familiale, créée en 1942, réalise là une étape importante de son développement. « Notre outil de production était arrivé à saturation, explique Alain Boiron, le PDG. Nous nous donnons la possibilité d'installer les moyens pour doubler à terme nos capacités de production selon l'évolution de nos ventes. » Le projet permet aussi de réunir les deux entités « pour gagner en réactivité, en efficacité ».

Extraits d'un article de « La Tribune » avril 2009

Annexe 7 : Recherche de compétences

En vue de préparer le déménagement dans la Drôme, la direction des ressources humaines de l'entreprise a procédé à des entretiens individuels. Il en ressort qu'un nombre important de salariés risque de refuser la mutation proposée. Ces refus concernent tous les services de l'entreprise (secrétariat, comptabilité, techniciens, cadres). Ainsi la direction des ressources humaines doit anticiper les besoins en compétences pour que l'activité puisse se dérouler normalement.

Offre d'emploi publiée sur enligne-fr.com

Les vergers Boiron , PMI leader du marché des produits surgelés à base de fruits pour les professionnels des métiers de bouche en France et à l'exportation, crée deux postes basés à Châteauneuf-sur-Isère :

- le poste de Responsable Achats, rattaché au Directeur ;
- le poste de Responsable Qualité (H/F).

Publié sur enligne-fr.com le 11/06/2008