

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

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT  
DES ORGANISATIONS**

**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 POTAGES DU MARMITON

L'organisation évolue dans un environnement instable. Elle doit être capable de s'adapter aux changements qui en découlent.

**A l'aide des annexes 1 à 7 et de vos connaissances, vous analyserez la situation de management en répondant aux questions suivantes :**

1. Présenter les finalités de cette organisation et les parties prenantes qui y sont associées.
2. Repérer les éléments du diagnostic stratégique interne et externe des Potages du Marmiton.
3. Caractériser le mode de production choisi par les Potages du Marmiton. Montrer la pertinence de ce choix.
4. Préciser l'objectif stratégique des Potages du Marmiton et identifier le problème de management rencontré pour l'atteindre.
5. Identifier et analyser la pertinence des solutions envisagées par Potages du Marmiton pour répondre à ce problème.
6. Présenter une autre option stratégique possible pour répondre à ce problème en exposant ses avantages et ses inconvénients.

### **ANNEXES :**

**Annexe 1 :** Les Potages du Marmiton, le spécialiste des potages

**Annexe 2 :** Une démarche éco-citoyenne

**Annexe 3 :** La qualité avant tout !

**Annexe 4 :** Le marché des soupes et potages

**Annexe 5 :** Pourquoi le marché des soupes explose !

**Annexe 6 :** Les Potages du Marmiton, une croissance non démentie

**Annexe 7 :** Entretien avec Jean-Marc Lavallis, co-dirigeant des Potages du Marmiton, avril 2013

## **Annexe 1 : Les Potages du Marmiton, le spécialiste des potages**

En 2004, Jean-Marc et Pierre Lavallis, anciens marchands de fruits et légumes de gros, décident de se lancer dans une aventure industrielle. Ils créent l'entreprise familiale les Potages du Marmiton et lancent la première soupe 100 % française. *« Les matières premières en provenance de l'étranger n'ont plus la cote. Du fait des nombreux scandales sanitaires de l'agro-alimentaire, les consommateurs sont devenus méfiants. Ils veulent savoir ce qu'il y a dans leur assiette. Ce sont les produits français, et plus précisément les produits du terroir, qui attirent les clients »,* déclare Pierre Lavallis. *« De plus »,* poursuit-il, *« nos recettes garantissent des légumes 100 % d'origine naturelle et sans OGM<sup>1</sup> ».*

Originaires de Picardie, les frères Lavallis installent leur unité de production près de Compiègne, dans l'Oise : 2 200 m<sup>2</sup> consacrés à la production et au conditionnement de potages en briques UHT<sup>2</sup> longue conservation. Les Potages du Marmiton conditionnent ainsi en moyenne 15 millions d'emballages par an, distribués dans toute la France.

À leurs débuts, les Potages du Marmiton proposent trois recettes originales : le mouliné de légumes d'hiver, le potage courgettes – tomates – crème et le potage pommes de terre – poireaux – lardons fumés, conditionnés en briques de 1 litre UHT longue conservation.

Cette SARL de 175 salariés connaît une croissance régulière de ses ventes depuis ses débuts (7,5 % par an en moyenne). Son chiffre d'affaires ne cesse de progresser, atteignant 48 millions d'euros en 2013, pour un résultat net de 3,2 millions d'euros.

Son objectif est de maintenir cette croissance soutenue sur le long terme grâce à une offre diversifiée, en répondant à une demande en constante hausse.

2006 : lancement de 2 nouvelles saveurs : champignons – carottes – crème et potiron – pommes de terre ;

2008 : lancement des portions familiales 50 cl et des portions individuelles 30 cl ;

2011 : lancement de la gamme « les veloutés » : velouté de chou-fleur – jambon de Bayonne – chèvre, velouté de potirons aux éclats de châtaignes et velouté d'asperges vertes ;

lancement de la gamme bio : artichauts – petits pois et tomates – aubergines – poivrons ;

2013 : lancement des soupes froides : soupe froide de melons et de fraises, soupe froide de betteraves et soupe froide de pastèques et melons.

Source : les auteurs

---

<sup>1</sup> OGM : Organisme Génétiquement Modifié

<sup>2</sup> UHT : « Ultra Haute Température » technique de stérilisation préservant le bon goût des ingrédients et permettant une longue conservation du potage.

## **Annexe 2 : Une démarche éco-citoyenne**

Soucieux du développement durable et guidés par une conviction forte d'écocitoyenneté, les Potages du Marmiton ont développé une démarche éco-responsable afin de répondre aux attentes de la clientèle.

La direction s'est engagée sur des principes d'éthique et d'écocitoyenneté. Deux axes sont privilégiés :

- promouvoir l'utilisation d'ingrédients issus de producteurs français, si possible locaux ;
- utiliser des processus de production et de transformation respectueux de l'environnement et de la santé humaine.

La sélection stricte des ingrédients permet d'assurer la qualité du produit et de soutenir l'économie locale. En effet, les Potages du Marmiton ont choisi de travailler en priorité avec les producteurs de fruits et légumes locaux. Ces liens de proximité leur permettent ainsi de réduire leur empreinte carbone<sup>3</sup> car le transport des marchandises est limité.

Une attention particulière a également été prêtée à l'emballage. Le carton des briques est issu de forêts gérées durablement. De plus, ces emballages sont 100% recyclables. En adoptant le geste de tri quotidien, les consommateurs leur donnent une nouvelle vie et participent activement à la préservation du milieu naturel.

Dans cette démarche, les Potages du Marmiton se fixent comme objectif non seulement de poursuivre une croissance soutenue mais également d'intégrer des partenaires partageant la même politique en matière de critères environnementaux et sociaux.

*Source : les auteurs*

## **Annexe 3 : La qualité avant tout !**

Les Potages du Marmiton ont recours pour leur production à une technologie de pointe, qui utilise le principe de l'autocuiseur comme à la maison. Ce procédé permet de préserver toutes les qualités organoleptiques<sup>4</sup> et les valeurs nutritionnelles des légumes frais. Fort de leur savoir-faire industriel et du tour de main de ses cuisiniers, les Potages du Marmiton se sont hissés dans les premiers rangs des fabricants français de soupes liquides.

De plus, les Potages du Marmiton se sont engagés dès leur création dans une démarche qualité pour proposer des produits répondant aux attentes et aux exigences des consommateurs. Le système de management s'est articulé autour du respect des normes d'hygiène et de sécurité alimentaire. Des contrôles de qualité sont effectués à tous les stades de la production.

*Source : les auteurs*

---

<sup>3</sup> On appelle "empreinte carbone" la mesure du volume de dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>) émis par combustion d'énergies fossiles, par les entreprises ou les êtres vivants

<sup>4</sup> La qualité organoleptique d'un aliment inclut les propriétés typiques sensorielles d'un aliment : son goût, son apparence et sa couleur, son arôme, sa taille et sa fermeté.

#### **Annexe 4 : Le marché des soupes et potages**

Les Français consomment en moyenne 15 litres de soupe par an et l'essentiel des ventes est assuré par les soupes liquides en brique qui représentent plus de 60 % des ventes et les conditionnements liquides progressent au détriment des formes déshydratées. [...]

L'innovation de ce secteur repose sur la naturalité, le terroir et les produits locaux. Ainsi, les fabricants de soupe souhaitent de plus en plus utiliser les productions locales de légumes dans leurs nouvelles recettes.

Les entreprises présentes sur ce marché sont nombreuses : Campbell (leader mondial, européen et français), marques Liebig et Royco ; Unilever, marque Knorr ; General Mills, marques Muir Glen, Progresso, Nestlé, marque Maggi ; Soup'Idéale et Créaline.

*Source : agriculture.gouv.fr, mars 2013*

#### **Annexe 5 : Pourquoi le marché des soupes explose !**

La soupe, un truc de grand-mère ? Pas du tout : elle est même du dernier chic pour déjeuner sain et léger. Plus de 78 % des Français consomment désormais de la soupe industrielle, et le marché pèse 428,1 millions d'euros au rayon épicerie salée. C'est même un des rares marchés alimentaires qui progresse chaque année, + 20 % en valeur en 5 ans. [...] Non seulement les Français achètent plus de soupe, mais ils sont prêts à la payer plus cher. « Les dépenses de soupe ont augmenté de 13 % sur une période de 2 mois » explique-t-on chez Knorr.

##### **Glacée, elle se consomme l'été**

Parmi tous les produits alimentaires, la soupe est peut-être le plus saisonnier : 3/4 des ventes se font entre septembre et fin mars. Du coup, les fabricants s'attaquent au créneau estival avec des recettes de soupe glacée

##### **Elle devient synonyme de santé**

« La soupe a une très bonne image en termes nutritionnels » témoigne Laetitia Lauerjat, directrice marketing de Créaline, leader sur le marché des soupes fraîches. « Pour les consommateurs, c'est un bon moyen d'avoir une des cinq portions de fruits et légumes par jour recommandée par le programme national nutrition santé ». [...]

*Source : www.journaldunet.com, mars 2013*

## **Annexe 6 : les Veloutés du Marmiton, une croissance non démentie**

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b> (prévisions)
<b>Production de briques</b> (en millions )	8	8,5	10	12	15	21
<b>TUC*</b> (en %)	85	87	90	92	97	111
<b>Chiffre d'affaires</b> (en millions d'euros)	30	36	40	44	48	53
<b>Résultat net</b> (en millions d'euros)	2	2,5	2,7	2,9	3,2	4,1

\* TUC = taux d'utilisation des capacités de production

Source : Les auteurs

## **Annexe 7 : Entretien avec Jean-Marc Lavallis, co-dirigeant des Potages du Marmiton, avril 2013**

*Hélène Delpieux (journaliste) : Comment expliquez-vous le succès des Potages du Marmiton ?*

*Jean-Marc Lavallis* : Mon frère et moi avons été surpris de la rapidité avec laquelle nos produits se sont imposés sur le marché. Cette réussite repose sur deux piliers essentiels : la mise en avant du label « 100 % français » de nos potages et le côté naturel et sain des matières premières utilisées. Nous avons su répondre aux attentes et aux exigences des consommateurs et nous positionner sur un marché concurrentiel dominé par les grands groupes.

*HD* : Vous êtes présent uniquement sur le territoire français. Envisagez-vous de vous lancer à la conquête de marchés étrangers ?

*J-ML* : C'est un projet auquel nous réfléchissons, mais à un horizon lointain. Notre priorité est de consolider notre position sur le marché français, dont les perspectives d'évolution sont très favorables. Depuis notre création, nous notons une augmentation constante de nos clients. Notre succès nous a un peu pris de court. Or nous devons, plus que jamais, être en mesure de répondre à cette demande croissante des consommateurs français. Nous avons réussi à le faire en proposant une grande variété de potages, tant au niveau des saveurs que des conditionnements. Il nous faut maintenant parvenir à adapter nos volumes de production. Nous n'avons donc pas d'autre choix que d'augmenter notre capacité de production.

En effet, nous produisons actuellement 15 millions de briques par an et disposons d'une capacité atelier de 17 millions sur notre site de production. Or, si nous poursuivons notre rythme de croissance actuel – ce que nous prévoyons, voire même plus – notre site de production ne sera plus capable de fournir les volumes nécessaires pour répondre à la demande.

*HD: Comment allez-vous réagir ?*

*J-ML* : Nous avons réfléchi aux différentes solutions possibles, mais n'avons pas encore fixé notre choix définitif. L'une d'entre elles, serait de confier une partie de notre production à une autre entreprise. Nous restons néanmoins frileux quant à cette démarche car nous sommes très attachés aux valeurs qui portent notre entreprise, notamment notre démarche éco-responsable. Nous avons également pensé à confier à une autre entreprise uniquement le conditionnement, mais cela risquerait de poser des problèmes techniques et impliquerait davantage de transport et donc un accroissement de notre empreinte carbone. [...]

*Source : Les auteurs*