

Session 2007

**BACCALAURÉAT 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*

## **Croissance et changements stratégiques**

Face aux modifications de l'environnement et à la croissance de l'organisation, celle-ci peut envisager un changement de forme juridique et des options stratégiques adaptées à sa mission originale.

**Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 6 en réalisant les travaux suivants :**

1. Comparez les caractéristiques (statut juridique, taille, champ d'action, ressources) de Biocoop à sa création en 1986 et aujourd'hui.
2. Distinguez la mission, le métier et les domaines d'activité stratégiques de Biocoop.
3. Identifiez les caractéristiques des produits vendus par Biocoop ? À quels besoins répondent ces produits ?
4. Sur quels critères la segmentation de la clientèle a-t-elle été menée ? Montrez que la diversification est cohérente avec cette segmentation.
5. Sur quelle phase du cycle de vie situez-vous les produits vendus par Biocoop ? Argumentez votre réponse.
6. Analysez l'environnement de Biocoop (concurrents, clients, fournisseurs).
7. Justifiez la décision prise par Biocoop de créer sa propre société de transports.

### **Annexes :**

**Annexe 1 : Stratégie offensive chez Biocoop**

**Annexe 2 : Les OGM font peur aux agriculteurs de « produits bio »**

**Annexe 3 : Des produits qui ont du sens**

**Annexe 4 : Vers un commerce plus équitable**

**Annexe 5 : Le duel « bio » : Biocoop Carrefour**

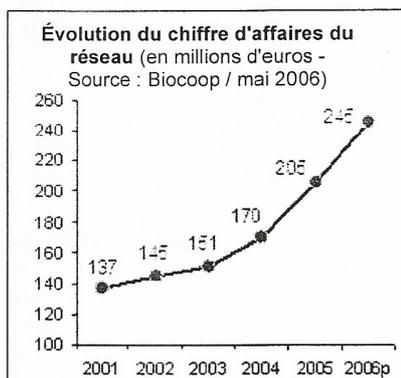
**Annexe 6 : Le marché des produits non alimentaires certifiés ou labellisés : l'exemple des peintures**

## Annexe 1 : Stratégie offensive chez Biocoop

Créée à l'initiative de consommateurs, Biocoop est aujourd'hui devenue une société commerciale composée d'un réseau de 260 magasins de proximité. Si ses propres prévisions se confirment pour l'année 2006 - soit un chiffre d'affaires de 245 millions d'euros - sa croissance sur les cinq dernières années atteindra plus de 78 %. Elle est déjà de presque 50 % depuis 2001. Retour sur le parcours de Biocoop qui fête cette année ses vingt ans.

### Une association devenue société anonyme

C'est en 1986 que se forme une confédération d'associations régionales<sup>1</sup> dont les membres veulent grouper leurs achats en tant que consommateurs. « Puis, de plus en plus de personnes ont voulu monter des magasins bio, non plus pour consommer, mais pour vendre », raconte Claude Gruffat, PDG de Biocoop. Et c'est en 2002, année charnière, que Biocoop quitte son statut associatif pour celui, plus adapté, de société anonyme coopérative (loi de 1947) constituée aujourd'hui d'un conseil d'administration de 260 sociétaires, c'est-à-dire des personnes morales correspondant au nombre actuel de magasins indépendants. Chaque sociétaire verse une part sociale équivalant à 1,7 % de son chiffre d'affaires le plus haut depuis la création du magasin, ainsi qu'une cotisation, annuelle cette fois-ci, de 0,7 % du chiffre d'affaires, pour avoir accès aux services techniques et logistiques de Biocoop. Quel que soit le montant de l'apport, chaque sociétaire dispose d'une voix à l'assemblée générale des actionnaires.



Cette nouvelle structure permet de formaliser le fonctionnement technique et logistique du réseau. "Le support associatif n'était plus adapté, poursuit le PDG, et la S.A. nous offre la possibilité de gérer les plates-formes logistiques<sup>2</sup> de manière beaucoup plus efficace alors qu'auparavant, les méthodes de travail de chacune étaient différentes". Après un processus de rapprochement amorcé en 1999, les trois plates-formes du distributeur ont officiellement fusionné en 2005, ce qui a permis à la société de créer un catalogue national de ses produits. Une quatrième devrait voir le jour début 2007 pour la région parisienne. Les plates-formes et services techniques regroupent 460 salariés travaillant pour le compte de la SA coopérative. Le réseau compte quant à lui près de 2.000 salariés.

Poursuivant sur cette lancée, Biocoop vient tout juste de créer sa propre société de transport pour livrer ses magasins. "Nous répondons ainsi à un besoin interne de livraisons quotidiennes sur toute la gamme à des horaires précis, explique Claude Gruffat. Un prestataire extérieur est moins fiable." Cette filiale située dans le Sud-Est de la France compte d'ores et déjà une vingtaine de véhicules et une cinquantaine de salariés.

<sup>1</sup> L'activité de ces associations se traduisait par l'ouverture de magasins associatifs et ou de groupements d'achat. Les membres des associations pouvaient donc s'y ravitailler en produits bios. Ces associations se sont réunies en confédération afin de grouper leurs achats, donnant ainsi naissance à Biocoop sous sa première forme.

<sup>2</sup> La plate-forme logistique concentre les fonctions d'achat, d'entreposage et d'approvisionnement des magasins du réseau Biocoop.

### L'enjeu : augmenter la qualité en faisant baisser les prix

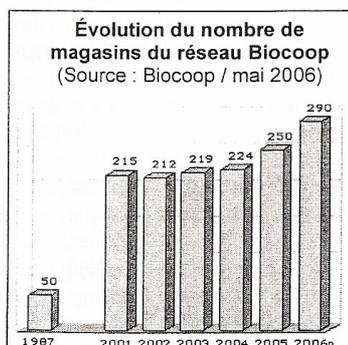
Biocoop est l'un des leaders sur son marché. En 2004, 91 % du chiffre d'affaires a été réalisé sur l'alimentaire soit, d'après le distributeur, 10 % environ du marché des produits bio en France. En tout, Biocoop propose un catalogue de 8.000 références, dont 2.000 en produits non alimentaires. Les produits sont plutôt haut de gamme, car certifiés "bio" ou "commerce équitable", répondant à un cahier des charges européen et mettant l'accent sur la traçabilité.

La plupart des produits proviennent de France, mais le PDG de Biocoop remarque que cette production n'est pas suffisante. "Concernant les importations hors d'Europe, les exigences sont les mêmes et Biocoop fait intervenir un organisme de certification, quitte à aller sur place si nécessaire." Un pôle "Produit et filière" est d'ailleurs dédié au suivi du référencement des produits ainsi qu'à la qualité. "Nous nous efforçons également de construire une filière qualité 'Ensemble pour plus de sens' où tous les maillons de la chaîne doivent signer une convention de travail". Pour le moment, nous devons encore nous ravitailler sur le marché donc faire appel à des fournisseurs qui n'offrent pas nécessairement toutes les garanties que nous souhaiterions en matière sociale et environnementale. Nous cherchons donc des partenaires réguliers avec qui nous pourrions contractualiser nos exigences et alléger ainsi le contrôle *a posteriori*.

S'adressant à une clientèle plutôt aisée, les produits Biocoop cherchent à être plus accessibles. Depuis un an, le distributeur a lancé une campagne "Le bio, je peux" où la marge de 80 références, soit 1 % de la gamme, est volontairement revue à la baisse. Les prix affichent des réductions allant de 15 à 20 %. De manière plus générale, la vente de certains produits se fait en vrac. "Cela permet de choisir la quantité que l'on désire à un prix intéressant puisque nous nous approvisionnons, par exemple pour la farine, par paquets de 25 kilos au lieu de 1 kilo." La fusion de la logistique en 2005 n'est pas en reste dans la politique de prix du distributeur.

Le Réseau Biocoop Chiffres 2005
<b>Création</b> : 1986
<b>Chiffre d'affaires 2005</b> : 205 millions d'euros
<b>Croissance</b> : 20,5 % en 2005
<b>Effectif</b> : 460 salariés pour Biocoop SA Coop., 2000 salariés pour le réseau de magasins
<b>Actionnariat</b> : 260 sociétaires de la SA Coopérative
<b>Site</b> : <a href="http://www.Biocoop.fr">www.Biocoop.fr</a>

### Vers une diversification dans le non alimentaire



Biocoop cherche à développer sa gamme sur les produits du quotidien, c'est-à-dire ceux concernant l'entretien de la maison ou encore l'hygiène du corps. "Nous mettons plus particulièrement l'accent sur ce dernier point depuis deux ans, souligne Claude Gruffat, mais le cahier des charges fixe toujours une limite à au moins 80 % de produits alimentaires." Biocoop n'en est donc qu'au stade de la réflexion, celle d'élargir la distribution aux produits non alimentaires, jusqu'aux textiles et matériaux de construction. "Certains magasins qui ont une certaine flexibilité pour rajouter dans leurs rayons des produits bio hors catalogue, mais qui répondent à la charte, proposent déjà des peintures et produits de traitement pour le bois". Fort de cette initiative,

Biocoop fait appel à un organisme externe, Ecocert, qui contrôle de façon aléatoire les magasins suivant le cahier des charges interne du distributeur.

Côté développement, pas question pour l'instant d'aller à l'étranger. Biocoop soutient tout au plus l'émergence de projets similaires comme ce fut le cas avec Biovia en Espagne (huit magasins), et actuellement en Suisse (deux magasins en cours de construction). "Il y a un tel potentiel en France, fait remarquer Claude Gruffat, que nous n'avons pour l'instant aucune volonté d'une expansion à l'étranger". Ainsi, pour 2006, le PDG compte sur l'ouverture d'une quarantaine de points de vente, sachant qu'à ce jour, la moitié du chemin a déjà été fait. Et pour 2007, ces objectifs sont reconduits.

Agnès le Gonidec, Le Journal du Management - 07/06/2006

## **Annexe 2 - Les OGM font peur aux agriculteurs de « produits bio »**

Monsieur Gilbert Dagognet, agriculteur dans la Beauce, spécialisé dans les produits biologiques adresse depuis quelques mois des protestations à la Chambre d'agriculture contre les OGM. En effet, sa production a été contaminée par des OGM l'année dernière – alors qu'aucune culture OGM n'était présente dans la région – et il s'est vu refuser la certification de ses produits cette année. « C'est une catastrophe » nous a-t-il confié, « Je m'étais reconverti dans le bio en 2001, il avait fallu attendre cinq ans avant que les terres puissent perdre les traces résiduelles de pesticides avant de prétendre à la certification. Désormais, je ne sais même plus comment me prémunir puisque je ne sais pas sur quoi agir ! ».

Son désarroi est grand et au-delà de son cas personnel, c'est toute la filière bio qui peut se trouver menacée. En effet, celle-ci repose sur une garantie apportée au client de la qualité du produit. Sans cette garantie, rien ne distingue plus un produit bio d'un produit classique. [...]

L'Observatoire, 24 octobre 2006

## **Annexe 3 - Des produits qui ont du sens**

Au-delà de la certification biologique, Biocoop sélectionne des produits en fonction de critères écologiques et sociaux exigeants, stipulés dans son Cahier des charges. Les fournisseurs répondant le mieux à l'ensemble de ces critères se voient attribuer l'agrément Biocoop.

Composées de représentants de magasins, des commissions élaborent les spécificités du référencement Biocoop et choisissent les produits dans le respect de la charte.

Grâce à cette sélection rigoureuse, Biocoop fait figure de pionnier :

- bien avant la médiatisation des OGM, Biocoop écartait la lécithine de soja non bio.
- pour réduire les emballages, Biocoop distribue des produits en vrac : sucre, farine, fruits secs et céréales s'achètent au kilo.
- la qualité des cosmétiques ne s'arrête pas aux 2 à 5 % de principes actifs que contiennent les produits : pour être retenu, c'est le produit dans son ensemble, bases et excipients y compris, qui doit faire la preuve de ses origines naturelles et écologiques.

Grâce à des partenariats avec ses fournisseurs, Biocoop démontre que l'on peut créer une gamme de produits cosmétiques entièrement naturels, en écartant tout agent pétrochimique de leur composition.

[www.biocoop.fr](http://www.biocoop.fr) rubrique les produits

#### **Annexe 4 - Vers un commerce plus équitable**

Pour Biocoop, il est impératif de s'acheminer vers un commerce équitable au Nord comme au Sud. Prise en compte insuffisante des coûts de production et diminution des reconversions menacent les producteurs de nos régions. En développant des filières agro-alimentaires biologiques avec les organisations de producteurs de la FNAB (Fédération nationale de l'agriculture biologique), Biocoop contribue au développement durable de l'agriculture biologique en France. Le repère « Ensemble pour plus de sens » permet d'identifier produits laitiers, céréales et légumineuses et fruits et légumes issus de ces filières. En choisissant ces produits, les consommateurs participent à la pérennité des activités agricoles biologiques, régionales et nationales, au développement d'échanges bénéfiques entre agriculteurs, distributeurs et consommateurs.

Veillant à renforcer les liens entre producteurs et consommateurs au-delà des frontières, Biocoop distribue des produits en provenance des pays du Sud, répondant aux critères du commerce équitable. Rémunération équitable des producteurs et respect des droits du travail sont les garanties apportées par les importateurs ou labellisateurs partenaires de Biocoop. Café, thé, chocolat, sucre, riz, quinoa, fruits exotiques, identifiables grâce à différents logos, comptent parmi les produits équitables disponibles dans les biocoops. Pionnier à plus d'un titre, Biocoop a commercialisé dès octobre 2001, la première banane bio et équitable en France.

[www.biocoop.fr](http://www.biocoop.fr) rubrique les produits

#### **Annexe 5 – Le duel « bio » : Biocoop Carrefour**

À l'est de Rennes, Cesson-Sévigné est une commune résidentielle avec une population plutôt aisée. Pendant longtemps le Carrefour local a négligé son positionnement prix. Depuis trois ans, cependant, il est bien revenu dans la course et figure régulièrement parmi les magasins les moins chers de l'agglomération. [...]

Comme c'est souvent le cas des points de vente bénéficiant d'une clientèle au pouvoir d'achat supérieur, la demande pour les produits « bio » a amené l'hypermarché à mettre en avant son offre sur ce segment. [...]

À quelques minutes de distances par la route, Carrefour est concurrencé sur le bio par un magasin spécialisé, Biocoop. [...] Les prix restent chez Biocoop bien supérieurs à ceux de Carrefour. [...] Ce qui s'explique notamment par le poids des frais de personnel ramenés au chiffre d'affaires. [...]

À l'évidence, il existe chez Biocoop une réelle proximité entre les clients et le personnel.

La largeur de la gamme proposée chez Biocoop est tout simplement ahurissante. Par exemple, sur le riz, l'assortiment compte 32 références dont une douzaine vendue en vrac. Le linéaire « farine » est tout aussi impressionnant avec sur deux éléments plus de 40 variétés : farine de châtaignes, de quinoa, de maïs, etc. Forcément, en face, avec son seul sachet de farine de blé T 65, Carrefour fait pâle figure.

Cela dit s'il est un point sur lequel l'hypermarché peut décevoir les fans de bio, ce n'est pas au plan de l'assortiment, mais au plan de la fraîcheur et de la provenance des fruits et légumes. Le reportage de linéaires a été effectué fin juin à une période où la plupart des achats peuvent être faits auprès de producteurs français ce qui était d'ailleurs le cas chez Biocoop. Carrefour lui en revanche, présentait des produits « bio » venus des quatre coins du monde. Une aberration au regard des coûts logistiques et du fait que ces denrées « voyagent » souvent moins bien que les produits conventionnels. Il ne faut donc guère s'étonner du manque de fraîcheur et du taux de produits abîmés présents dans les barquettes proposées par Carrefour Cesson.

Linéaires n° 217, septembre 2006

**Annexe 6 : Le marché des produits non alimentaires certifiés ou labellisés : l'exemple des peintures**

Le marché des produits respectueux de l'environnement est en plein développement : vêtements bio ou issus du recyclage, peintures et produits protecteurs du bois, lessives et produits d'entretien, produits pour l'hygiène du corps, l'offre se développe pour satisfaire une nouvelle demande.

Le développement du temps libre et le budget consacré aux activités de bricolage se sont encore accrus en France. Les consommateurs souhaitent décorer, rénover, réparer... leur appartement ou leur maison en utilisant des produits prêts à l'emploi, faciles à mettre en œuvre et répondant à leurs préoccupations (protection de leur santé et celle de leurs proches, attentes en termes de sécurité et d'hygiène, etc.) Les fabricants français ont contribué dès les années 1990 à la réduction des impacts sur l'environnement d'une peinture. Pour valoriser ces efforts et promouvoir les produits les plus respectueux de l'environnement, la marque NF Environnement « peintures, vernis et produits connexes » a été développée. La demande pour ce type de label est de plus en plus forte.

Source : Afnor