

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

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT  
DES ORGANISATIONS**

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

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

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

## ENVIRONNEMENT ET DÉMARCHE STRATÉGIQUES

Les organisations évoluent parce qu'elles décident d'une nouvelle stratégie ou parce qu'elles y sont contraintes. Cela peut avoir des conséquences sur l'organisation du travail.

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

1. Caractériser les sociétés Toque59 et Guipe : type, taille, statut juridique, champ d'action.  
Précisez leur finalité.
2. Réalisez le diagnostic stratégique de Toque59.
3. Identifiez le problème de management rencontré par Toque59.
4. Après avoir défini la notion de processus stratégique, vous caractériserez celui engagé par Toque59.
5. À partir de 2009 la direction met en œuvre son nouveau projet avec Guipe. Qualifiez cette stratégie. Présentez les avantages et les inconvénients de ce choix.
6. Identifiez, pour Guipe, les conséquences engendrées par ce projet sur la gestion des ressources humaines. Présentez la démarche mise en place par la direction pour obtenir l'adhésion des salariés.
7. Caractériser le nouveau mode de production mis en place par Guipe et justifiez ce choix.

### **ANNEXES :**

Annexe 1 : Toque59 de la tradition à la modernité

Annexe 2 : Cola59 : le Coca-Cola fabriqué dans le Nord

Annexe 3 : Le succès est au rendez-vous pour le cola nordiste

Annexe 4 : Le Norcola, un autre cola fabriqué dans le Nord !

Annexe 5 : Obésité de l'enfant : les boissons sucrées en cause

Annexe 6 : Guipe butine le marché du soda

## **Annexe 1 : Toque59 de la tradition à la modernité**

Créée en 1926, la SARL Toque59, installée à St-Amand les Eaux (59) est une entreprise familiale qui avait pour unique production la carbonnade\* du Nord. Dans les années 1990, la crise de la vache folle touche de plein fouet la consommation de boeuf, et l'incite à s'intéresser à la fabrication d'autres plats régionaux comme la ficelle picarde\* et la tarte au maroilles\*.

En 2001, Pierrot Levant, cadre au vécu professionnel de 15 ans dans l'agroalimentaire, rachète la société Toque59 et en devient le gérant majoritaire. Son dynamisme le pousse à l'innovation avec, toujours en fil conducteur, la volonté d'allier terroir et tradition nordistes à la demande du marché. Il poursuit avec la mise en conserve de petit salé lillois et de potées nordistes. Pour lui, le salut des petites structures en agroalimentaire viendra de leur flexibilité, de leur réactivité et de leur capacité à anticiper la demande des consommateurs. Malgré des efforts marketing de la SARL l'activité de l'entreprise souffre d'une désaffection pour ces plats traditionnels. L'entreprise peine à garder et renouveler sa clientèle. Les plats traditionnels sont riches en calories et n'attirent pas les jeunes.

L'entreprise qui emploie 30 salariés voit son activité menacée malgré sa position de leader pour la production de la carbonnade du Nord.

Dès 2008 Pierrot Levant réfléchit donc à un produit de consommation de masse, toujours avec une identité régionale. C'est en vacances que lui viendra l'idée du Cola59. Reconnue comme étroitement liée à son territoire, forte d'un réseau et d'une expérience auprès de la grande distribution ainsi que d'une réelle expertise en matière d'innovation, Toque59 bénéficie d'un potentiel essentiel pour le lancement de Cola59.

Il s'agit de jouer sur la forte identité régionale des nordistes, consommateurs ou professionnels de la restauration, ainsi que sur l'attachement aux racines nordistes de nombreux tenanciers de bars et brasseries. Les consommateurs sont en quête d'identité régionale avec une demande forte de produits naturels, locaux, symboles d'enracinement à leur région.

*Source : d'après le dossier de presse «Cola59 » avril 2010*

\*Spécialités gastronomiques du Nord

## **Annexe 2 : Cola59 : le Coca-Cola fabriqué dans le Nord**

À l'occasion du Salon International des Métiers de l'Hôtellerie et de la Restauration à Lille, qui a lieu en janvier 2010, une nouvelle boisson pétillante, fabriquée uniquement en France et ressemblant par sa couleur au célèbre soda américain Coca-Cola a été présentée.

Le lancement de ce soda n'a pas vocation à concurrencer directement l'entreprise internationale Coca-Cola, mais plutôt à démontrer un savoir-faire français en matière de produits alimentaires et à marquer un coup d'arrêt à «la déferlante des sodas et des boissons venus d'Outre-Atlantique», explique Pierrot Levant, créateur de la boisson.

Seule différence avec la recette mythique du Coca-Cola : l'ajout d'un ingrédient typiquement nordiste, la chicorée. La production et l'embouteillage des bouteilles de 1,5 litres et de 33 cl de Cola59 basique est confiée à un limonadier historique, dont le savoir-faire est reconnu, la société Guipe.

« S'entourer de compétences est une des conditions de succès » poursuit Monsieur Levant, qui ajoute : « Nous n'avons rien à envier au Coca-Cola américain. Nous sommes actuellement en pourparlers avec les restaurants Mc Donald du Nord. Le Cola59 pourrait donc être servi dans cette enseigne prochainement ».

Les Parisiens pourront goûter le Cola59 lors du prochain salon de l'agriculture. En parallèle, un site internet est créé avec une possibilité de s'inscrire pour recevoir l'actualité Cola59 et un lien direct avec Facebook et Twitter.

Pierrot Levant a aussi mis en place différents partenariats soit avec des prescripteurs comme «Les toques du Nord», association de chefs cuisiniers nordistes qui ne servent plus que la marque nordiste de cola, soit des clubs sportifs comme l'USVA (Union Sportive Valenciennoise, le LOSC (Lille Olympique Sporting Club). Il sponsorise par une dotation en bouteilles différentes animations sportives de jeunes. Il a aussi conclu des accords d'exclusivité avec des lieux touristiques tels qu'Aqualud et Nausicaa.

**Source : les auteurs**

### **Annexe 3 : Le succès est au rendez-vous pour le cola nordiste**

Alors que l'objectif était de vendre 500 000 bouteilles en 2010, les ventes ont atteint les 300 000 bouteilles au bout de 3 mois ! Distribuer un million de bouteilles par an paraît donc pleinement réaliste.

Ce nouveau produit a permis de dynamiser le chiffre d'affaires global du 1<sup>er</sup> trimestre de Toque59. Ce succès facilite les négociations avec la grande distribution, les cafetiers et les restaurateurs.

#### *Une bouteille en verre pour les cafés et brasseries*

Les brasseurs et cafetiers ont conservé l'usage de la bouteille verre consignée. Celle-ci facilite grandement la logistique de reprise de vide qui se fait lors de la livraison de bouteilles pleines. Le Cola59 est disponible en bouteilles de verre de 25cl pour répondre à cette demande spécifique. Toque59 s'appuie sur le dynamisme et la réactivité des brasseurs et cafetiers toujours prompts à promouvoir l'identité de leur région.

#### *La canette, le chaînon manquant*

La canette d'aluminium est apparue au début des années 50. Elle est solide, légère, compacte, imperméable, recyclable, et n'altère pas le goût. Légère et résistante, elle facilite le transport et le stockage. Elle est économe en énergie, donc écologique.

Pour le Cola59, c'était le chaînon manquant pour répondre à tous les modes de distribution des sodas. La canette Cola59 est destinée aux distributeurs automatiques et à la petite restauration rapide, sandwicheries, pizzérias ambulantes ou buvettes temporaires, sans oublier les « baraques à frites » chères aux nordistes !

#### *Le Cola59 zéro*

Par nature, un soda a une saveur sucrée. La mode du « light » a poussé les fabricants à remplacer le sucre par des édulcorants. Le sucralose a été choisi pour le Cola59 zéro, pour son pouvoir sucrant plus élevé permettant un plus faible dosage, et son apport en calories moins élevé. En outre, après de nombreuses dégustations à l'aveugle, le sucralose est celui qui modifie le moins le goût du Cola59.

**Source : d'après le dossier de presse « Cola59 » avril 2010**

#### **Annexe 4 : Le Norcola, un autre cola fabriqué dans le Nord !**

Alors que le Cola59 communique de plus en plus et étoffe sa gamme, un nouveau soda au cola arrive dans le Nord : c'est « le Norcola », même couleur rouge et même design que le géant US...

Le Norcola sera commercialisé et distribué par la maison Galibiot, et il semble que ce ne soit pas une nouveauté pour le distributeur de boissons natif de Cambrai.

*« Du cola, on en a fait dans les années 50. Puis, dans les années 80 »,* explique Philippe Galibiot. *« À l'époque, la moitié de notre chiffre d'affaires provenait de produits de notre fabrication. Des sodas, de la limonade et du cola, notamment pour les discothèques et la base militaire d'Épinoy ».*

Galibiot Boissons a déposé la marque « Norcola » en 2004, mais le rachat d'un concurrent a retardé le lancement du produit. Du coup, c'est le Cola59 qui est sorti le premier !

Alors, comme le souligne La Voix du Nord , *« A l'image d'un duel mondial Coca-Pepsi, le Nord est-il le creuset d'une bataille Norcola-Cola59 ? »*

À noter, d'après Philippe Galibiot, le Norcola aurait un goût de chicorée plus prononcé que son concurrent.

**Source : Les auteurs**

#### **Annexe 5 : Obésité de l'enfant : les boissons sucrées en cause**

Selon une étude récente du ministère de la Santé, 65 % des français de 2 à 19 ans boivent tous les jours des sodas, des jus de fruits ou du thé sucré... pour des quantités calorifiques qui représentent plus de 10 % de leur apport quotidien.

Autrefois, les enfants buvaient de l'eau à table. Aujourd'hui, Coca-Cola, Fanta ou autre Schweppes s'invitent parfois systématiquement aux repas familiaux. Or, ces boissons ont une densité calorifique majeure : c'est-à-dire qu'elles apportent un taux de calories élevé, mais aucune sensation de satiété

*La loi du 9 Août 2004 relative à la politique de santé publique.*

Dans son article 29, la loi insère un nouveau chapitre dans le code de la santé publique relatif à « l'alimentation, la publicité et la promotion ». Le nouvel article L. 2133-1 du code de la santé publique dispose ainsi « les messages publicitaires télévisés ou radiodiffusés en faveur de boissons avec ajouts de sucre, de sel ou d'édulcorants de synthèse et de produits alimentaires manufacturés, émis et diffusés à partir du territoire français et reçus sur ce territoire, doivent contenir une information à caractère sanitaire. La même obligation d'information s'impose aux actions de promotion de ces boissons et produits [...] ».

Dans son article 30, la loi prévoit que « Les distributeurs automatiques de boissons et de produits alimentaires payants et accessibles aux élèves sont interdits dans les établissements scolaires ».

**Source : Orgeco.net/docs**

## **Annexe 6 : Guipe butine le marché du soda**

SA Guipe – 59 Saint-Amand-les-Eaux

Effectif : 130 salariés - Chiffre d'affaires 2007: 45 M€ - Date de création : 1926

Activité : Créateur et producteur de boissons

Guipe est aujourd'hui le leader français des boissons gazeuses à marques de distributeurs. La société met aussi son savoir-faire au service de marques régionales, nationales et internationales qui lui confient l'industrialisation d'une boisson. Le partenariat avec Toque59 illustre parfaitement cette nouvelle tendance.

Les commandes proviennent des quatre coins de la France et requièrent une grande réactivité, une rapidité d'exécution et oblige Guipe à repenser l'organisation du travail, notamment par la mise en place des 3 x 8.

La société a décidé à cette occasion de recruter 3 nouveaux collaborateurs chargés de promouvoir cet axe de développement. L'impact sur l'organisation du travail et sur les compétences est évident. L'entreprise décide donc d'entamer une démarche de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

« Demain, nous serons en mesure, à partir d'une demande de fabrication d'une nouvelle boisson d'un client comme Toque59, de mettre sur le marché ce produit dans des délais très courts. Les lignes de production seront soumises à des changements fréquents ; elles tourneront donc de quelques heures pour les petites commandes, à quelques jours pour les plus importantes.

Pour notre clientèle, nous multiplions les efforts : personnalisation des formes de bouteilles, recettes dédiées, gestion de la logistique, délais de livraison limités...Des contraintes, certes, mais qui nous permettent d'avoir une longueur d'avance sur la concurrence.

Les salariés doivent être davantage polyvalents, passer par exemple d'une ligne « petit format » de bouteille à une ligne « grand format ». Toute l'entreprise est impactée : production, R&D (Recherche et Développement), qualité, administration des ventes. C'est un projet global d'entreprise. Un plan de formation a été mis en place pour le personnel.

Nous avons choisi d'impliquer l'ensemble du personnel dans ce processus. C'est une chose de recevoir une information descendante qui vous explique que cela va changer, c'en est une autre d'intégrer le changement dans le travail quotidien. Une démarche participative permet d'aller plus loin dans le concret et le détail de l'organisation.

J'ajoute que les représentants du personnel sont plutôt réceptifs à cette évolution. D'ailleurs, nous menons cette démarche dans un contexte favorable de progression d'effectifs.

En été, l'entreprise qui compte 300 salariés, emploie une trentaine d'intérimaires supplémentaires. Le propre d'une telle activité est d'être saisonnière. La production peut passer du simple au double entre l'hiver et l'été. En été, elle commence à ralentir à partir de mi-août. Elle est ensuite très calme jusqu'en avril. Le partenariat avec Toque59 permet d'augmenter notre activité, mais ne résout pas le problème de saisonnalité. »

**Source : *Picardieeco.fr* - août 2010**