

**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 des calculatrices n'est pas autorisé

Les inconvénients d'une activité saisonnière

Les entreprises confrontées à une activité saisonnière doivent imaginer des solutions qui nécessitent des décisions contraignantes.

Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 8 en répondant aux questions suivantes :

1. Caractérisez l'organisation Gelato (type, statut juridique, taille, champ d'action géographique, métier, ressources) et précisez sa finalité.
2. Exposez les menaces auxquelles le marché des crèmes glacées est confronté.
3. Présentez la stratégie développée par l'organisation Gelato avant le rachat de l'usine de Catenoy. Indiquez les avantages de cette stratégie.
4. Identifiez le problème de management auquel l'organisation Gelato était confrontée avant 2009.
5. Qualifiez la décision prise par l'organisation Gelato en 2009. Cette décision vous paraît-elle pertinente ? Justifiez votre réponse.
6. Présentez la nouvelle stratégie adoptée par l'organisation Gelato. Mettez en évidence les avantages et les inconvénients de celle-ci.
7. Identifiez le mode de production utilisé pour la nouvelle activité. En quoi sa flexibilité est-elle un atout pour Gelato ?

LISTE DES ANNEXES :

Annexe 1 : Historique de l'entreprise Gelato

Annexe 2 : Une place parmi les grands

Annexe 3 : Le savoir-faire de Gelato

Annexe 4 : Denis Gelato questionné par Jocelyne Courage journaliste à Verneuil FM

Annexe 5 : Le marché du surgelé en France

Annexe 6 : Chiffres clés du marché des crèmes glacées jusqu'en 2009

Annexe 7 : Chiffres clés du marché de la pâtisserie surgelée jusqu'en 2009

Annexe 8 : Gelato pâtisserie, l'histoire d'une réussite

Annexe 1 : Historique de l'entreprise Gelato

Charles Gelato débute la saga familiale en 1961, quand il achète sa première turbine Carpigiani, qui permet de fabriquer deux à trois litres de glace par heure. Il vend ses glaces dans une 4L¹ break, au bord des lacs et dans les petits villages de la région de Verneuil.

En 1971, son fils Denis, âgé alors de 23 ans, reprend l'activité familiale. À partir de cette époque, l'activité se développe progressivement et une dizaine de petits véhicules sillonnent la campagne. Aujourd'hui, l'entreprise emploie 249 personnes.

En l'espace de six ans, la S.A. Gelato au capital de 252 000 euros devient un spécialiste des crèmes glacées. L'activité s'est étendue à l'ensemble du marché français.

En 1992, une usine de 5400 m² est construite à Verneuil, de nombreux investissements permettent de rationaliser la production et d'améliorer la productivité (une nouvelle ligne de production permet de fabriquer 2000 litres à l'heure), tout en maintenant la politique de qualité et de créativité qui a fait le succès de l'entreprise jusqu'alors.

Source : Le PAYS – mai 2007

Annexe 2 : Une place parmi les grands

Les glaces Gelato ont toujours misé sur la qualité et sur l'image de marque d'un fabricant régional. « Nos recettes de glaces sont plus proches de celles d'un pâtissier que d'un industriel », fait remarquer Patrick Chevet, le directeur commercial et marketing de Gelato. Les crèmes glacées sont élaborées à partir de lait frais, les recettes de sorbets sont garanties riches en fruits et sans colorants... La marque a choisi un positionnement haut de gamme tout en veillant à rester accessible en terme de prix de vente. Une stratégie indispensable pour se démarquer et pouvoir exister sur un marché dominé par des géants comme Nestlé ou Unilever.

Source : Le journal des entreprises – décembre 2008

Annexe 3 : Le savoir-faire de Gelato

Au service de la restauration depuis près de 25 ans, le groupe Gelato a depuis toujours conçu des produits alliant le respect des recettes glacières d'hier à une démarche industrielle innovante pour répondre aux attentes des professionnels des métiers de bouche et des distributeurs.

Les gammes de produits que nous créons sont le moteur de notre développement et traduisent nos valeurs : fraîcheur des matières premières, alliance des saveurs, originalité des parfums et équilibre des textures.

Le groupe Gelato veille à sélectionner les meilleurs produits pour l'élaboration de ses crèmes glacées. Gelato explore les saveurs du monde pour proposer des goûts originaux et authentiques.

¹ 4L : automobile mythique des années 1960 et 1970 produite par Renault.

L'alliance d'un système de sélection rigoureux des matières premières, d'une fabrication traditionnelle basée sur le savoir-faire et d'une logistique industrielle a permis à Gelato de construire un outil de production particulièrement souple et performant. À la fois respectueuse des délais, de la qualité et des prix, l'organisation de la production s'adapte parfaitement à toutes les demandes. La qualité est l'affaire de tous et représente pour nous une préoccupation constante. Qu'il s'agisse de la production, du marketing, de la logistique, de la recherche, toutes les activités de l'entreprise sont orientées vers la réalisation de produits et de services d'excellence. De la matière première jusqu'au stockage des produits finis, chaque étape de la production fait l'objet de contrôles rigoureux et permanents. Les services qualité effectuent de multiples tests et des analyses systématiques basées sur les normes HACCP². Cette vigilance sans défaut garantit à chacun de nos produits une qualité constante ainsi qu'une hygiène et une fraîcheur irréprochables. Glaces Gelato est ainsi fier d'avoir obtenu depuis mars 2006 la certification IFS (International Food Standard).

Source : site Internet – Gelato 2008

Annexe 4 : Denis Gelato questionné par Jocelyne Courage journaliste à Verneuil FM (12 juin 2010)

J.C. : Gelato vient de fêter cinquante ans d'existence. Comment expliquez-vous cette longévité ?

D.G. : J'ai baigné dans une exigence de qualité que m'a inculquée mon père et qui est ancrée dans les valeurs de l'entreprise depuis sa création. C'est d'ailleurs une grande fierté que d'avoir obtenu la certification IFS.

J.C. : Comment percevez-vous l'avenir ?

D.G. : Je suis d'un naturel optimiste, mais je dois avouer que l'évolution du marché des crèmes glacées est relativement imprévisible et exposée à une forte saisonnalité puisque l'essentiel du chiffre d'affaires est réalisé au cours de l'été et durant les fêtes de fin d'année. Je suis également préoccupé, car depuis 2007, notre volume des ventes a en moyenne baissé de 4 % et notre chiffre d'affaires de 6 %. Il faut dire aussi que nous n'avons pas été gâtés par les conditions climatiques au cours des derniers étés.

J.C. : Je suppose qu'il n'y a pas que les conditions climatiques qui expliquent cette baisse d'activité

D.G. : Effectivement, en nous orientant sur un seul segment stratégique à savoir la crème glacée, et même si nous produisons plus de 200 parfums différents, nous demeurons trop dépendants des clients et de l'évolution du marché. Je dois reconnaître que nous n'avons pas anticipé la capacité des industriels à adapter leur offre et à proposer des produits haut de gamme à des prix plus faibles que les nôtres. Il faut dire que l'usine de Verneuil pour laquelle nous avons réalisé des investissements conséquents en 1992 ne nous permet plus de faire face à la concurrence. Nous n'avons pas pris la décision qui s'imposait il y a quelques années, à savoir investir pour nous orienter vers une activité complémentaire moins saisonnière. Nous ne souhaitons pas bouleverser les habitudes de notre personnel

² Méthode et principes de gestion de la sécurité sanitaire des aliments.

et être confronté aux réticences des salariés. Pourtant l'entreprise disposait d'une capacité de financement confortable.

J.C. : C'est rare qu'un dirigeant d'entreprise admette ses erreurs.

D.G. : Il faut être honnête, ce fut une erreur de ne pas prendre de décision, mais j'étais trop focalisé sur le fait de ne pas bouleverser les habitudes des uns et des autres et j'ai privilégié la paix sociale au détriment de l'efficacité économique.

J.C. : Vous avez quand même fini par réagir ?

D.G. : Nous avons pris des décisions pour être moins exposés aux aléas météorologiques, nous avons décidé de nous tourner vers la pâtisserie surgelée. En 2009, nous avons racheté un site de 10 500 m², à Catenoy qui fabriquait des beignets et des brioches surgelées.

J.C. : Vous êtes repartis pour cinquante ans ?

D.G. : Il ne faut pas crier victoire trop vite. L'investissement a été conséquent, nous avons pris des risques financiers en nous endettant lourdement. Toutefois les perspectives de croissance du marché sont encourageantes notamment dans les pays émergents. Nous allons également exploiter le réseau des restaurateurs avec lesquels nous travaillons depuis vingt-cinq ans.

Source : Verneuil FM - 12 juin 2010

Annexe 5 : Le marché du surgelé en France

Le marché du surgelé est en émoi depuis plusieurs mois grâce à un nombre croissant de clients. Alors que le budget alimentaire des Français se réduit, celui dédié aux surgelés est en nette progression. À ce titre, le chiffre d'affaires du surgelé en France est de 7,3 milliards d'euros et il progresse d'une année sur l'autre. Au plan européen, les Français sont d'ailleurs ceux qui en consomment le plus. Le rayon des desserts est plébiscité par les consommateurs qui apprécient de plus en plus la saveur et le goût des surgelés. Il est vrai qu'il s'agit de mets pouvant être conservés longtemps et dont le goût ne s'altère pas avec le temps. Le gain de temps est d'ailleurs le principal avantage cité par les clients : en quelques minutes, ils disposent d'un plat savoureux et complet.

Des plats variés et qualitatifs

Les nutritionnistes plébiscitent d'ailleurs ce type d'alimentation, car des produits sains (légumes, poissons, etc.) sont utilisés sans adjonction de sel ou encore de matière grasse. De plus, il est toujours pratique d'avoir son congélateur plein de plats différents et variés, les Français en raffolent. Les magasins spécialisés se taillent la part du lion comme Picard ou encore Thiriet, au détriment des grandes surfaces. À ce titre, Picard connaît une croissance intéressante grâce à ses 600 points de vente et ses 23 centres de livraison à domicile.

Source : www.surgeles.com – décembre 2011

Annexe 6 : Chiffres clés du marché français des crèmes glacées jusqu'en 2009

Années	Ventes en volume en millions de litres	Chiffre d'affaires en milliards d'euros	Marge commerciale des producteurs en pourcentage du chiffre d'affaires
2006	372,3	1,71	19
2007	347,6	1,68	17,4
2008	345,2	1,67	16,7
2009	341,6	1,63	15,2

Source : infonews-surgelés.com - décembre 2010

Annexe 7 : Chiffres clés du marché français de la pâtisserie surgelée jusqu'en 2009

Années	Ventes en volume en tonnes	Chiffre d'affaires en millions d'euros	Marge commerciale des producteurs en pourcentage du chiffre d'affaires
2006	3237	47,27	12
2007	3341	49,56	12,3
2008	3528	52,42	12,7
2009	3610	54,35	13,1

Source : infonews-surgelés.com - décembre 2010

Annexe 8 : Gelato pâtisserie, l'histoire d'une réussite

Le rachat de l'usine de Catenoy a donné naissance à une nouvelle entité Gelato pâtisserie à côté de celle de Gelato glaces. La société a procédé à la mise en place de nouveaux outils et de nouvelles lignes de production permettant de fabriquer de 5 000 à 200 000 pièces. Gelato pâtisserie a bénéficié du talent du beau-frère de Denis Gelato, chef pâtissier, qui a apporté son savoir-faire dans la confection des pâtisseries et dans la formation des collaborateurs de l'entreprise. Ces investissements matériels et humains ont permis d'augmenter les capacités de production et d'élargir l'offre produits. Ainsi, ce nouveau site propose depuis 2009 cinq gammes de produits : tartes, entremets, pâte à chou, viennoiseries, et desserts glacés. De grands industriels lui sous-traitent certains produits. « Pour ce type de produits, notre processus de production est flexible afin de répondre aux demandes spécifiques des restaurateurs », souligne Patrick Chevet le directeur commercial de la société. « Et aujourd'hui, l'activité pâtisserie a pris le pas sur celle des crèmes glacées. Sur les 30 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2012, elle en représente 17 millions ». La pâtisserie surgelée est porteuse de croissance. « Nous surfons sur un nouveau marché armé d'un outil performant sur lequel nous avons beaucoup investi », commente le directeur commercial, aujourd'hui, la société mise également sur un développement à l'étranger.

Source : LE PAYS : 12 décembre 2012