

**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

Une ressource végétale valorisée par des acteurs locaux

Contribuer au développement durable par une activité économique rentable est un enjeu sociétal pour les organisations d'aujourd'hui.

Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 7 en effectuant les travaux suivants :

1. Caractérisez les deux organisations Algopack et Saint-Malo Agglomération (type d'organisation, finalités, métier ou mission, taille, champ d'action).
2. Déterminez les parties prenantes du projet de développement d'Algopack et précisez leurs intérêts respectifs.
3. Réalisez le diagnostic externe de l'organisation Algopack.
4. Analysez les sources de l'avantage concurrentiel de cette organisation et précisez les moyens mis en œuvre pour le maintenir et le développer.
5. Identifiez le problème de management auquel Algopack a été confronté dans son développement.
6. Indiquez les solutions mises en œuvre pour répondre à ce problème.
7. Montrez que les décisions prises par Algopack s'inscrivent dans une démarche stratégique.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Présentation d'Algopack

Annexe 2 : Algopack mise sur le développement durable

Annexe 3 : La famille Meuriot investit dans Algopack

Annexe 4 : Saint-Malo Agglomération

Annexe 5 : Le concours «Entreprendre Saint-Malo 2015»

Annexe 6 : Des financements publics au service de l'innovation

Annexe 7 : Des solutions alternatives face à la dépendance pétrolière

ANNEXE 1 : Présentation d'Algopack

Algopack, société à responsabilité limitée au capital social de 15 150 euros, est la première entreprise au monde à utiliser des algues pour fabriquer ... du plastique.

L'histoire : en Bretagne et particulièrement en Cornouaille¹, impossible de parler d'algues sans penser aux marées vertes de ces dernières années... Un cadeau dont on se passerait bien sur les côtes finistériennes. Pourtant, les algues n'ont pas que des défauts, elles ont même plein d'avantages. Des atouts qu'a bien compris Rémy Lucas. Ce Brestois d'origine, ex ingénieur spécialisé dans le thermoformage² a créé en 2010 sa société Algopack, à Quimper. « On a de l'or entre les mains », confirme le créateur.

Algo c'est quoi ? C'est un matériau 100 % végétal issu d'une algue brune, la laminaire. En simple : du plastique mais sans plastique. « Je n'utilise que des algues brunes », confirme l'inventeur. Mieux, les propriétés de cette matière, nommée Algo - du même nom que sa start-up³ - sont proches de celles du plastique : « C'est un parfait substitut au plastique, résistant et imprimable ».

[...] Son activité s'intègre aux activités manufacturières de la région Bretagne dans la catégorie industrie. [...] Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise a su fédérer les compétences existantes sur le territoire breton (laboratoires, industriels...) et valoriser les ressources régionales tout en développant les emplois locaux.

La start-up Algopack propose un matériau de substitution aux matières plastiques en offrant une palette infinie [...]. Idéal pour le packaging cosmétique et alimentaire, la signalétique, la fabrication de stylos ou de tablettes tactiles, ce substitut répond aux demandes d'industriels qui souhaitent des alternatives aux matériaux à base de pétrole. La start-up accompagnée par l'incubateur⁴ de la technopole Quimper-Cornouaille, a bénéficié d'un prêt d'honneur de 45 000 euros attribué par la Région Bretagne. Mais le projet a été essentiellement financé sur fonds propres et emprunts bancaires. Pour 2012, Rémy Lucas envisage plusieurs recrutements (recherche et développement, production, commercial) et s'apprête à ouvrir une seconde unité de fabrication à Saint-Malo, la première étant située à Quimper.

Source : Ouest-France, janvier 2012

¹ La Cornouaille est une région du sud-ouest de la Bretagne.

² Le thermoformage est une technique de mise en forme de certains matériaux sous l'effet de la chaleur et d'une contrainte mécanique.

³ Une start-up ou jeune pousse est une jeune entreprise à fort potentiel de croissance à la recherche de capitaux pour assurer son développement.

⁴ Un incubateur d'entreprises est une structure accueillant et accompagnant des entreprises en création, jusqu'à leur création et parfois pendant leurs premiers mois d'existence.

ANNEXE 2 : Algopack mise sur le développement durable

Pleinement inscrite dans une démarche de développement durable, Algopack a élaboré un matériau dont le process de fabrication exclut toute utilisation de produit dérivé de pétrole. De la conception à son industrialisation, le process - peu énergivore - intègre des boucles de recyclage pour les rebuts de fabrication. Le développement durable sinon rien, voilà le positionnement de l'entreprise Algopack. [...] La ressource naturelle et locale, la laminaire est récoltée sur la côte bretonne et cultivée sans altérer le biotope existant. [...] La ressource est à moins de 100 km de la production, les algues, pour l'instant prélevées dans le milieu naturel, pourraient bientôt être issues d'élevages, toujours régionaux, pour ne pas épuiser la ressource.

Devant le succès de son procédé, début 2012, la société doit déménager à Saint-Malo pour des locaux plus grands, mais surtout pour des contraintes techniques, l'idée étant de réunir sur le même territoire site de production et site de ressources. Objectif ? « Limiter l'empreinte carbone ». Rémy Lucas est en effet attaché à l'environnement : « Cela passe par la préservation de la nature, mais aussi par le développement économique du pays », raconte l'intéressé. Ainsi, la start-up va embaucher trois salariés en s'installant sur Saint-Malo. Sans compter les sous-traitants : véhicules, partenaires etc. « Nous avons un objectif de 8 millions d'euros de chiffre d'affaires dans les trois ans à venir. Avec le nombre d'emplois qui va avec...»

Protégé par un brevet international depuis janvier 2011, Algo a reçu une certification d'aptitude au contact alimentaire direct. De nouveaux débouchés s'annoncent pour Rémy Lucas qui table sur un chiffre d'affaires de 8 millions d'euros dans les 4 ans à venir.

Le secteur du luxe et des grandes marques est toujours à la recherche de matériaux favorables à leur image et à leur bilan carbone, c'est pourquoi Algo a de quoi séduire un bon nombre d'industriels de l'agroalimentaire. Les donneurs d'ordre de la grande distribution s'intéressent à ses applications dans la PLV¹, l'emballage et la signalétique.

Source : Ouest-France, janvier 2012

ANNEXE 3 : La famille Meuriot investit dans Algopack

L'entreprise, créée à Quimper en 2010 par Rémy Lucas, s'est installée début 2012 à Saint-Malo dans la pépinière d'entreprises Le Cap où elle a établi son unité de production. L'entrée d'Armorique Développement, société d'investissement de la famille Meuriot, au capital d'Algopack va permettre à celle-ci de renforcer ses moyens. Algopack vient de recruter son directeur industriel [...].

Source : www.rennes-atalante.fr

Note des auteurs : Armorique Développement entre au capital d'Algopack à hauteur de 34 %.

¹ PLV : publicité sur le lieu de vente

ANNEXE 4 : Saint-Malo Agglomération

Le Pays de Saint-Malo s'inscrit dans le Nord-Est de la Bretagne. Délimité par une bande côtière s'étirant de la Côte d'Émeraude jusqu'aux portes du Mont Saint-Michel. [...]. Ce territoire compte officiellement plus de 160 000 habitants, qui vivent et travaillent sur un espace de 1 107 km².

Le Pays de Saint-Malo constitue un cadre de coopération original, au sein duquel les acteurs locaux se sont accordés autour d'un projet commun : soutenir la croissance attendue de la population et des activités, en favorisant une organisation équilibrée entre les principaux pôles du territoire. Ce projet doit en outre permettre de renforcer l'attractivité du pays, notamment fondée sur un environnement de qualité. [...]

Tout en poursuivant ses actions dans ses principaux domaines de compétences que sont le développement économique, l'habitat, les transports et les déchets, l'année 2010 a été marquée par le démarrage de plusieurs chantiers d'envergure. [...]

En 2010, ce fut également le projet « Saint-Malo 2015 - La mer plus proche pour entreprendre » dans la perspective de la ligne à grande vitesse qui placera Saint-Malo à 2h15 de Paris en TGV, devenant ainsi une des villes maritimes les plus proches de la capitale. Une occasion unique de renforcer l'activité économique de notre territoire et de créer de nouveaux réseaux.
[...]

Le taux de création d'entreprises dans le Pays de Saint-Malo est de 10,3%, soit 0,4 points de plus qu'au niveau régional tandis que le taux de défaillance est inférieur à la moyenne régionale.

Pour autant, la création d'emplois reste une priorité de la politique économique de Saint-Malo Agglomération convaincue que les emplois de demain dépendent de la vitalité économique d'aujourd'hui.
[...]

Au sein de sa stratégie de développement, Saint-Malo Agglomération a choisi une politique volontariste de soutien à la création d'entreprises.
Pour accompagner au mieux les créateurs, l'agglomération dispose d'une capacité d'accueil adaptée, la pépinière d'entreprise et les ateliers relais.

Source : extraits du site www.stmalo-agglomeration.fr

ANNEXE 5 : Le concours «Entreprendre Saint-Malo 2015»

Le 30 juin 2011, Saint-Malo Agglomération lançait la toute première édition de son concours de création d'entreprises innovantes, « Entreprendre Saint-Malo 2015 », opération de marketing territorial visant à :

- attirer des porteurs de projet de création d'entreprises sur le territoire,
- donner les meilleures chances de succès à des porteurs de projet en leur offrant un accompagnement et un soutien appropriés,
- susciter l'implantation de nouvelles activités à forte valeur ajoutée,
- préparer les emplois de demain sur le territoire qui bénéficiera de l'accessibilité LGV¹ dans quelques années.

Source : Dossier de presse
« Concours Entreprendre Saint-Malo 2015 », janvier 2012

ANNEXE 6 : Des financements publics au service de l'innovation

Lancé par Agrobio 35 en partenariat avec le Journal des Entreprises, le concours Innovabio distingue des créateurs d'entreprises innovantes dans le domaine de l'agriculture et l'agroalimentaire biologique. En 2011, l'entreprise Algo a participé à Innovabio et a bénéficié d'un prêt d'honneur de 45 000 € attribué par la Région Bretagne.

De plus, dans le cadre du concours « Entreprendre Saint-Malo 2015 » Rémy Lucas a remporté le prix « Potentiel développement » (18 000 euros) avec l'entreprise Algo, dont il est le fondateur grâce au credo : « La majorité du pétrole consommé à travers le monde provient du Moyen-Orient. Dans un contexte géopolitique perturbé comme aujourd'hui, limiter notre dépendance au pétrole devient une nécessité absolue. »

Le climat de tensions permanentes incite les entreprises à promouvoir des énergies alternatives, un défi contemporain de taille dans lequel Rémy Lucas est devenu un acteur important.

Source : Le Journal des Entreprises d'octobre 2011, édition Ille-et-Vilaine

¹ LGV : Ligne à Grande Vitesse.

ANNEXE 7 : Des solutions alternatives face à la dépendance pétrolière

Du pétrole au règne de l'algue.

Les matières plastiques envahissent notre quotidien : basiques ou élaborées, elles sont présentes dans tous les secteurs d'activité, pour de multiples applications. Cependant l'augmentation des prix du pétrole et les effets néfastes sur l'environnement et la santé conduisent à la recherche de solutions alternatives. En effet le prix du pétrole est aujourd'hui supérieur à 100 \$ le baril et pourtant, 80 à 90 % des produits et services que nous utilisons ont été conçus à une époque où le prix du pétrole était inférieur à 60 \$. Cette augmentation structurelle du prix du pétrole mais aussi des matières premières est un véritable défi en termes de viabilité pour les entreprises.

Le secteur des algues en est à ses balbutiements puisque de nombreuses applications voient le jour allant des emballages biodégradables aux biocarburants en passant par les médicaments et la salade de la mer.

Entre 2003 et 2011 près de 3 400 brevets ont été publiés dans le monde et la filière est en train de s'organiser. Le marché français de l'algue fournit 0,3 % du tonnage mondial soit environ 50 000 tonnes par an. Les goémoniers¹ bretons prélèvent par bateau une bonne part du volume destiné à la production de gélifiants et autres conservateurs de l'agroalimentaire.

Le secteur de l'emballage se tourne progressivement vers des matières à base végétale et que ces produits d'origine biologique pourraient atteindre 10 % à 15 % de part de marché d'ici à cinq ans, l'algue dispose de certains avantages : « contrairement aux bioplastiques à base d'amidon (de blé, de maïs ou de pomme de terre), avec les algues, il n'y a pas de concurrence avec les terres agricoles. C'est bien la problématique du secteur des agrocarburants. Or, les algues, qui sont des candidates très sérieuses dans la course aux substituts du pétrole, avancent sur cette question précise un solide argument : cultivées dans un bassin de un hectare, elles peuvent produire 60 000 litres de carburants comparés aux 200 à 450 litres issus d'un hectare de soja ou de colza.

Source : Alternatives économiques, n°307 novembre 2011

¹ Goémonier : Personne pratiquant la coupe et le ramassage des algues en mer.