

Sujet du bac STMG : Management des organisations

Session 2014 – Nouvelle-Calédonie

LA PÉRENNITÉ D'UNE ORGANISATION

Pour assurer sa pérennité au sein d'un environnement concurrentiel et en mutation, une organisation doit savoir adopter un management original et faire évoluer sa stratégie.

À l'aide de vos connaissances et des annexes 1 à 5, vous analyserez la situation de management en effectuant les travaux suivants :

1. Montrer que Poulst est une organisation en repérant les éléments qui la caractérisent.
2. Identifier le type d'organisation du travail mis en place au sein de l'usine de Montauban.
3. Préciser le mode de coordination mis en place et caractériser la structure de cette organisation. Justifier votre réponse.
4. Identifier les avantages concurrentiels qui résultent de cette organisation.
5. Repérer les éléments du diagnostic externe de l'organisation.
6. Identifier la stratégie adoptée par l'entreprise Poulst. Justifier ce choix au regard du diagnostic externe.
7. Justifier le choix de l'entreprise Poulst de recourir à des partenariats pour mettre en œuvre la stratégie adoptée.

Annexes :

Annexe 1 : Entretien avec Carlos Verkaeren, président du Groupe Poulst

Annexe 2 : Poulst, un management original

Annexe 3 : Quel appétit pour les marques nationales?

Annexe 4 : Trois entreprises s'unissent pour lancer les biscuits anti-stress

Annexe 5 : Les consommateurs plébiscitent les produits santé/médical

Annexe 1 : Entretien avec Carlos Verkaeren, président du Groupe Poult

Carlos Verkaeren, président du Groupe Poult (biscuiterie), a reçu le 17 décembre le Grand Prix du Décideur de l'année décerné par Objectif News. À 48 ans, ce dirigeant est à la tête d'un groupe au CA de 230 Millions d'euros. Interview :

Le Groupe Poult possède 5 sites de production en France, et produit 330 millions de paquets de biscuits, qui sont vos clients ?

Nous travaillons pour la grande distribution :Carrefour, Leclerc, Système U, Intermarché ou encore Auchan. Il n'y a pas une grande surface en France qui ne propose pas nos biscuits, sous sa propre marque. La grande distribution en France a la réputation d'être dure en négociations. Nous avons des contrats d'un an, qui peuvent cesser d'un coup ou être renouvelés sur le long terme. 5 ou 6 clients représentent 80 % de notre chiffre d'affaires, c'est le risque.

Comment se porte le groupe Poult ?

Le groupe se porte plutôt bien. Après deux années difficiles, la période mi-2010, mi-2012, les affaires sont maintenant bien reparties. En France, nous sommes satisfaits de nos chiffres malgré la crise que le pays traverse. Les consommateurs sont toujours au rendez- vous. Nous sommes très optimistes sur le futur.

Quels sont vos projets pour l'entreprise ?

Nous avons des projets importants de croissance externe¹. Le marché du biscuit en Europe est très atomisé. Il compte globalement 2 000 entreprises, essentiellement familiales, et a vocation à être rationalisé. Nous pesons aujourd'hui 230 millions d'euros mais nous pouvons réaliser 1 milliard d'euros dans 10 ans. Par ailleurs, en Pologne, l'un des pays européens les plus porteurs économiquement, nous visons la place de numéro 1.

Quelle est la politique en matière d'innovation ?

Dans l'inconscient collectif, les marques de distributeurs (MDD) ne font qu'imiter les grandes marques et pendant plusieurs années c'est ce que nous faisons chez Poult. Désormais nous développons nos propres produits. Dans les années 2000, 80% de nos produits étaient issus de commandes des distributeurs, aujourd'hui la tendance s'inverse, c'est nous qui proposons nos produits. Nous partons du principe qu'il faut pousser tous les feux de l'innovation et multiplier les initiatives puisque l'on ne sait pas a priori laquelle aura le meilleur résultat. Depuis deux ans, nous avons 15 coachs en innovation et nous avons développé un incubateur² interne. Si quelqu'un a une idée innovante, qu'il soit ouvrier ou cadre, il peut y consacrer 50 % de son temps. En ce moment, vous pouvez trouver en magasin des cookies avec un cœur fondant en chocolat qui sont une innovation signée Poult.

Est-ce que des projets sont dans les cartons ?

Les projets restent à ce jour confidentiels mais ils promettent des produits très innovants. Vous découvrirez des biscuits qui n'existent nulle part ailleurs. L'innovation doit être au cœur de notre savoir-faire.

Source: D'après les interviews à La Tribune du 20 Décembre 2012 et à La Dépêche du 25 avril 2013.

¹ Croissance externe : l'entreprise assure sa croissance en achetant des entreprises concurrentes

² Structure destinée à aider de nouvelles idées à se transformer en projets

Annexe 2 : Poult, un management original

La biscuiterie Poult, une SAS¹ au capital de 6.8 millions d'euros, qui compte 700 salariés répartis sur 8 sites de production en France et à l'étranger, spécialisée dans les marques de distributeurs² sur le segment des biscuits, a ainsi adopté un management original. Cette entreprise française, qui réalise 10 % de son chiffre d'affaires à l'export, est ainsi devenue un modèle d'organisation.

Chez Poult, l'ensemble du personnel peut donner son avis, voire décider. Depuis cinq ans, le fabricant de biscuits pour la grande distribution a en effet décidé de redonner de l'autonomie et des responsabilités à ses salariés, quelle que soit leur fonction. « *Ce modèle a l'avantage de valoriser les individus* », souligne Pascal Domont, président du cabinet de coaching Human K. Visiblement, la petite révolution initiée chez Poult par Carlos Verkaeren, un ancien financier bruxellois à la tête de l'entreprise depuis 2001, s'est révélée payante.

« *À l'époque, Poult était en perte de vitesse. Ces cinq dernières années, le bénéfice opérationnel a doublé* », se félicite le patron, qui s'est payé le luxe de racheter deux autres biscuiteries pour devenir le numéro 2 français du secteur derrière LU.

Tout remonte à 2007. Après avoir planché pour redresser Poult, Carlos Verkaeren s'attaque à l'organisation et au management. « *J'ai lu énormément sur le sujet, j'ai voyagé et je me suis intéressé aux entreprises innovantes dans ces domaines, comme Google ou Pixar* », raconte-t-il. De ses réflexions, il tire deux conclusions : « *D'abord, l'innovation est l'affaire de tous, et pas seulement des ingénieurs, des cadres du marketing ou de la R&D. Ensuite, pour motiver, il faut donner beaucoup de liberté aux salariés et éviter de les infantiliser.* »

Un jour de 2007, pour mettre en musique ces principes, le patron réunit les 350 salariés du site de Montauban dans une salle de spectacle et leur propose de bâtir une nouvelle organisation basée sur l'autonomie, la «dé-hiérarchisation» et le décloisonnement entre services. Deux échelons sont supprimés. Autrefois placées sous la responsabilité d'un chef d'équipe, les lignes de production passent en quasi-autogestion. « *Avant, on faisait ce que le chef disait de faire. Aujourd'hui, on s'organise entre nous, y compris pour les congés et les RTT* ». Résultat des courses, l'absentéisme aurait fondu de 60% depuis 2007, le rendement quant à lui a progressé de 5 %.

Des petites réunions hebdomadaires, de dix minutes chrono, sont organisées sur chacune des huit lignes de production. Debout, en blouse de travail, les opérateurs et la direction de l'usine passent en revue tous les projets en cours. Visiblement, c'est efficace.

« *Ici, nous avons réduit de 70 % le bruit d'une machine d'emballage ; là-bas, nous avons modifié les rotatives qui moulent les biscuits afin de réduire les pertes de matière première* », détaille un salarié. « *Nous avons réussi à réaliser 50 000 euros d'économies par an. Et notre campagne anti gaspillage sur les fournitures nous a carrément fait gagner le double* ».

Mais le plus innovant, dans le modèle de Poult, concerne la façon de faire phosphorer les salariés sur les produits : ils peuvent proposer tous les nouveaux biscuits qui leur passent par la tête. « *Auparavant, nous émettions de cinq à dix idées par mois. Aujourd'hui, nous en avons une trentaine* », se félicite Jérôme Introvigne, le responsable de l'innovation.

¹ SAS : Société par Actions Simplifiée

² Les Marques de Distributeurs (MDD, aussi appelées Marques Propres ou Marques de Distribution) sont les produits commercialisés sous la marque d'un distributeur. Il s'agit par exemple des produits « Auchan », « Carrefour », « Monoprix », etc.

Dernièrement, le patron de Poulton s'est penché sur les rémunérations. En commençant par le basique : des augmentations « plus élevées que l'inflation », la prise en charge de la mutuelle, le treizième mois... Mais l'homme veut aller plus loin. « *Je rêve d'une entreprise où les salariés décideraient eux-mêmes de leurs augmentations, comme c'est le cas dans les supermarchés bio de l'américain Whole Foods.* » Cette année, il a donc proposé aux cadres de fixer eux-mêmes leurs exigences, un comité représentatif de l'ensemble des services devant ensuite examiner les demandes. Gênés, peu d'entre eux ont accédé à sa demande. Cette fois, la méthode est peut-être un peu trop révolutionnaire...

Source : D'après Management, Octobre 2012

Annexe 3 : Quel appétit pour les marques nationales ?

À l'instar de la tendance qui prévaut sur l'ensemble des marchés alimentaires, les marques nationales ont-elles retrouvé, sur le secteur de la biscuiterie, de la vigueur, après des années de croissance ininterrompue des marques de distributeurs ? Éléments de réponses.

Le 18 mars dernier, Jacques Dupré, directeur Insight chez SymphonyIRI, relevait, sur lepoint.fr, un constat inédit depuis plus de dix ans sur le marché de la grande distribution : les assortiments en marques nationales ont, au cours des derniers mois, progressé dans les rayons au détriment des MDD. Les chiffres publiés par son institut le prouvent : alors que les no-names¹ ont vu, en 2012, leurs volumes se replier de 0,5 %, les marques nationales ont affiché +1 %. Et Jacques Dupré de livrer son analyse :

« Certaines enseignes ont sans doute pris conscience de la saturation de l'offre des marques de distributeurs, qui risquait d'affecter l'attractivité de certains rayons. »

Ce regain des marques nationales au détriment des MDD s'est-il aussi vérifié sur le marché de la biscuiterie ? Incontestablement. Dans un marché total 2012 de la biscuiterie qui a vu sa valeur s'apprécier de 2 %, selon SymphonyIRI, à 1,96 milliard €, contre une progression en volume de 0,2 %, soit 1,6 milliard de paquets - « à la faveur de la hausse des prix en rayons », observe Mehdi Berrada, directeur général-adjoint de Poulton, fabricant de biscuits en MDD -, les marques nationales ont affiché, selon les témoignages concordants des industriels interviewés, une légère hausse de leurs ventes, alors que les MDD ont stagné.[...]

Retour aux produits de confiance

Sur quels leviers, dès lors, ont pu s'appuyer les marques nationales pour gagner du terrain face aux no-names ? « *Dans ce contexte de crise et de pertes de repères, les consommateurs reviennent de plus en plus aux produits à haute valeur ajoutée, aux marques en qui ils ont confiance* », analyse Charlotte Prestat, groupe manager² chez Mondelèz International (pour les marques LU, Belvita et Grany). Cette entreprise a enregistré, l'an passé, une croissance de ses revenus de 6,2 %. « *Ils reviennent, c'est vrai, crescendo aux marques patrimoniales, chargées d'histoire, qui les valorisent* », embraie Mathilde Reymondier, marketing manager chez Mondelèz International (Grand LU, fruits et petite enfance). Son de cloche peu ou prou identique chez Pâtisseries Gourmandes : « *La crise de défiance à l'égard du secteur alimentaire à cause des récents scandales, notamment celui de la viande de cheval, a accentué ce phénomène, appuie Mohammed El Gerssifi. Le consommateur est en quête de valeurs refuges, qu'incarnent bien les marques nationales.* »

Source: LSA 1er mai 2013

¹ No-names : synonyme de MDD

² Groupe manager : gestionnaire de groupe

Annexe 4 : Trois entreprises s'unissent pour lancer les biscuits anti-stress

Acti biscuit c'est son nom de code. Ce projet, qui vise à mettre au point des « aliments santé», est le fruit d'une collaboration originale entre trois entreprises de Midi-Pyrénées et deux laboratoires universitaires.

La biscuiterie Poult, un fabricant de biscuits pour marques de distributeurs basée à Montauban, a sollicité Naturactive, une filiale des laboratoires Fabre spécialisée dans les plantes, les huiles essentielles et les vitamines, pour mettre au point des compléments alimentaires céréaliers contenant des principes actifs à base de plantes.

Des produits destinés à renforcer les défenses naturelles, à combattre le stress, qui seront diffusés sous la marque Naturactive Pierre Fabre. Directeur de l'innovation chez Poult, Jérôme Introvigne est le porteur de ce projet. « *Le premier alicament alliant plaisir et santé sera commercialisé en 2015 dans les pharmacies et les parapharmacies* » explique-il. A ce duo, s'est associée une PME de Tarbes, la société Vegeplast.

Spécialisée dans la fabrication d'objets à partir de matière végétale - c'est elle qui fait les capsules de café concurrentes de Nespresso - elle est également partie prenante, pour l'emballage et le design, de ce projet. «Un projet ambitieux. Nous avons été contactés pour créer un emballage vert, bio-sourcé, et- biodégradable » explique Vincent Pluquet le PDG de cette société de 43 salariés. Doté d'un budget de 1,7 million d'euros, « Acti biscuit» a été retenu par la région Midi-Pyrénées dans le cadre de l'appel à projet « Epicure » destiné à accompagner le développement de projets technologiques entre les entreprises et les organismes de recherche qui valorisent la filière agroalimentaire régionale sur l'axe « santé ».

Il sera financé à hauteur de 700 000 euros par la région et pourrait créer une dizaine d'emplois directs.

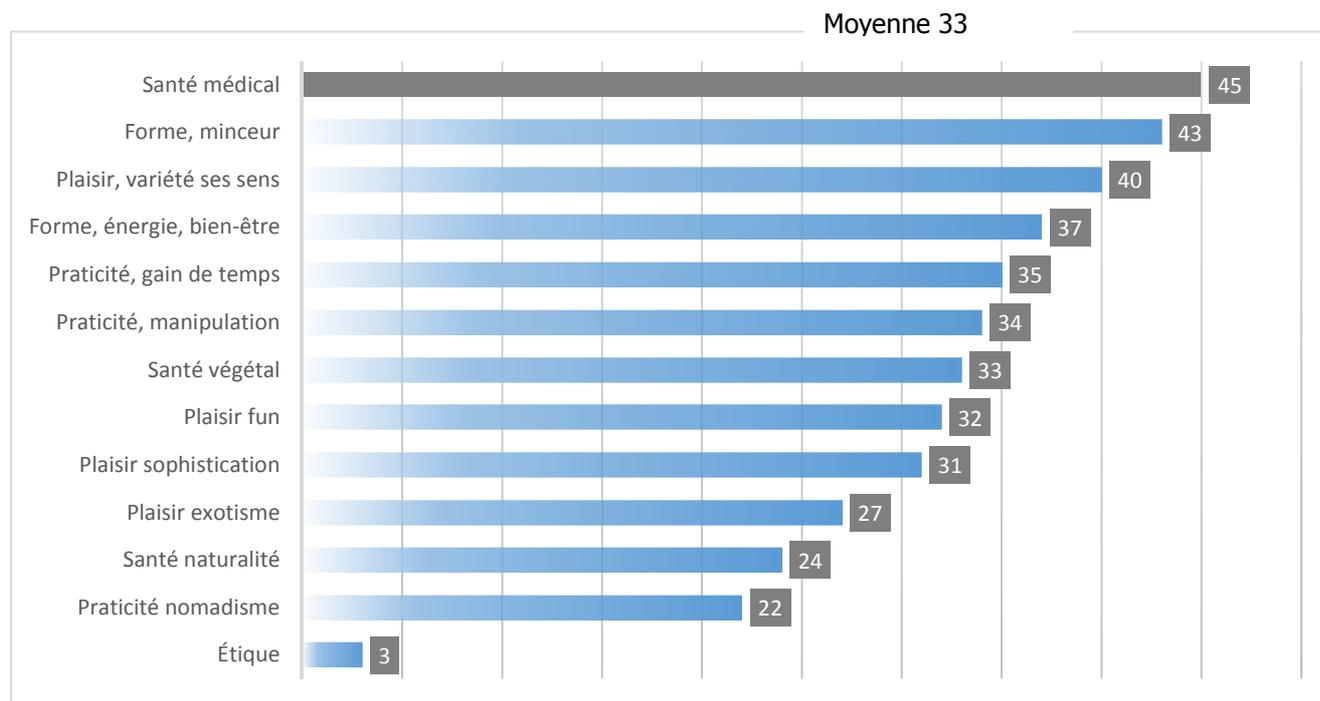
Pour l'entreprise Poult, cette gamme doit lui permettre d'intégrer le marché des « alicaments¹ », un marché mondial en forte expansion, qui pèse près de 2 milliards d'euros en France.

Source : La Dépêche du Midi - 19/02/2013

¹ Alicament : contraction formée à partir des mots « aliment » et « médicament »

Annexe 5 : Les consommateurs plébiscitent les produits santé/médical

Les positionnements gagnants de 3 700 produits évalués un an après leur lancement (%)



45 % des lancements positionnés en santé médical sont des succès, le succès d'un produit étant mesuré sur trois critères : pénétration, taux de réachat et nombre d'actes d'achat. Inversement, 31% seulement des lancements ciblés « plaisir sophistication » emportent l'adhésion des consommateurs.

Sources : XTC World Innovation et TNS Worldpanel