

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

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT
DES ORGANISATIONS**

EPREUVE DU MARDI 13 SEPTEMBRE 2016

**Durée de l'épreuve : 3 heures
Coefficient : 5**

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

L'usage des calculatrices n'est pas autorisé

LA SOCIETE COOPERATIVE AGRICOLE FOIE GRAS DE CHALOSSE SE DEVELOPPE

Au sein de la Société Coopérative Agricole Foie gras de Chalosse, les éleveurs utilisent en commun de nombreux moyens afin de faciliter leur développement et pérenniser leur activité.

À l'aide de vos connaissances et des annexes 1 à 6, vous analyserez la situation de management en répondant aux questions suivantes :

1. Relever les éléments caractéristiques de l'organisation SCA Foie gras de Chalosse.
2. Repérer des éléments de diagnostic interne et externe de l'organisation SCA Foie gras de Chalosse.
3. Présenter le problème de management rencontré par la SCA Foie gras de Chalosse.
4. Identifier la décision envisagée pour répondre à ce problème et montrer qu'elle relève du management stratégique.
5. Montrer que cette décision permet la réalisation des finalités de l'organisation.
6. Lister les mesures mises en place pour accompagner cette décision et apprécier leur pertinence.
7. Proposer des critères quantitatifs et qualitatifs d'évaluation qui permettraient de mesurer la performance de la nouvelle conserverie.

ANNEXES

Annexe 1 : La Société Coopérative Agricole (SCA) Foie gras de Chalosse transforme les canards gras apportés par ses adhérents

Annexe 2 : Un nouveau site pour la conserverie de la SCA Foie gras de Chalosse

Annexe 3 : Un bilan 2014 plutôt positif

Annexe 4 : Entretien avec M. Benoît Branger, directeur de la SCA Foie gras de Chalosse en juin 2015

Annexe 5 : Le foie gras, produit phare de la coopérative Foie gras de Chalosse

Annexe 6 : Le Conseil régional d'Aquitaine investit cinq millions d'euros dans les Landes

Annexe 1 : La Société Coopérative Agricole (SCA) Foie gras de Chalosse transforme les canards gras apportés par ses adhérents

Un peu d'histoire...

Comme toute coopérative, la coopérative Foie gras de Chalosse est née à l'initiative de producteurs désireux de se regrouper autour d'intérêts communs. Préserver notre savoir-faire et les traditions locales, valoriser la qualité de nos produits, sont autant de missions qui nous ont amenés à créer la coopérative en 1982.

Un peu plus tard, conscients de détenir une richesse unique, nous avons fait le choix de démontrer la qualité supérieure de nos produits en nous engageant dans la démarche Label Rouge¹ dès 1999.

Au fil des années, la coopérative s'est développée pour aujourd'hui regrouper environ 70 éleveurs et gaveurs² de canards qui assurent un approvisionnement direct de la coopérative chaque semaine.

Une entreprise éco-responsable

Les exploitations agricoles restent simples et efficaces : une surface de maïs suffisante pour alimenter les canards en élevage et en gavage, une dimension humaine permettant à un couple d'agriculteurs de vivre de son activité, des animaux découpés et transformés localement par notre coopérative.

Bienvenue dans notre « boutique d'usine »

Dans le département des Landes, au cœur de la Chalosse, perchée sur les hauteurs de Montfort en Chalosse, notre coopérative est installée depuis plus de 30 ans à la sortie du village et propose 100 m² de produits Label, de plats cuisinés variés, de produits frais tels que magrets³, cœurs, aiguillettes⁴, une multitude de foies mi-cuits.

Source : d'après le site internet de la Coopérative Foie gras de Chalosse

¹ Le Label Rouge est un signe de qualité français.

² Un éleveur gaveur de canards élève les canards et les engraisse.

³ Un magret est un filet épais de viande en provenance d'un canard qui a été engraisé.

⁴ Une aiguillette est un filet fin de viande en provenance d'un canard qui a été engraisé.

Annexe 2 : Un nouveau site pour la conserverie de la SCA Foie gras de Chalosse

Vendredi 27 juin 2014, la coopérative Foie gras de Chalosse réunissait pour son assemblée générale annuelle ses adhérents, ses partenaires, les responsables de la filière et les élus des deux villages de Castelnaud et de Montfort où sont installés les deux sites de la coopérative.

Le président Jean-Luc Broca brossait le panorama de l'année 2013 qui marquait une progression de l'activité. Créée en 1982 à Castelnaud, fusionnée avec Landes Foie gras à Montfort en 1999, la coopérative emploie 89 personnes : 34 à Castelnaud où se traite la conserve (confits⁵, foies gras, cassoulets, rillettes...) sous la direction de Pierre Massep et 55 à Montfort pour le cru (aiguillettes, magrets, saucissons, foies gras crus et mi-cuits...) sous la direction de Benoît Branger.

En 2013, 446 000 canards ont été traités avec peu de stock final puisque, fin décembre, des magrets manquaient. Malgré la situation difficile avec, dans la filière du canard, de nombreuses défaillances d'entreprises et des emplois perdus, la coopérative enregistre une hausse de 4 % dans le cru et de 7 % dans la conserve. C'est que les exportations ont augmenté. Ainsi, la coopérative a pu reverser à ses adhérents producteurs 0,50 euro de marge supplémentaire par canard. En 2013, un site internet a été créé (www.domainedecastelnaud.fr) ; il reçoit environ 1 000 visites par jour. La coopérative développe la gamme Label Rouge étendue au confit où elle est leader.

Avec 260 tonnes de conserves, le site de Castelnaud arrive aux limites de ses capacités. C'est pourquoi une nouvelle structure a été étudiée dans la zone artisanale de Hinx. Cette unité de conserverie moderne, adaptée, sur un terrain plat facile d'accès, remplacera le site de Castelnaud. Les travaux commenceront en septembre de cette année pour une ouverture en 2015.

Les comptes sont bons, expliqués en détail, courbes et graphiques à l'appui, par Pierre Drapé, expert-comptable du groupe depuis le début de l'activité. Pour lui, autant que pour le commissaire aux comptes, toute la réussite du groupe est due à la grande maîtrise des coûts avec des charges et des salaires stables, des charges financières minimales donc une belle dynamique pour se lancer dans une extension sur le site de Hinx.

Source : d'après Sud-Ouest – 16/07/2014

⁵ Un confit est un morceau de canard qui a cuit lentement dans la graisse.

Annexe 3 : Un bilan 2014 plutôt positif

Des dépenses maîtrisées

Nos principales dépenses concernent :

- Les matières premières : 8,1 millions d'euros. Elles concernent pour la grande majorité les achats de canards gras Label Rouge, achetés à des producteurs landais adhérents.
- La main d'œuvre : la coopérative Foie gras de Chalosse compte 89 salariés, 92 % sont landais. 82 % de ces salariés sont en CDI. Cette main d'œuvre représente 2,5 millions d'euros. Deux titularisations ont été réalisées depuis le 1^{er} janvier 2014.

Des fournisseurs locaux

Compte-tenu de la localisation de nos éleveurs, beaucoup de nos prestataires sont des locaux. Cela concerne notamment l'approvisionnement, le transport des canards et l'abattage réalisés auprès de trois partenaires de la région. Il s'agit de soutenir l'économie locale mais aussi de maîtriser nos coûts de transport.

Une nouvelle conserverie

La nouvelle conserverie de Hinx aura une surface bâtie de 2 200 m² sur 15 000 m² de terrain. Les travaux devraient se terminer fin juin 2015. Elle aura un impact environnemental réduit, c'est-à-dire qu'elle répondra à la réglementation thermique 2012 ; elle limitera notamment la consommation d'énergie à un maximum de 50 kWhEP/m² ⁶ par an. Ce nouveau site devrait permettre d'atteindre les objectifs suivants :

- augmenter les quantités de conserves fabriquées,
- maintenir le niveau de qualité supérieur attendu par nos clients,
- respecter les normes d'hygiène relatives à la Direction des Services Vétérinaires (DSV) et à l'exportation,
- aller chercher des nouveaux marchés (export, grandes et moyennes surfaces...),
- répondre à terme à une possibilité d'extension (projet à 30 ans),
- améliorer les conditions de travail des salariés.

Cet investissement de 3,5 millions d'euros sera financé en partie par un emprunt de 2 millions d'euros mais la nouvelle conserverie a nécessité de collaborer avec des partenaires divers tels que le Conseil départemental et la Région. Ce projet a bénéficié également de fonds européens agricoles de développement rural à hauteur de 450 000 euros.

Source : extrait de l'assemblée générale du 26/06/2015

⁶ Unité de mesure de la consommation d'énergie pour mesurer la performance énergétique d'un bâtiment.

Annexe 4 : Entretien avec M. Benoît Branger, directeur de la SCA Foie gras de Chalosse en juin 2015

Journaliste : Pouvez-vous nous expliquer les spécificités de votre statut juridique « Société Coopérative Agricole » ?

Benoît Branger : Les propriétaires d'une société coopérative agricole sont des agriculteurs adhérents. La particularité tient au fait que les agriculteurs adhérents apportent le capital et la coopérative doit acheter, en contrepartie, les canards des agriculteurs adhérents. L'instance décisionnaire est le conseil d'administration composé de treize agriculteurs adhérents et présidé par M. Broca. Cette instance décide de la stratégie générale et les décisions sont prises lors des assemblées générales. En 2014, 485 000 canards gras, apportés par les adhérents, ont été transformés par la coopérative. Les prévisions 2015 sont de 505 000 canards.

Journaliste : La grande distribution représente 60 % de votre chiffre d'affaires. Quel type de relation entretenez-vous avec elle ?

Benoît Branger : Depuis fin 2014, une PME comme nous doit négocier avec quatre centrales d'achat dans la grande distribution (Auchan-Système U, Leclerc, Intermarché-Casino, Carrefour-Cora). Le rapport de force n'est donc pas en faveur de la coopérative. Les GMS (grandes et moyennes surfaces) doivent faire face au développement des circuits courts (ex : la vente directe) et à la crise économique ; elles réclament des baisses de prix à notre coopérative. Heureusement, l'ensemble de nos clients recherchent des produits traditionnels et sont attirés par le Label Rouge, garant d'une qualité très supérieure. D'autre part, nous nous sommes efforcés de maîtriser les coûts et ainsi de commercialiser un produit de qualité à un prix compétitif.

Journaliste : Votre conserverie de Hinx va remplacer le site de Castelnau. Comment vos salariés ont-ils accueilli ce changement ?

Benoît Branger : 25 salariés sont concernés par le nouveau site ; majoritairement, ils n'auront pas de kilomètres supplémentaires à parcourir pour rejoindre leur lieu de travail. Nous avons organisé des consultations, des réunions, des visites pour obtenir l'adhésion des salariés. Nous espérons que ce site plus spacieux engendrera un confort de travail incontestablement supérieur au site de Castelnau tout en répondant à nos nouvelles exigences de production.

Source : les auteurs

Annexe 5 : Le foie gras, produit phare de la coopérative Foie gras de Chalosse

L'activité de la conserverie a doublé en neuf ans, passant de 150 tonnes en 2005 à plus de 300 tonnes en 2014. L'activité conserverie permet ainsi de faire face à la saisonnalité des ventes, le foie gras se vendant essentiellement sur la période festive de fin d'année. Les GMS (grandes et moyennes surfaces) représentent 59 % de la clientèle, les grossistes 20 %, l'export 11 %, les épiceries-restaurants 3 %, les confrères 2 % et les clients de la boutique 5 %. La coopérative commercialise ses produits sous deux marques « Panache des Landes » pour les GMS et « Domaine de Castelnau » pour les autres clients. Le foie gras de canard représente environ 50 % du chiffre d'affaires de l'activité de la coopérative Foie gras de Chalosse.

Si, crise oblige, les consommateurs français se sont serré la ceinture pour leurs achats de fin d'année, le foie gras a fait exception. Selon les chiffres que vient de publier le comité interprofessionnel du foie gras (CIFOG), les ventes de foie gras en France en GMS ont augmenté de 3 % en volume et de 4,2 % en valeur en 2014.

Chaque année, des associations végétariennes militent pour l'interdiction du foie gras mais pour 82 % des Français, le foie gras est un produit incontournable des fêtes. En effet, le foie gras est un produit avec une image très forte autour des dimensions du plaisir, des festivités, de la qualité, de la tradition.

Les amateurs de ce produit festif dépassent les frontières françaises puisque les ventes à l'export en foie gras cru ont augmenté de 6 % et celles de foie gras transformé de 4 % en 2014. La même année, les importations ont baissé de 2,3 millions d'euros en 2014.

Source : les auteurs

Annexe 6 : Le Conseil régional d'Aquitaine investit cinq millions d'euros dans les Landes

Le président du Conseil régional d'Aquitaine et les élus régionaux se sont réunis en commission permanente ce lundi 24 novembre 2014 à l'Hôtel de Région et ont attribué un montant total de 97 673 702 euros aux 401 dossiers examinés. La coopérative Foie gras de Chalosse a été subventionnée à hauteur de 250 000 euros pour la construction d'une conserverie.

Source : d'après le site internet de la Région Aquitaine