

# BACCALAURÉAT TECHNOLOGIQUE

ÉPREUVE D'ENSEIGNEMENT DE SPÉCIALITÉ

**SESSION 2026**

## **SCIENCES ET TECHNOLOGIES DU MANAGEMENT ET DE LA GESTION**

|                                                     |
|-----------------------------------------------------|
| <b>Management, sciences de gestion et numérique</b> |
|-----------------------------------------------------|

**Mardi 8 septembre 2026**

Durée de l'épreuve : **4 heures**

Coefficient : **16**

L'usage de la calculatrice avec mode examen actif est autorisé.  
L'usage de la calculatrice sans mémoire, « type collègue » est autorisé.

Dès que ce sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.  
Ce sujet comporte 15 pages numérotées de 1/15 à 15/15.

|          |           |
|----------|-----------|
| Notation | 20 points |
|----------|-----------|

**Liste des dossiers****Barème indicatif sur 100**

|                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Dossier 1 - L'adaptation de l'entreprise Lettreco à son marché                                 | 31 points |
| Dossier 2 - Le retour sur investissement chez Lettreco                                         | 35 points |
| Dossier 3 - Le management des ressources humaines et le numérique au service de la performance | 34 points |

**Liste des documents à exploiter :**

- Document 1 - Présentation de Lettreco
- Document 2 - Le concept d'« écolonomie » chez Lettreco
- Document 3 - Le marché des enveloppes
- Document 4 - Les attentes des consommateurs
- Document 5 - La consommation et le développement durable
- Document 6 - Éléments de calcul pour la fabrication de 100 enveloppes
- Document 7 - Le bilan fonctionnel
- Document 8 - La performance commerciale de Lettreco
- Document 9 - Lettreco et ses outils anti épuisement professionnel
- Document 10 - Le numérique chez Lettreco

*Pour des raisons de confidentialité, le nom de l'entreprise et certaines données ont été modifiés.*

*Calculatrice autorisée*

# LETTRECO

Lettreco est une PMI du nord de la France implantée à Forest-sur-Marque dont le cœur de métier est la fabrication d'enveloppes, pochettes et sacs à soufflets.

Fondée en 1928, l'entreprise Lettreco est rachetée par Daniel Morisset en 1976, puis son fils Luc Morisset en reprend la direction en 1998. C'est une entreprise indépendante avec des capitaux français exclusivement familiaux.

Luc Morisset a une ambition et un engagement : « Préserver les ressources et protéger le travail pour entreprendre sans détruire ». En quelques années, il a su prendre le virage de l'écologie, ce qui a permis à Lettreco d'imposer une image de marque forte.

Lettreco a cependant dû faire face à des années difficiles : un chiffre d'affaires sur le marché des enveloppes divisé par deux entre 2010 et 2020 et un résultat en perte qui ont contraint Luc Morisset à licencier la moitié de ses effectifs. Mais, l'entreprise a réussi à perdurer et à entamer une nouvelle phase de croissance en proposant de nouvelles activités (Gopost, Ouvert et Permaculture du Héron) en supplément de son cœur de métier. Forte de ce développement, elle recrute à nouveau depuis la fin de la crise sanitaire et renoue avec les profits : depuis 2022, elle réalise des bénéfices stables à hauteur de 32 000 € environ.

L'entreprise compte aujourd'hui 86 salariés, dont 80 % travaillent dans les ateliers de production. Quatre équipes font fonctionner l'entreprise 24 heures sur 24 et cinq jours sur sept. Il n'existe pas réellement, chez Lettreco, de hiérarchie formelle. En effet, les salariés sont associés aux décisions, ils participent à la mise en place des règles et procédures de sécurité, et sont invités à prendre des initiatives.

Dans ce contexte difficile, très compétitif et en perpétuelle évolution, l'entreprise s'interroge sur sa capacité à assurer sa pérennité.

**Comment, sur un marché en transition, Lettreco peut-elle maintenir un modèle performant ?**

Afin d'analyser cette situation, il vous est demandé de traiter les dossiers suivants :

Dossier 1 – L'adaptation de l'entreprise Lettreco à son marché

Dossier 2 – Le retour sur investissement chez Lettreco

Dossier 3 – Le management des ressources humaines et le numérique au service de la performance

## **Dossier 1 - L'adaptation de l'entreprise Lettreco à son marché**

### **Documents à exploiter**

Document 1 - Présentation de Lettreco

Document 2 - Le concept d'« écolonomie » chez Lettreco

Document 3 - Le marché des enveloppes

Document 4 - Les attentes des consommateurs

Document 5 - La consommation et le développement durable

Dans un marché en transition, l'entreprise Lettreco doit essayer de s'adapter pour se démarquer de ses concurrents et répondre aux évolutions de la demande. Néanmoins, il est important pour l'entreprise de préserver les forces qui font son succès et d'analyser la pertinence de sa stratégie.

**À partir de vos connaissances et des documents, il vous est demandé de traiter le questionnaire suivant.**

|            |                                                                                                                                          |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1.1</b> | Présenter les finalités de Lettreco.                                                                                                     |
| <b>1.2</b> | Démontrer que les avantages concurrentiels de Lettreco lui permettent de maîtriser les facteurs clés de succès du marché de l'enveloppe. |
| <b>1.3</b> | Repérer l'approche mercatique de Lettreco sur le marché des enveloppes en justifiant votre réponse.                                      |
| <b>1.4</b> | Identifier les choix stratégiques réalisés par l'entreprise Lettreco et montrer leur pertinence.                                         |

## Dossier 2 - Le retour sur investissement chez Lettreco

### Documents à exploiter

Document 1 - Présentation de Lettreco

Document 6 - Éléments de calcul pour la fabrication de 100 enveloppes

Document 7 - Le bilan fonctionnel

Document 8 - La performance commerciale de Lettreco

L'entreprise a investi dans de nombreux projets : rénovation des bureaux, achat d'une machine de mise sous pli, nouvelles imprimantes, achat d'un terrain pour la permaculture, etc.

L'entreprise a la volonté d'optimiser sa performance commerciale et d'assurer son équilibre financier tout en assurant la maîtrise de ses coûts de fabrication. Depuis dix ans, elle a fait le choix d'autofinancer ses investissements.

**À partir de vos connaissances et des documents, il vous est demandé de traiter le questionnement suivant.**

|            |                                                                                                                                                                            |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2.1</b> | Retrouver par le calcul le coût de revient de 100 enveloppes vendues puis calculer la marge réalisée par Lettreco en 2025.                                                 |
| <b>2.2</b> | Justifier le choix du mode de production pour la fabrication des enveloppes par l'entreprise Lettreco.                                                                     |
| <b>2.3</b> | Calculer le fonds de roulement net global (FRNG), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN) de 2025 et analyser l'équilibre financier de Lettreco. |
| <b>2.4</b> | Apprécier l'évolution de la performance commerciale de Lettreco sur le marché de l'enveloppe.                                                                              |

### **Dossier 3 - Le management des ressources humaines et le numérique au service de la performance**

#### **Documents à exploiter**

- Document 1 : Présentation de Lettreco
- Document 2 : Le concept d'« écolonomie » chez Lettreco
- Document 9 : Lettreco et ses outils anti épuisement professionnel
- Document 10 : Le numérique chez Lettreco

Pour Lettreco, les ressources humaines ont toujours été un élément central de son fonctionnement, le bien-être de ses salariés lui tient à cœur et elle essaye d'améliorer la qualité de vie de chacun. Au même titre, l'introduction du numérique joue un rôle dans la qualité de la communication interne et dans la performance des entreprises.

**À partir de vos connaissances et des documents, il vous est demandé de traiter le questionnement suivant.**

|            |                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3.1</b> | Repérer les diverses relations existantes entre Lettreco et son écosystème.                                                                                                                                                             |
| <b>3.2</b> | Montrer que le style de direction et le mode de coordination mis en place par Lettreco favorisent la motivation des salariés.                                                                                                           |
| <b>3.3</b> | Justifier les intérêts pour Lettreco de la mise en place du progiciel de gestion intégré (PGI).                                                                                                                                         |
| <b>3.4</b> | En une quinzaine de lignes, à partir de vos connaissances et en vous inspirant d'exemples d'organisations parmi lesquels Lettreco, montrer comment les outils numériques peuvent contribuer à l'amélioration de la performance globale. |

## Document 1 - Présentation de Lettreco

L'activité première et historique de Lettreco est la production d'enveloppes, pochettes et sachets papier pour des clients professionnels. Les clients appelés « Grands comptes » (banques, assurances, mutuelles, opérateurs de téléphonie, services publics, etc.) sont ceux qui utilisent les courriers postaux pour l'envoi de factures, de relevés de comptes, de relevé de prestations, etc. L'entreprise totalise 27 grands comptes qui commandent des quantités très importantes d'enveloppes. Ces enveloppes ont des caractéristiques techniques spécifiques car elles doivent permettre aux clients d'effectuer une mise sous pli automatique de leur courrier. Lettreco dispose donc d'un savoir-faire lié au papier et à l'impression, savoir-faire qu'elle a développé durant ces dernières années pour répondre aux attentes de sa clientèle professionnelle. Cette adaptation lui a permis de capter une clientèle de professionnels plus importante et augmenter ses ventes. La qualité de sa production est d'ailleurs reconnue par ses clients.

Aujourd'hui, la production d'enveloppes est massive et standardisée et l'usine tourne du lundi cinq heures au samedi cinq heures. Lettreco fabrique également des enveloppes traditionnelles qui représentent 2 % des ventes d'enveloppes. Elles sont vendues en ligne ou dans des librairies, pour des clients particuliers ou de petites organisations.

En 2021, dans un esprit d'écoute des besoins des acteurs locaux pour favoriser son développement et grâce aux subventions de la région Hauts-de-France et de la Métropole Européenne de Lille, l'entreprise a décidé de lancer trois nouvelles activités : *Gopost*, *Ouvert* et la *permaculture*<sup>1</sup> du Héron.

- *Gopost* propose un service de gestion du courrier et de reprographie :
  - La gestion du courrier est possible grâce à la création d'un portail courrier *web* sur lequel les clients déposent les courriers numériques afin que Lettreco se charge de l'impression papier, de la mise sous enveloppe, du tri et de l'affranchissement et de l'envoi postal. Le numérique, avec la création du portail *web* sécurisé, est donc essentiel. Cette activité connaît un véritable essor.
  - La reprographie est un service d'impression de documents proposé essentiellement aux établissements scolaires. L'entreprise compte actuellement douze clients situés dans un périmètre proche de l'usine. Un portail *web* permet aux clients de déposer, avant minuit leurs documents à imprimer. L'impression est réalisée par l'équipe de nuit et la distribution des documents imprimés dans les établissements scolaires s'effectue le matin avant huit heures.
- *Ouvert* offre des conseils et de la formation aux entreprises et collectivités situées, pour la majorité, sur le territoire régional de Lettreco. Il s'agit d'un accompagnement dans la transition écologique ainsi que des propositions de formation « catalogue » et sur-mesure pour des salariés d'entreprises. L'entreprise propose également mensuellement des webinaires sur ces sujets.
- La *permaculture du Héron* est la production de fruits et légumes bio par des salariés agricoles à destination du grand public et de quelques restaurants. La vente se fait en direct. Aurélie Groux, manager, s'amuse du fait que l'évolution s'est faite en partie naturellement, comme une évidence. « Le service d'entretien des abords du site du parc du Héron assuré par trois agriculteurs salariés s'est transformé progressivement. En faisant des espaces verts des espaces comestibles, Lettreco

---

<sup>1</sup> Permaculture : système de culture fondé sur les principes du développement durable et respectueux de la biodiversité et de l'humain.

est la première usine au monde à intégrer un corridor de biodiversité<sup>2</sup>. Et ce n'est pas fini ! Nous élevons 50 poules depuis un an et nous recherchons dix hectares pour développer la partie agricole ».

Ce rôle de pôle de transition endossé par Lettreco avec enthousiasme est indissociable de son territoire. « Les Hauts-de-France portent une tradition de diversité sociale et culturelle dont nous héritons. Cet écosystème citoyen est aussi à la source de notre projet. Par exemple, nous mettons nos salles de réunion à la disposition du conseil municipal de notre commune ou de l'école. Tandis qu'un bâtiment en cours de rénovation a été ouvert en 2022, abritant un café, un restaurant et une salle événementielle, susceptible d'accueillir des projections et des expositions », se réjouit Aurélie Groux.

*Source : Entretien avec Kevin Franco, responsable des ventes chez Lettreco, par les auteurs*

## **Document 2 - Le concept d'« écolonomie » chez Lettreco**

Il est des entreprises pour lesquelles les mots recyclable, biodégradable, bien-être au travail ne sont pas des gros mots, mais une partie de la solution. Chez Lettreco, tout est écolo-nécessaire : le cœur d'activité (la fabrication d'enveloppes), la gestion de l'eau, les conditions de travail et même le chiffre d'affaires. L'entreprise Lettreco illustre un des dix-sept objectifs de développement durable adoptés par l'Organisation des Nations Unies en 2015 : travail décent et croissance durable. Luc Morisset, le PDG de Lettreco, nous explique son enthousiasme et son engagement :

### **En quoi votre entreprise est-elle engagée dans la transition énergétique ?**

« En tout ! D'abord, les enveloppes que nous produisons sont fabriquées avec du bois qui vient de forêts de Finlande gérées durablement. Pour un arbre coupé, quatre sont replantés. La pâte à papier est conçue à partir de résidus récupérés d'éclats de scieries. Les enveloppes sont 100 % recyclables et biodégradables. À partir de 1997, nous avons décidé de mettre en application nos convictions écologiques dans chacun de nos actes. Par exemple, nous avons changé toutes nos encres qui sont désormais fabriquées sans solvant, simplement à partir d'eau et de pigments. Nous avons installé une toiture végétale et nous récupérons l'eau de pluie pour la fabrication des encres, le nettoyage des sols, des machines. Une bambouseraie a même été installée sur le site pour épurer les eaux usées. Aujourd'hui, nous sommes autosuffisants au niveau de nos besoins en eau. »

### **Et en ce qui concerne votre engagement social ?**

« Avant même que j'arrive, l'entreprise avait comme éthique de préserver le travail autant que possible. Ici, les bénéfices sont réinjectés dans la production et une autre partie de ces derniers sont redistribués aux salariés. Aucun dividende n'est versé aux actionnaires, c'est un choix et une liberté. De plus, le bien-être au travail est une priorité grâce à notre mode de fonctionnement basé sur la coopération entre les salariés. ».

---

<sup>2</sup> Passage reliant des espaces naturels permettant aux animaux et aux plantes de voyager d'un endroit à un autre

## **Votre engagement est-il rentable ?**

Il est plus économique de produire de manière écologique. Et comme il est beaucoup trop tard pour être désespéré, appliquons des alternatives, moins chères et rentables. Nous sommes passés de 850 millions d'enveloppes à deux milliards. J'appelle cela de « l'écolonomie », c'est-à-dire le mariage entre l'économie et l'écologie. Chez nous, ça marche, c'est dans notre ADN.

*Source : d'après Ministère de la transition écologique et de la Cohésion des territoires, 2023*

### **Document 3 - Le marché des enveloppes**

Chaque année, vingt milliards d'enveloppes sont produites en France, soit environ un peu plus du cinquième de la production européenne. Le développement de l'activité « enveloppe papier » est assuré par les besoins du marketing direct et de la vente par correspondance. Ce marché qui représente 6,5 milliards d'enveloppes, connaît en France une croissance régulière de 3 à 4 % par an.

90 % des enveloppes vendues en France sont de production française. Le chiffre d'affaires des fabricants français d'enveloppes s'élève à 300 millions d'euros, dont 15 % à l'exportation, soit un quart du chiffre d'affaires de l'industrie européenne de l'enveloppe.

De nombreux acteurs se partagent le marché. On compte plus de vingt entreprises de fabrication d'enveloppes en France. Souvent rachetés par des grands groupes, ces entreprises ont du mal à rester indépendantes car elles perdent en rentabilité notamment à cause des coûts des matières premières et de main d'œuvre très élevés. Ainsi, la plupart des acteurs déplacent leurs sites de production en Europe de l'Est pour essayer de diminuer ces coûts.

Les Français envoient de moins en moins de lettres : en 2008 chaque Français envoyait en moyenne 45 lettres par an contre cinq désormais. Nombre de consommateurs restent convaincus que le papier dégrade les forêts, ignorant qu'au contraire la production de papier en Europe participe à la gestion durable des espaces boisés et à leur croissance. Jusqu'en 2008, la forêt française grandissait de 50 000 hectares, chaque année, soit l'équivalent de 200 terrains de football par jour ! Avec l'incidence des dernières catastrophes naturelles, cette croissance s'est aujourd'hui ralentie, mais devrait repartir dans les années à venir, grâce à la gestion forestière durable effectuée notamment par l'industrie papetière.

*Source : Planetoscope 2023 et les auteurs*

## **Document 4 - Les attentes des consommateurs**

Une enquête d'Ernest & Young, un cabinet d'audit financier et de conseil, a été réalisée entre avril et mai 2021, auprès de plus de 14 000 consommateurs dans une vingtaine de pays. L'indice met en évidence les changements en réaction à la crise sanitaire, mais aussi ceux plus fondamentaux. Quels sont ces nouveaux consommateurs ? Comment les entreprises peuvent-elles anticiper leurs besoins ?

Selon une étude récente, 71 % des Français attendent des marques qu'elles communiquent et agissent en toute transparence et 23 % s'éloignent d'une marque si elle ne prend pas en compte les enjeux de santé ou d'environnement. La consommation de produits locaux devient également un critère d'achat.

Les Français prennent davantage en compte des critères de développement durable dans leurs achats (61%) que ceux des autres pays développés (50 %). Leurs préoccupations sont prioritairement environnementales (citées à plus de 80 %) plutôt que sociales (citées par 70 %). Malgré la surabondance de messages venant des marques, 79 % des consommateurs déclarent manquer d'une bonne information pour se décider à agir ou choisir en faveur du développement durable. Le baromètre confirme la divergence entre des consommateurs focalisés sur la fin du monde (18 %) et d'autres sur la fin du mois (31 %).

*Source : étude sur l'évolution du consommateur, 2021 et les auteurs*

## **Document 5 - La consommation et le développement durable**

Les entreprises sont nombreuses à adopter des stratégies environnementales ; celles-ci se concentrent sur des économies d'énergie et d'autres ressources naturelles ainsi que sur le recours aux énergies renouvelables, la réduction des déchets et des emballages. Les coûts n'étant pas l'unique facteur d'avantage compétitif, les entreprises explorent les possibilités de différenciation que l'orientation au développement durable peut apporter.

Ces produits sont généralement un peu plus chers que les produits non durables et leur part de marché est, somme toute, assez réduite. En effet, les recherches montrent que le comportement des consommateurs est plutôt déconnecté de l'attitude positive qu'ils déclarent par rapport à la défense de l'environnement. En majorité, ils semblent arbitrer plutôt en fonction de la défense de leur pouvoir d'achat et de leurs préoccupations personnelles, plutôt que dans un but de sauvegarde de l'environnement.

Apparue avant la crise du Covid-19, la consommation de produits locaux s'est renforcée ces derniers temps. Désormais, consommer local est synonyme de proximité. Acheter local est une véritable aspiration pour les consommateurs qui privilégient le savoir-faire, l'économie ou les produits de leur région.

*Source : d'après The conversation*

## Document 6 - Éléments de calcul pour la fabrication de 100 enveloppes

Pour la fabrication de 100 enveloppes (format 229 cm x 114 cm)

- **Charges directes – Données 2023**

- Pâte à papier : 600 grammes à 1,2 € le kilo
- Bande adhésive : 100 bandes à 0,001 € la bande
- Sachet d'emballage pour 100 enveloppes : 1 sachet à 0,06 € le sachet
- Main d'œuvre directe :
  - ⇒ 2 salariées à raison de 3 minutes par salarié
  - ⇒ Un salarié est payé 18 € de l'heure



- **Charges indirectes (tableau de répartition) –Données 2025**

| Centre d'analyse        | Approvisionnement           | Façonnage                      | Distribution                |
|-------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| Total                   | 25 600,00 €                 | 5 600,00 €                     | 1 824,00 €                  |
| Unité d'œuvre           | Kg de pâte à papier achetée | Nombre d'enveloppes fabriquées | Nombre d'enveloppes vendues |
| Nombre d'unités d'œuvre | 128 000                     | 560 000                        | 570 000                     |
| Coût de l'unité d'œuvre | 0,20 €                      | 0,01 €                         | 0,0032 €                    |

Coût de revient 2025 de 100 enveloppes = 4,12 €

Coût de revient 2024 de 100 enveloppes = 3,43 €

Source : interne à l'entreprise

## Document 7 - Le bilan fonctionnel

Bilan fonctionnel de Lettreco 2025 (en euros)

| ACTIF             |                   | PASSIF             |                   |
|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|
| Emplois stables   | 28 373 469        | Ressources stables | 29 701 097        |
| Actif circulant   | 3 225 192         | Passif circulant   | 3 603 285         |
| Trésorerie active | 1 705 721         | Trésorerie passive | 0                 |
| <b>TOTAL</b>      | <b>33 304 382</b> | <b>TOTAL</b>       | <b>33 304 382</b> |

Source : interne

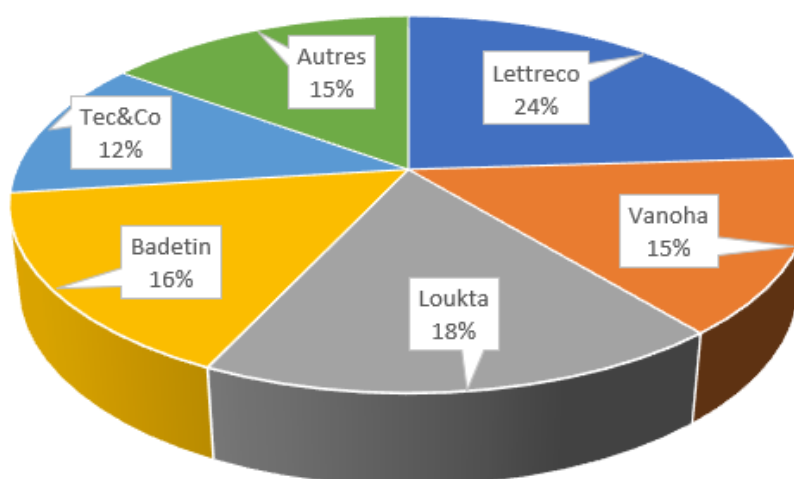
## Document 8 - La performance commerciale de Lettreco

### ➤ Évolution des ventes d'enveloppes de Lettreco

|                                     | 2025 | 2024             | 2023             |
|-------------------------------------|------|------------------|------------------|
| Ventes d'enveloppes en millions d'€ | 10   | 5,4<br>(+22,73%) | 4,4<br>(+85,19%) |
| Ventes en millions d'enveloppes     | 570  | 450<br>(+4,65%)  | 430<br>(+26,67%) |

Les ventes d'enveloppes traditionnelles pour les clients particuliers représentent 200 000 € du chiffre d'affaires en 2025.

### ➤ Parts de marché des acteurs sur le marché français de l'enveloppe pour 2024



### ➤ Taux de marge moyen du secteur = (marge / chiffre d'affaires) x 100

Le taux de marge moyen du secteur de l'enveloppe est de 25 %

*Les données ont été adaptées pour les besoins du sujet.*

Source : interne

## Document 9 : Lettreco et ses outils anti épuisement professionnel<sup>3</sup>

### Leur fabrique d'enveloppes et de pochettes ne connaît pas la crise... de sens.

Visite guidée d'une usine innovante du Nord-Pas-de-Calais : on s'attend à un bâtiment en tôle perdu dans les plaines du Nord. On arrive dans le petit village de Forest-sur-Marque. Au détour d'une rue, on pénètre dans une cour pour découvrir une façade du XIXe siècle et un édifice recouvert de mélèze. L'atmosphère tient plus de la demeure que de l'usine. D'emblée touché par la remarque, Luc Morisset, le dirigeant de l'entreprise, le reconnaît : « Ce lieu a en effet été pensé comme une véritable maison dans laquelle s'expriment les talents des gens qui y travaillent. C'est important, lorsque l'on arrive le matin au bureau, de pénétrer dans un lieu qui ne soit pas hostile. On vient évidemment pour un salaire et une carrière. La chance, c'est de ne pas se départir<sup>4</sup> de soi-même. Tout est fait ici pour qu'il y ait du plaisir. » Son principal mot d'ordre aux 86 salariés : « Que pouvons-nous imaginer de faire ensemble ? »

### Un travail qui a du sens

« Rien ne doit justifier l'idée que, passé les portes de l'entreprise, on perde une partie de sa conscience ou qu'il faille édicter des règles sectaires », soutient ce patron. En arrivant chez Lettreco, convaincu que « le travail donne aussi sens à la vie », il s'est lancé dans une démarche globale : développer une activité qui fasse du bien aux hommes autant qu'à l'environnement.

Luc Morisset considère que le bien-être au travail est essentiel : « Nous y passons un tiers de notre vie. Les salariés travaillent en binômes ou trinômes et communiquent entre eux dans un objectif commun : répondre vite et bien à la demande des clients. Un autre aspect est la diversité des parcours et des profils, ça nous oblige à nous adapter en permanence. L'échange et la conversation sont très importants. Il y a chez nous un temps de transmission du savoir, pris sur le temps de travail. J'ai par ailleurs passé plusieurs accords avec des institutions locales afin d'accueillir de plus en plus de jeunes en formation continue notamment en apprentissage. Cela nous permet d'injecter du sang neuf dans les équipes et d'assurer la préservation de nos savoir-faire.

De plus, l'entreprise abrite deux activités à but non lucratif : Canopée Reforestation, pour le reboisement du Nord-Pas-de-Calais, et la Maison de l'économie, avec ses paniers de Marianne, qui permettent à des agriculteurs locaux de proposer le fruit de leur travail de la terre. Le bâtiment, entouré d'un verger entretenu par les salariés, est également équipé d'un système de récupération de l'eau de pluie et de filtration des eaux usées. »

### Un seul niveau hiérarchique

En interne, pas de relation de supériorité : « Tout le monde est au même niveau. Ici, les équipes sont formées de groupes de dix à trente personnes. Tout le monde se connaît et se fréquente. Les petites entités sont animées par un ou une responsable et les décisions sont ensuite présentées à la direction pour la prise de décision finale.

Tous les vendredis, les équipes se réunissent pour exposer les projets en cours et parler développement et recherche. Tous les deux mois, elles se rassemblent avec la direction pour une

---

<sup>3</sup> Épuisement professionnel (*burn-out*) résultant d'un stress chronique dans le cadre du travail.

<sup>4</sup> Ne pas se départir de soi-même : rester soi-même.

heure de présentation ou de conversation. L'idée : partager la connaissance, favoriser le collectif. Avec le temps, ces méthodes portent leurs fruits : l'humeur est bonne, le travail est accompli efficacement et les défis des clients, relevés », constate le dirigeant.

### **Une parole libre**

L'isolement et l'esprit de compétition qui lui est associé, éléments qui font le lit de l'épuisement professionnel, n'existent pas dans le petit monde de Lettreco. « On a fait le choix d'être toujours en lien les uns avec les autres. Dès que quelqu'un ne tourne pas rond, cela se voit tout de suite. Même chose si des tensions surviennent, nous nous exprimons toujours dans le respect et l'écoute de l'autre », témoigne un salarié, entré comme technicien en 1998 et qui a gravi tous les échelons pour devenir un des bras droits du patron. Ainsi, les équipes veillent en permanence à mettre en place de bonnes pratiques pour limiter la souffrance au travail : le respect et l'écoute, l'estime mutuelle, l'entraide et la franchise.

*Source : d'après Psychologie Magazine 2023*

## Document 10 : le numérique chez Lettreco

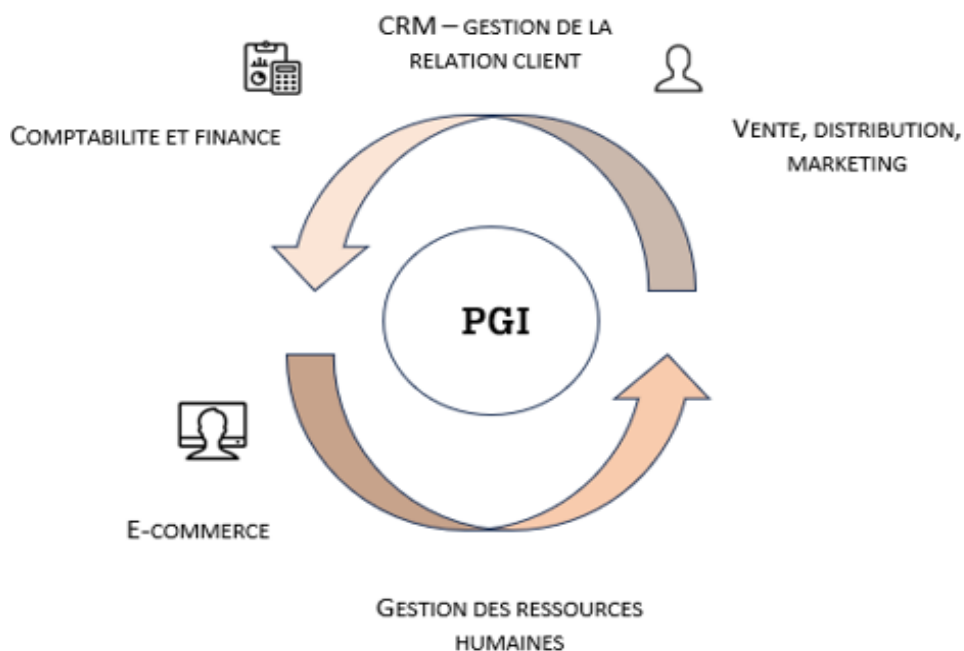
Jean Teixera, directeur des ventes chez Lettreco s'exprime au sujet du numérique :

« Nous ne sommes pas présents sur les réseaux sociaux. Nous avons un site *web* marchand qui nous permet de vendre nos produits et de collecter des données sur nos clients.

Nous avons mis en place un progiciel de gestion intégré (PGI) et choisi différents modules pour couvrir nos besoins métier. Le PGI nous permet de piloter de manière unifiée l'ensemble de nos processus.

Nous veillons à garder une communication interne avec des réunions, des projets de groupe, etc. Ce sont des valeurs qui nous sont chères. Notre intranet nous permet bien sûr de disposer des outils collaboratifs pour partager de l'information et échanger entre nous. ».

Modules du PGI mis en place par Lettreco



Source : les auteurs