**Qu’apporte le management à la gestion des organisations ?**

**Dossier élève**

**Michel et Augustin, les « trublions du goût »**

***Quel est le rôle du management dans le succès de l’entreprise Michel et Augustin ?***

« *Vous n’avez aucune chance face aux poids lourds de l’agroalimentaire* », cette phrase, les deux fondateurs de la marque « Michel et Augustin » l’ont entendue plus d’une fois.

Pourtant six ans plus tard – la marque a été créée en 2004 -, l’entreprise réalise plus de 20 millions d’euros de chiffre d’affaires (2010), emploie près de 40 salariés, compte 50 références de produits dans 5 univers différents (gâteaux sucrés, yogourts à boire, fruits mixés, biscuits apéritifs, pâtisserie fraiche) et vendus dans 6000 points de vente à travers la France et plus de 400 points de vente à l’étranger. Les prochaines années semblent prometteuses ; l’entreprise prévoit une croissance de 50 % de ses ventes en 2012 et vise une centaine de millions d'euros de chiffre d'affaires en 2017.

**Le dossier comprend :**

Le cas « Michel et Augustin »,

Un questionnement

***Vous procéderez à l’analyse du cas « Michel et Augustin » en réalisant les travaux suivants :***

1. Présentez les éléments caractéristiques de l’organisation « Michel et Augustin » : finalité, nature de l’activité, statut juridique, ressources, répartition du pouvoir, champ d’action géographique.

**1ère partie : Les fonctions du management,**

**le management stratégique et le management opérationnel**

Piloter

1. Repérez les objectifs fixés à l’entreprise par Augustin en 2009.
2. Ces objectifs vous semblent-ils avoir été atteints ? *Justifiez votre réponse.*
3. *Que regroupe, selon vous, la fonction du management appelée « pilotage » de l’organisation ?*

Organiser

1. Quels changements dans la répartition du travail ont été réalisés pour atteindre les nouveaux objectifs fixés à l’entreprise ?
2. Comment l’entreprise s’est-elle assuré que ces changements permettent d’atteindre les objectifs ?
3. *En quoi consiste la fonction « Organisation » ?*

Diriger

1. Identifiez la personne qui a pris, en 2009, la décision de modifier l’organisation de l’entreprise. Quel est son statut dans l’entreprise ?
2. Quel a été l’impact de cette décision sur l’entreprise ?
3. Cette décision en a-t-elle entraîné d’autres ? Si oui, lesquelles ?
4. *En quoi la décision de modifier l’organisation de l’entreprise peut-elle qualifiée de stratégique?*
5. Repérez les décisions prises par l’entreprise en termes de marketing.
6. Identifiez la personne qui a pris ces décisions. Quel est son statut dans l’entreprise ?
7. Quels sont les effets de ces décisions sur l’entreprise ?
8. *En quoi les décisions de marketing  peuvent-elles être considérées comme des décisions opérationnelles ?*

Animer et mobiliser

1. Quelles méthodes spécifiques les dirigeants de l’entreprise utilisent-ils pour faire travailler les salariés ?
2. Expliquez pourquoi le type de management pratiqué chez Michel et Augustin permet à l’entreprise d’atteindre ses objectifs ?
3. *Sur quoi porte la fonction du management appelée « Animation et mobilisation des hommes » ?*

**2ème partie : Les facteurs de contingence des pratiques managériales**

1. En quoi les choix faits en termes de marketing  relèvent-ils d’une pratique de prise de décision originale ? Pourquoi ont-ils été rendus possibles ?
2. Décrivez et justifiez le type particulier de management des hommes adopté dans l’entreprise Michel et Augustin
3. *Recherchez d’autres facteurs pouvant influencer la façon dont les dirigeants conduisent leur entreprise et la manière dont les managers la gèrent.*

**Le cas « Michel et Augustin »**

**Retour sur une histoire pas comme les autres**

A l’été 2003, en vacances dans le Vermont, Augustin inscrit sur un carnet dans lequel il note tout ce qui lui manque en faisant les courses : « *aucune marque ne me parle, aucune marque ne me dit bonjour*». Sur une autre page du même carnet, il note une autre fois « *il faut être Prix Nobel de chimie pour comprendre la liste des ingrédients composant les produits qu’on achète et qu’on mange !* ».

Rentré en France, ce titulaire d’une des meilleures écoles de commerce, passe un CAP de boulangerie. Il se met à cuire des sablés dans son appartement à Paris, sa femme les met en sachets, l’épicier du rez-de-chaussée les vend. Le Chinois d’en face en réclame, puis la teinturerie-pressing, bientôt six commerçants du quartier en demandent.

Augustin qui a mis assez d’argent de côté pour voir venir, demande à son copain Michel de le rejoindre. Ils louent le week-end une biscuiterie dans la Sarthe, enfournent leurs sablés le dimanche soir dans le coffre de la Kangoo puis les vendent – une armada de caddies roses promenés par des cousins, des copains, des étudiants dans Paris. Cela marche. Bientôt, ils sont référencés chez Monoprix, Colette, Franprix, le Bon Marché.

L’année 2009 marque un cap en faisant entrer l’entreprise « Michel et Augustin » dans une phase de professionnalisation.

Aux petits sablés d’origine, se sont ajoutés des yaourts à boire, des fruits mixés, des biscuits apéritifs ; le tout sous des noms rigolos «  *Petits sablés ronds et bons* », « *Petits carrés pas tout à fait carrés* », « *Vaches à boire* », ou autres « *Petits cookies from France* » et vendus dans des packagings criblés de petites histoires.

Mais la gestion de l’entreprise restait très artisanale. « *Pour passer le cap, il nous fallait des professionnels expérimentés qui soient à la fois de bons managers et des hommes du terrain. Il n’était plus possible de poursuivre notre développement sur les seules disponibilité et bonne volonté des amis ou sur le recours à des stagiaires pour assurer la distribution de nos produits* » résume Augustin.

Grâce à une première levée de fonds1 de deux millions d’euros, les deux amis et leurs 34 salariés ont déménagé dans des locaux trois fois plus grands à Boulogne-Billancourt - «  La Bananeraie » - et investi dans un vrai système informatique. Un directeur financier recruté chez Fauchon, une directrice marketing du lessivier Henkel et un directeur commercial d’Unilever sont venus professionnaliser les équipes, formaliser les processus de production et de distribution.

En parallèle, l’entreprise s’est séparée de ses petits fournisseurs et confie la fabrication de ses produits à des PME solides, capables de garantir le volume, la qualité et la régularité de la production, à l’image de ce biscuitier de la Sarthe minutieusement formé qui leur a livré une première production de 15000 paquets. Tout cela a permis de laisser à l’équipe de « La Bananeraie » le temps de se consacrer au développement de la marque : création et test de nouveaux produits, stratégie commerciale.

1 Levée de fonds : opération qui consiste pour une entreprise à collecter des capitaux auprès d’investisseurs extérieurs qui deviennent alors actionnaires de l’entreprise.

**Raconter des histoires pour vendre**

La recette du succès de Michel et Augustin ? Tout d’abord des produits de qualité, gourmands et sains fabriqués en France à base d’ingrédients naturels. Mais aussi le choix d’outils de communication le plus en phase avec les attentes de leur cible : les 15-25 ans urbains et les jeunes actifs. Les deux fondateurs de la marque n’hésitent pas à se mettre en scène dans des vidéos faussement naïves diffusées sur You Tube et Facebook pour promouvoir leurs produits, allant jusqu’à imiter Michaël Jackson et à parodier Georges Clooney …

Un ton décalé qui se retrouve jusque dans les packagings qui interpellent le consommateur par de petites phrases humoristiques : « *ce qu’il y a marqué devant = ce qu’il y a dedans* ! ».

Janvier 2011, la marque Michel et Augustin innove en lançant le marketing participatif, elle s’en remet à l’avis de ses fans Facebook sur deux projets de packaging. La question est très simplement posée. Sur deux visuels du produit « Les Petits Carrés pas tout à fait carrés », est demandé : « Quel packaging préférez-vous ? ». En une journée, 1300 personnes ont donné leur avis. « *Nous demandons régulièrement l’avis des consommateurs*, explique Christopher, responsable de la communication de la marque. *Nous utilisons le net car c’est un outil qui permet plus de réactivité, tous les jeunes - actifs ou non - ont un compte Facebook ! »*

**Michel et Augustin : les trublions du management**

« J’ai décidé d’être heureux et je souhaite qu’il en soit de même pour mes salariés » affirme Augustin.

L’importance de l’humain au sein de l’entreprise a bien été comprise par les deux fondateurs qui ont mis en place à la Bananeraie une bibliothèque composée de livres sur le développement personnel. Cette bibliothèque en libre service est alimentée par les membres de la tribu.

Bien sûr la notion de hiérarchie est présente au sein de l’équipe de Michel et Augustin. Mais l’autorité pure liée à cette hiérarchie n’a pas lieu d’être. Les décisions sont prises en bonne intelligence, en écoutant le point de vue de chacun, qu’il soit nouveau dans l’aventure ou déjà chef d’équipe. « Il n’y a pas de raison d’infantiliser les personnes avec qui l’on travaille, il faut leur faire confiance » explique Augustin. Chaque personne dans l’entreprise est prise en considération. Une attitude qui part de l’envie qu’à chaque niveau de l’entreprise, le respect et le plaisir de travailler reste le même.

Chez Michel et Augustin, les salariés sont encouragés à se comporter en vrais intrapreneurs : chacun a son mot à dire et peut proposer des idées, même sur des sujets qui ne concernent pas son cœur de métier. Pour cela, pas besoin de passer par un processus artificiellement mis en place : l’écoute et le partage font parti de l’ADN même de l’entreprise. Par exemple, lorsqu’un nouveau produit est concocté, chacun donne son avis et les propositions du comptable seront tout autant prises en compte que celles des chefs de produit ou des dirigeants. Il résulte de cette confiance faite aux salariés que chacun se sent pleinement acteur et responsable de l’entreprise. Chacun se place en porteur du projet de la marque, tout autant que les deux fondateurs.

Pour créer un esprit d’entreprise, il faut bien s’assurer que chacun dispose d’une vision à 360° de l’activité, c’est le crédo des fondateurs. Et quoi de mieux pour faire circuler l’info qu’un petit point « actus » hebdomadaire ? Chez Michel et Augustin, c’est tous les lundis matin que la joyeuse équipe se retrouve pour partager un moment convivial autour d’un petit-déjeuner. Ce « morning briefing » consiste en un tour de table de la semaine écoulée et des projets de la semaine à venir de chacun. La tribu échange aussi sur ses lectures récentes puisées dans la bibliothèque de la Bananeraie.