

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR

COMMUNICATION

MANAGEMENT DES ENTREPRISES

SESSION 2023

Durée : 3 heures

Coefficient 3

Aucun matériel autorisé.

**Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.
Le sujet comporte 8 pages, numérotées de 1 à 8.**

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR - TERTIAIRE		SESSION 2023
Management des Entreprises	23-MANAGE	Page 1 sur 8

Les candidates et les candidats sont invités à mobiliser les concepts et les références aux auteurs dès lors qu'ils sont pertinents et que le lien avec le contexte est argumenté.

Après avoir pris connaissance du cas MENEAU et des ressources proposées, vous répondrez aux questions suivantes :

Première partie : Analyse du contexte

1. Repérer les dispositifs liés à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) de la Maison Meneau.
2. Montrer que Philippe et Vincent Lasalle Saint-Jean allient les logiques entrepreneuriale et managériale.
3. Étudier l'environnement global de l'entreprise Meneau et justifier le choix de se développer sur le marché du bio.
4. Montrer que les décisions stratégiques de l'entreprise relèvent à la fois de la stratégie délibérée et de la stratégie émergente.
5. Repérer et justifier les modalités de développement stratégique de l'entreprise Meneau depuis la reprise par les frères Lasalle Saint-Jean.

Deuxième partie : identification du problème de management et proposition de solutions

6. Identifier le problème auquel est confronté l'entreprise Meneau pour poursuivre sa croissance.
7. Proposer des solutions adaptées au problème de l'entreprise Meneau en précisant leurs intérêts et leurs limites.

Le dossier comprend le cas Meneau et les ressources documentaires suivantes :

Ressource 1	La croissance du marché des sirops bio
Ressource 2	Des producteurs de sirops obligés de répercuter la hausse des matières premières
Ressource 3	Meneau espère changer de dimension avec son projet d'usine
Ressource 4	Additif alimentaire E133
Ressource 5	Malgré la crise, Monin continue d'investir
Ressource 6	Teisseire fait bouger les lignes du marché des sirops

LE CAS MENEAU

L'entreprise Meneau, née en 1879 à Bordeaux, était d'abord une distillerie¹, avant de s'orienter vers la production de sirops de fruits grâce à son savoir-faire dans l'utilisation du sucre de canne. À l'époque, le port de Bordeaux avait un commerce de sucre florissant avec les Antilles. Le fondateur, Alfred Laporte, produit et vend des eaux-de-vie et des liqueurs. En 1921, il cède sa société à Maurice Meneau, qui la rebaptise de son nom. L'activité évolue pour se concentrer sur la fabrication de caramels, de colorants et de sirops. En 1948, Vincent Lassalle Saint-Jean lui rachète l'entreprise et s'installe à Saint-Loubès, en Gironde, au milieu des vignes. Son choix : des produits naturels de qualité, pour le goût, et pour que les consommateurs soient satisfaits et restent fidèles à la marque.

Au décès de leur père en 1984, les frères Lasalle Saint-Jean reprennent l'entreprise. Après quelques années pour trouver leurs marques dans la gestion de l'entreprise, ils décident en 1996, de s'engager dans le commerce équitable. Puis, à la fin des années 90, ils orientent la marque vers le « bio ». Tous les ingrédients des boissons Meneau sont bio, répondant ainsi à une nette tendance du marché portée par l'évolution des goûts des consommateurs. L'entreprise a alors été obligée de limiter le nombre des colorants utilisés. D'ailleurs, l'Union européenne a interdit en 2022, le colorant E171 comme additif alimentaire, après une remise en cause de sa sécurité par le régulateur européen.

Aujourd'hui, Meneau est une entreprise florissante, profitable, qui emploie 30 salariés pour un chiffre d'affaires de 9 millions d'euros. Quatre millions de bouteilles dont 50 % de sirops et 50 % de thés glacés infusés, limonades, smoothies et nectars de fruits sortent des lignes de production chaque année, soit environ la production hebdomadaire du principal concurrent, Teisseire. La gamme comprend plus de 250 recettes de sirops, jus de fruits, smoothies, thé glacé. Les produits innovants représentent la moitié de son chiffre d'affaires répondant au souhait de l'entreprise d'élaborer constamment de nouvelles recettes, tout en préservant la qualité. Si les deux frères ont concocté des sirops nouveaux à base d'hibiscus, de gingembre, d'agave - à chaque fois sur des filières de marché équitable - les sirops de menthe, de fraise, de pêche et surtout de grenadine restent dans le top des meilleures ventes. « On n'a jamais voulu toucher à la recette de grenadine de notre père », confie Philippe Lasalle Saint-Jean. « La production est toujours artisanale », se félicite-t-il. « Par exemple pour le thé glacé, on fait nous-mêmes les infusions en rentrant des feuilles

¹ Une distillerie est un lieu de fabrication de produits obtenus par distillation, essentiellement des eaux-de-vie et des parfums.

de thé. L'automatisation a pour objectif d'alléger de la pénibilité et ainsi d'améliorer les conditions de travail des salariés ».

« Nous sommes une petite entreprise familiale et nous voulons absolument le rester », affirme Philippe Lasalle Saint-Jean. « Cette indépendance est l'ADN de Meneau. La seule boucle vertueuse acceptable à notre sens est celle d'une économie au service de l'Homme, avec un comportement responsable en tant que citoyens et surtout comme dirigeants ». Meneau est respectueuse de l'environnement, depuis l'achat des matières premières jusqu'aux produits finis, en passant par les bouteilles, en verre évidemment, et l'énergie utilisée par les machines du site de production. L'entreprise est adhérente à Enercoop, coopérative d'énergie verte citoyenne, 100 % renouvelable. De plus, le CO₂ nécessaire à ses limonades provient d'une unité de méthanisation² dans les Landes. Quant aux produits finis, sirops, thés glacés, smoothies, limonades, sucres liquides et caramels, ils sont garantis sans aucun additif chimique, sans conservateur, sans colorant ni exhausteur de goût et 100 % bio. L'usine de Saint-Loubès a obtenu la certification For Life (délivré par Ecocert³) pour les contrats de long terme signés avec des producteurs locaux. Par exemple, le sucre bio est issu d'un partenariat avec une coopérative du Paraguay, dans le cadre de cette certification. Enfin, elle collecte ses biodéchets et les revalorise en compost, utilise une électricité issue des énergies renouvelables.

« On travaille également avec des producteurs de pommes en Lot-et-Garonne et on contractualise sur trois ans avec un prix garanti, ce qui permet à chacun d'y trouver son compte », explique Philippe Lasalle Saint-Jean. Meneau est d'ailleurs reconnue comme entreprise responsable au niveau « Excellence » par Ecocert depuis 2013.

Les produits sont distribués par les magasins bios et en cafés, hôtels, restaurants. « Nous avons souffert des différentes périodes de confinement, avec la fermeture des cafés, hôtels et restaurants qui ont freiné les ventes et nous ont incités à envisager de nouveaux marchés à l'étranger, notamment au Moyen-Orient. Heureusement que nous avons pu vendre grâce à notre site internet. De plus, nous nous sommes rattrapés avec un été chaud qui a incité les gens à consommer des sirops », assure Philippe Lasalle Saint-Jean.

De plus, avec constance et discrétion, la maison Meneau est très présente au niveau local. De la restauration de l'orgue de l'église de Saint-Aubin au sponsoring du club de

² Transformation de matières organiques en méthane (biogaz), par fermentation, par exemple des déchets ménagers.

³ Ecocert est un organisme qui certifie les entreprises, en garantissant et valorisant les meilleures pratiques sociales et environnementales.

football féminin local, elle assume sa part. Par ses diverses actions, l'entreprise montre son attachement sans limite à Bordeaux et les deux frères n'oublient pas que l'histoire de leur entreprise est intimement liée à celle du port de Bordeaux.

Le siège social et l'usine de production sont situés à Saint-Loubès, près de Bordeaux. Depuis le milieu des années 60, un lotissement a remplacé les vignes qui entouraient les locaux et l'entreprise est à l'étroit. Une partie des nouveaux produits, notamment les jus de fruits, sont fabriqués sur des sites annexes par manque de place dans les locaux historiques.

Le pari tenté il y a vingt ans a porté ses fruits. Le bio explose et la Maison Meneau affiche depuis quatre ans une croissance à deux chiffres. « Notre site arrive à saturation, et nous devons anticiper une croissance toujours intense », poursuit Philippe Lasalle Saint-Jean. « Il nous faut alors penser à déménager, et donc investir dans un nouveau site qui réunirait le siège, les équipes commerciales et administratives, la production et le stockage. Tout en restant proches de nos racines et des domiciles des salariés ».

Ressource 1 – La croissance du marché des sirops bio

Le sirop est un liquide sucré et aromatisé, à forte teneur en sucre et souvent dégusté allongé d'eau en boisson, la plupart du temps rafraîchissante. [...] Les appellations se multiplient pour séduire une clientèle plus attentive à l'impact des aliments sur sa santé. [...]

En France, le marché du sirop a connu une période de forte croissance entre 2009 et 2016, porté par l'élargissement de la gamme et les innovations des entreprises du secteur. Cette envolée du chiffre d'affaires du secteur s'est toutefois trouvée entravée par la montée des préoccupations « santé », l'ajout du nutriscore en grande surface et la volonté des consommateurs de concilier plaisir et santé dans leur alimentation.

Les industriels du secteur ont réagi en modifiant leurs recettes et leurs packagings, à l'image du leader du marché Teisseire avec sa gamme Fraîcheur de fruits qui contient 30 % de sucre en moins. D'autres entreprises plus régionales mettent en avant leur ancrage local [...]. Les ventes de bio en grand surface ont également progressé de près de 40 % au cours de l'année 2021.

La pandémie apparue en 2020 a fortement rebattu les cartes au sein du secteur des sirops. La fermeture des bars et des restaurants a particulièrement impacté les entreprises exposées aux canaux de distribution hors foyers. Malgré un positionnement porteur sur le haut de gamme, l'exposition aux bars et aux restaurants a ainsi desservi l'entreprise Monin qui a enregistré une chute de ses ventes de plus de 20 % en 2020. Toutefois, la levée progressive des restrictions en 2021 a permis une reprise du marché qui devrait s'accélérer en 2022.

<https://madeinfr.fr>, 24 décembre 2022.

Ressource 2 – Des producteurs de sirops obligés de répercuter la hausse des matières premières

Ils sont dix-sept au sein du syndicat français des sirops : 850 emplois directs dépendent de leur savoir-faire. Chaque année, les Français boivent 1,5 milliard de litres de boissons à base de sirops grâce à eux, soit davantage qu'un célèbre soda américain. Et pourtant, si les négociations sur les prix n'aboutissent pas avec la grande distribution [...], beaucoup vont boire la tasse et mettre la clé sous la porte.

« Le prix des contenants a augmenté de 15 à 50 %, le sucre saccharose de 10 %, le glucose de 80 %, le cassis de 134 %, la framboise bio de 170 %... c'est du jamais vu » égrène Olivier Mercier, le président du syndicat.

Côté emballage, la Maison Meneau à Bordeaux espérait bien limiter les dégâts en choisissant de travailler avec des produits recyclés. Mais s'être spécialisé dans le bio et le commerce équitable n'a quand même pas empêché une hausse de 18 % pour ce qui est du packaging. « Plus 10 % sur le transport, des fruits qui manquent, les doléances des collaborateurs qui sentent l'augmentation du prix à la pompe et

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR - TERTIAIRE		SESSION 2023
Management des Entreprises	23-MANAGE	Page 6 sur 8

auxquels il va falloir répondre, c'est impossible de tenir dans ces conditions, soupire Philippe Lassalle, le directeur général. Pour l'instant, on prend sur les marges. Mais si les distributeurs ne paient pas mieux nos produits, on va disparaître dans les trois ans ». Inimaginable pour une entreprise en bonne santé depuis 143 ans.

Alors que les négociations sont en cours, Olivier Mercier rappelle qu'il ne faudrait pas grand-chose pour que distributeurs et consommateurs soutiennent cette filière d'excellence française qui réalise un chiffre d'affaires de 420 millions d'euros par an, dont 90 % sur le marché français. « S'il y a hausse de prix pour le consommateur, elle ne devrait pas dépasser 30 centimes par bidon ou par bouteille, sachant que les Français en achètent trois à quatre par an en moyenne ». [...]

www.ladepeche.fr, 25 janvier 2022.

Ressource 3 – Meneau espère changer de dimension avec son projet d'usine

À la direction de la Maison Meneau, les frères Philippe et Vincent Lassalle Saint-Jean espèrent écrire une nouvelle page de son histoire avec leur projet d'usine du futur. Leur but : remplacer trois machines - une formeuse de caisse, une encaisseuse et une colleuse - par une seule [...]. Ils comptent accroître leur productivité de 25 % et diminuer la pénibilité du travail. Ces machines datent des années 1980 et prennent trop de place. Par ailleurs, le quai de chargement va être repensé, afin de faciliter le chargement des camions avec un élévateur ou un transpalette électrique. « La sortie d'entrepôt est à même le sol. Le nouveau dispositif améliorera les conditions de travail des opérateurs et pourrait nous faire croître notre productivité de 25 % », met en avant le président de la société. [...]

« Pour nous, cette usine du futur est un pari. Il y a encore dix ans, nous ne réalisons que 1,5 million d'euros de chiffre d'affaires », rappelle Vincent Lassalle Saint-Jean. Depuis 2008 et la crise économique, la Maison Meneau profite du renouveau du sirop, un produit moins coûteux et moins sucré que les sodas. D'autant plus qu'elle a su se positionner sur le bio et se diversifier. [...]

L'entreprise familiale entend monter en puissance sur les marchés asiatiques et poursuivre sa diversification avec des boissons gazéifiées. [...] La Maison Meneau vient de recruter une commerciale pour conquérir le marché des hôtels, cafés et restaurants au Moyen-Orient...



Pascal Gateaud, L'Usine Nouvelle n°3416.

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR - TERTIAIRE		SESSION 2023
Management des Entreprises	23-MANAGE	Page 7 sur 8

Ressource 4 – Additif alimentaire E133

L'additif alimentaire E133 est un colorant issu de la pétrochimie, complètement artificiel. Il est nommé bleu brillant FCF et comme son nom l'indique, il s'agit d'un colorant alimentaire de couleur bleu foncé, très vif. Il se présente sous forme de poudre ou de liquide de couleur bleu à violet. Dans l'industrie agroalimentaire, cet additif est très souvent utilisé car il est très facile à fabriquer, à ajouter aux produits et est assez bon marché. [...] On le retrouve en particulier dans les chewing-gums et les sirops et autres boissons de couleur bleue ou verte, comme dans le sirop à la menthe par exemple. [...] Ce colorant alimentaire est interdit dans les produits certifiés « bio ». [...]

www.passeportsante.net, 6 août 2021.

Ressource 5 – Malgré la crise, Monin continue d'investir

Dans la course à la croissance mondiale, Monin doit affronter du gros temps. Habitée à une progression annuelle à deux chiffres, l'entreprise familiale [...] a vu son chiffre d'affaires sombrer de 20 % en raison de la crise. [...] Monin est d'abord une marque de sirops qui entre dans la conception de cocktails et dans l'univers des coffee-shops. Un secteur à la dérive dans le monde entier depuis le début de la crise. [...]

Pas question pour Olivier Monin, qui tient la barre de ce fabricant familial de sirops haut de gamme depuis 1992 et qui a réussi à mondialiser son activité, de revoir les ambitions du groupe à la baisse. Au contraire, les investissements sont nombreux dans le monde. Olivier Monin compte ouvrir une huitième usine dans le monde fin 2022, au Brésil. [...]

www.leberry.fr, 26 janvier 2021.

Ressource 6 – Teisseire fait bouger les lignes du marché des sirops

Teisseire [...], le leader des sirops, qui détient 33 % de part de marché valeur, entend [...] rester un acteur moteur de l'innovation [...]. Résultat : la marque de Britvic France vient encore bousculer la catégorie des sirops avec une nouvelle génération de boissons diluables. La gamme [...] est élaborée à partir de jus de fruits à base de concentrés. Elle ne contient aucun sucre ajouté et, en ce sens, n'est techniquement pas un sirop. Sa formule lui permet d'afficher un taux de sucre 50 % inférieur à un sirop classique. La recette a également été conçue sans édulcorants, ni colorants ou arômes artificiels. [...] Avec cette nouvelle gamme, la signature phare du rayon sirops crée un nouveau segment de marché. L'objectif est double : recruter des consommateurs non présents sur la catégorie cherchant une offre plus naturelle avec moins de sucre et sécuriser les consommateurs partant de la catégorie pour les mêmes raisons. [...]

Justine Bessaudou, www.rayon-boissons.com, 22 avril 2022.

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR - TERTIAIRE		SESSION 2023
Management des Entreprises	23-MANAGE	Page 8 sur 8