Session 2017

BACCALAURÉAT TECHNOLOGIQUE
SCIENCES ET TECHNOLOGIES
DU MANAGEMENT ET DE LA GESTION

ÉPREUVE DE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

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.

Confiserie du Tech

Les échanges sont de plus en plus mondialisés. Les PME traditionnelles doivent multiplier les partenariats pour se faire connaître à l'international.

À l'aide de vos connaissances et des annexes 1 à 8, vous analyserez la situation de management en répondant aux questions suivantes :

1. Repérer les éléments caractéristiques de l'organisation Confiserie du Tech.

2. Indiquer le statut, la finalité et les missions de l'organisation Sud de France Développement.

3. Relever les éléments du diagnostic stratégique interne de l'organisation Confiserie du Tech.

4. À partir de ce diagnostic stratégique, présenter les avantages concurrentiels de Confiserie du Tech et préciser la stratégie retenue.

5. Identifier et analyser le problème de management auquel était confrontée Confiserie du Tech avant le partenariat passé avec Sud de France Développement.

6. Exposer les raisons qui ont motivé le dirigeant actuel de Confiserie du Tech à adhérer à la marque « Sud de France ».

7. Identifier les facteurs de contingence en montrant comment ils ont influencé la décision d'adhésion.

<u>ANNEXES</u>

Annexe 1 : Une entreprise de gourmandises haut de gamme

Annexe 2 : Extraits du site Internet de la Confiserie du Tech

Annexe 3 : La Confiserie du Tech ouvre un laboratoire artisanal

Annexe 4 : La Confiserie du Tech lance une gamme bio de biscuits

Annexe 5 : Sud de France Développement

Annexe 6 : L'export : de nouveaux marchés à défricher

Annexe 7 : La marque « Sud de France »

Annexe 8 : Entretien avec le dirigeant de la Confiserie du Tech

<u>Annexe 1</u> : Une entreprise de gourmandises haut de gamme

La Confiserie du Tech est une petite entreprise familiale de Cabestany dans les Pyrénées-Orientales, fondée en 1964. Ses rousquilles[1] enrobées de meringue fondante, finement citronnées, ses tourons[2] catalans, remplissent les rayons des grandes surfaces. […] Les chiffres donnent le tournis : plus de 200 tonnes de biscuits et confiseries fabriquées chaque année, près de 250 tonnes de chocolat et un chiffre d'affaires en progression de 15 % par an, qui dépasse sept millions d'euros.
À son arrivée, en 2007, l'entrepreneur Xavier Danjou, […] troisième génération à la tête de l'entreprise, ex-cadre chez Valeo, a fait souffler un vent d'innovation sur la petite fabrique. Modernisant et optimisant la production, il s'est équipé de machines performantes qui soulagent les employés des tâches pénibles.
La production chocolatière, elle, est restée 100 % artisanale. « Nos sujets en chocolat sont moulés à l'ancienne, décorés au pinceau, montés sous cellophane et enrubannés à la main », détaille-t-il. Ce savoir-faire a valu à l'entreprise le titre de *leader* français des moulages haut de gamme.
La tête bouillonnante d'idées, Xavier Danjou met au point de nouvelles recettes. Ses « délices de la Méditerranée », des bouchées à la pâte de fruits et à la poudre d'amande, connaissent un franc succès. « Notre nouvelle gamme de chocolat bio fait fureur », ajoute-t-il.
Ardent défenseur des produits de sa région, il a lancé avec quatre producteurs le site www.lemasdesproducteurs.com qui fait rayonner les spécialités du terroir au-delà des frontières.

Source : www.lepoint.fr – septembre 2011

<u>Annexe 2</u> : Extraits du site Internet de la Confiserie du Tech

- Nombre d'employés en moyenne annuelle (35 h/semaine) : 103 personnes.
- Surface des bâtiments : 6 500 m² plus 1 800 m² sur un nouveau terrain de 7 000 m².

L'entreprise fabrique deux gammes de produits :
• d'une part, des spécialités méditerranéennes en biscuiterie et confiserie, selon les recettes traditionnelles (rousquilles, gourmandises catalanes, croquants aux amandes…) ;
• d'autre part, des moulages en chocolat à l'ancienne : ce sont des sujets creux décorés à la main, puis montés sous cellophane et enrubannés, d'une manière également manuelle, destinés aux enfants, en particulier pour les fêtes de Noël et de Pâques.

Source : www.confiseriedutech.com

<u>Annexe 3</u> : La Confiserie du Tech ouvre un laboratoire artisanal

Le PDG de la S.A. Confiserie du Tech, Xavier Danjou, a inauguré en 2014 un nouveau laboratoire dans ses locaux de Cabestany (66), à l'occasion des 50 ans de la société. Dans cet équipement qui a nécessité un investissement de 200 000 euros, trois

[1] Biscuits en forme de huit ou de couronne (spécialité de la Catalogne et du Roussillon).
[2] Confiseries aux amandes semblables au nougat.

salariés, dont le pâtissier perpignanais de renom Roger Martinez, travaillent des recettes artisanales.
« Cela nous permet de revenir aux recettes traditionnelles, difficilement transposables sur de grandes lignes de production, comme les rousquilles fraîches, de travailler la saisonnalité des produits et de faire du *sourcing*[3] avec des producteurs locaux de fruits, miel, noisettes, etc. », explique Xavier Danjou. « Nous allons aussi explorer de nouveaux concepts à plus petite échelle. Ces petites séries apporteront un caractère 100 % local à notre production. »
Une baie vitrée permet aux clients de la boutique de Cabestany d'observer les pâtissiers en plein travail. La production sera également commercialisée dans la boutique de vente directe de Rivesaltes au nord de Perpignan.
« Je cherche aussi et surtout de la différenciation, de la communication et de la valorisation, pour nous et nos partenaires producteurs », précise Xavier Danjou. « Il faut bouger, le contexte économique est difficile. Il faut des idées, des initiatives. »

La Confiserie du Tech est passée d'un chiffre d'affaires de 7,3 millions d'euros en 2013 à 8,5 millions d'euros en 2014, soit une augmentation de 16 %, et son nombre de salariés a bondi de 85 à 100 en un an. Signe que la vente directe fonctionne bien, « sur la boutique de Cabestany, nous sommes passés de 400 000 euros de chiffres d'affaires à son ouverture, en 2010, à 1,3 million d'euros en 2014 », précise la responsable du point de vente Danielle Séguy.

Source : d'après objectif-languedoc-roussillon.latribune.fr – octobre 2014

<u>Annexe 4</u> : La Confiserie du Tech lance une gamme bio de biscuits

Après le chocolat bio (6 % du CA global), la Confiserie du Tech lance en mars, en partenariat avec le groupe Alterbio (Perpignan), une nouvelle gamme bio de biscuits au chocolat nommée Douceur de la Méditerranée. « Elle sera dédiée au réseau bio », annonce Xavier Danjou, PDG du groupe spécialisé dans la fabrication de confiseries et de biscuits. Il vise 500 000 euros de chiffre d'affaires supplémentaire généré par cette nouvelle gamme bio d'ici deux ans.

Le groupe poursuit sa progression. « Le chiffre d'affaires 2015 est en hausse de 2 %. […] Nous avons travaillé sur l'emballage individuel, des quantités plus petites, complété les étiquettes en précisant l'historique de la rousquille », précise-t-il.

Source : d'après lalettrem.fr – mars 2016

<u>Annexe 5</u> : Sud de France Développement

La marque « Sud de France[4] » a été lancée en 2006 par la SEM[5] pour valoriser la diversité des vins et des produits régionaux ainsi que les savoir-faire de tous ceux qui, du champ à l'assiette et au verre, font la réputation de la région.

[3] Sourcing : action de rechercher, de localiser et d'évaluer un fournisseur dans le cadre de la politique d'approvisionnement.
[4] Marque déposée auprès de l'Institut national de la propriété industrielle (INPI) afin de promouvoir les produits agricoles et agroalimentaires régionaux.
[5] Société d'Économie Mixte : société anonyme dont le capital est majoritairement détenu par une ou plusieurs personnes publiques.

Les acteurs régionaux de la viticulture, de l'agriculture et de l'agroalimentaire peuvent adhérer à la marque « Sud de France », se l'approprier dans leurs démarches commerciales à condition que leur production respecte un cahier des charges (origine régionale des produits, fabrication en région…). « Sud de France » fédère les producteurs sous une bannière unique qui devient rapidement une formidable réussite commerciale. Facilement identifiable, elle conquiert de nouveaux marchés à l'international et au national où elle s'ancre dans la grande distribution et les autres circuits de distribution. […]
La SEM Sud de France Développement contribue à accroître les exportations des produits de la marque « Sud de France » à l'étranger.

Sud de France Développement a pour mission à la fois l'accompagnement des entreprises sur les marchés nationaux et internationaux, mais aussi un rôle d'interface avec les acheteurs pour promouvoir les savoir-faire régionaux et mieux conseiller les entrepreneurs régionaux dans une démarche de compétitivité. […]

Source : d'après Sud de France Développement

<u>Annexe 6</u> : L'export : de nouveaux marchés à défricher

Fruits, légumes ou produits transformés, les entreprises agricoles et agroalimentaires de la région Occitanie[6] gagnent peu à peu des nouveaux marchés, avec un appui logistique précieux de la marque.
Peu d'entreprises agroalimentaires de la région, hors secteur viticole, ont une stratégie à l'international. Et elles se positionnent prioritairement sur l'Union européenne. « À l'échelle d'une entreprise comme la nôtre, l'export est une démarche difficile », confie Xavier Danjou, dirigeant de la Confiserie du Tech, qui emploie une centaine de salariés près de Perpignan.
Outre la question du volume de production des entreprises, les principales contraintes avec les produits agroalimentaires sont les règles et les normes de production, de fabrication ou de conservation, qui sont propres à chaque pays. […]
L'adhésion à la marque « Sud de France » a permis, entre 2011 et 2013, une augmentation du chiffre d'affaires de 19 % pour un panel d'entreprises régionales. Une augmentation qui s'explique en partie par le chiffre d'affaires à l'export de ces entreprises, qui a bondi de 29 % sur la même période. […]

Source : d'après www.laregion.fr

<u>Annexe 7</u> : La marque « Sud de France »

« « Sud de France » est un formidable outil de développement », explique Xavier Mazet, le directeur des Délices d'Aliénor à Gimont, champion incontesté de la croustade du Gers. […]
Stéphane Kandler, propriétaire de Château-Tourril à Roubia (Aude) vient tout juste de rentrer d'une mission de prospection en Asie avec 24 producteurs de vins. Au programme du voyage : Corée du Sud, Japon, Taïwan et Chine. « Nous avons rencontré des acheteurs, des opérateurs. C'est une mission que l'on ne peut pas

[6] Occitanie : région issue de la fusion des régions Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon.

monter individuellement pour toucher ces intermédiaires. Et cela permet de mutualiser les dépenses : 2 000 euros pour la mission et 3 000 euros pour les frais de voyage », détaille-t-il pour *booster* les livraisons de caisses à l'export. « Avant de travailler avec « Sud de France », voici trois ans, on était à 5 % d'exportation. Aujourd'hui, c'est 30 % », ajoute-t-il.
Xavier Danjou, le PDG de la Confiserie du Tech, fait partie des fondateurs historiques de « Sud de France ». « Cela nous permet de nous développer hors de notre périmètre de notoriété. Et surtout de travailler ensemble, de passer des accords entre entreprises et de chasser en meute à l'international », explique-t-il après avoir imposé ses délicieuses, mais typiquement catalanes rousquilles dans les linéaires de tout le sud de la France. « Nos investissements nous obligent à trouver davantage de débouchés. Nous devons donc absolument nous faire connaître aux niveaux national et international. »
Dans le futur, « Sud de France » pourrait se doter d'une classe premium, un segment de marché supérieur pour les entreprises les plus performantes en termes de qualité. Et des entreprises qui réussissent, c'est plus d'emplois pour la région.
En dix ans, « Sud de France » a réussi à se construire une notoriété et une identité dont peu de régions en France ou en Europe peuvent s'enorgueillir. Devenue force de frappe commerciale, elle réunit sous ses couleurs 3 000 entreprises et producteurs régionaux, et dispose de plus de 9 000 produits et vins dans son offre. Autre force, la marque « Sud de France » a su s'adapter et se repositionner sur la qualité afin de répondre à la plus grande exigence des consommateurs et des professionnels.

Source : d'après www.ladepeche.fr – 15/06/2016

<u>Annexe 8</u> : Entretien avec le dirigeant de la Confiserie du Tech

Lors de la prise de vos fonctions en tant que dirigeant de la Confiserie du Tech en 2007, quels ont été vos objectifs ?
À mon arrivée, je me suis fixé deux objectifs :
- adapter les outils, les techniques de management pour répondre au mieux aux exigences d'un marché qui évolue très vite et où les décisions doivent être anticipées ;
- répondre aux exigences des clients qui sont de plus en plus importantes en termes de qualité, de prix, de services, de livraison.

Vous avez un positionnement haut de gamme. Comment faire un produit de qualité ?
Notre qualité réside dans le fait de perpétuer les recettes familiales créées par mon grand-père, dans le choix des matières premières et la connaissance des fournisseurs d'ingrédients. Ainsi nous avons une régularité sur la qualité des amandes, des œufs, de la farine. Toute variation de matière première peut influencer la cuisson, et surtout le goût du produit.
Et c'est aussi toutes les démarches qualité que l'on met en place pour s'assurer que les standards définis sont respectés dans toutes les étapes de fabrication. De plus, nos salariés disposent d'un savoir-faire acquis au fil du temps dans l'entreprise où l'ancienneté moyenne est de 25 ans. On ne fait pas de compromis sur la qualité.

Avez-vous déposé des brevets ?
Nous avons des méthodes, nous avons développé des certifications : nous sommes

certifiés IFS[7]. Nous avons mis en place des procédures qualité où tout est répertorié.

Sur votre site Internet, la page « Savoir-faire / Qualité » est en construction, les chiffres ne sont pas à jour. Votre site n'est pas utilisé pour communiquer ?
C'est notre outil de communication le plus vieillissant, le moins développé. Dans une petite entreprise, il y a tellement de champs d'activités qu'il est difficile d'être performant dans tous les domaines. Ce site est un exemple de contre-performance, mais cela va changer.

Quelle a été votre problématique, par rapport aux produits typiquement régionaux ?
[…] L'objectif est de trouver des techniques pour vendre des produits catalans en dehors de la région. Vous ne pouvez pas développer vos ventes si vous restez dans un périmètre de clients constants. Il faut aller chercher de nouveaux points de rencontre avec des clients en adaptant nos techniques de vente, nos emballages, notre mode de livraison. J'ai ainsi adhéré à la marque « Sud de France » il y a dix ans.

Est-ce que tous vos produits sont « Sud de France » ?
J'ai vraiment labellisé les produits qui correspondent à une culture régionale comme les rousquilles ou tourons. En revanche, 40 % de notre activité concerne le moulage en chocolat : ce n'est pas un savoir-faire dû à la région, c'est une maîtrise de l'entreprise donc ils ne sont pas labellisés « Sud de France ».

Quels sont les bénéfices retirés de ce partenariat ?
J'étais un des premiers à labelliser mes produits, car j'ai compris l'importance de bien situer le produit dans son terroir. Cette démarche nous a apporté de nouveaux clients. C'est un des éléments qui explique le développement de l'entreprise, mais pas le seul. Ce partenariat s'accompagne d'un programme de développement économique d'aide et d'accompagnement à l'export. […]

Source : les auteurs

[7] International Food Standard : c'est un référentiel d'audit, créé en 2003, qui certifie les fournisseurs d'aliments des marques de distributeurs.