

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

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT
DES ORGANISATIONS**

EPREUVE DU MARDI 21 JUIN 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

LUCIEN GEORGELIN

Dans un environnement très concurrentiel, les organisations doivent être capables de se démarquer sur leur marché. Les ressources humaines sont des éléments indispensables voire primordiaux dans cette démarche.

À l'aide de vos connaissances et des annexes 1 à 7, vous analyserez la situation de management en répondant aux questions suivantes :

1. Repérer les éléments caractéristiques de l'organisation Lucien Georgelin.
2. Relever les éléments du diagnostic interne de l'organisation.
3. Présenter les choix stratégiques opérés par Lucien Georgelin au cours de son développement.
4. Identifier les parties prenantes et montrer comment les choix stratégiques de Lucien Georgelin intègrent leurs attentes respectives.
5. Expliquer le problème de management qui se pose dans cette organisation.
6. Identifier les avantages concurrentiels, puis démontrer que le problème de management peut avoir des conséquences sur ces derniers.
7. Présenter les solutions actuellement déployées par l'organisation Lucien Georgelin et celles qui s'offrent à elle pour résoudre son problème de management.

ANNEXES

Annexe 1 : Sur le marché des confitures, Lucien Georgelin voit encore plus loin

Annexe 2 : Les valeurs de l'organisation Lucien Georgelin

Annexe 3 : À Marmande l'industrie agroalimentaire recherche des salariés

Annexe 4 : Plus de 5,7 millions d'euros investis par la Région Aquitaine pour le Lot-et-Garonne

Annexe 5 : Grosse bagarre entre Carrefour et Leclerc sur le marché florissant des produits régionaux

Annexe 6 : L'entreprise Lucien Georgelin voit toujours plus grand

Annexe 7 : Lucien Georgelin démultiplie son espace de stockage

Annexe 1 : Sur le marché des confitures, Lucien Georgelin voit encore plus loin

Cette année encore, l'entreprise de confitures et confiseries Lucien Georgelin a été primée « Saveurs de l'Année » pour une nouvelle gamme de confitures « Fleur de fruit ».

Juste du travail, de bons produits, du savoir-faire. Connue et reconnue pour la haute qualité de ses confitures cuites au chaudron, la SAS Lucien Georgelin perpétue la tradition des confitures de notre enfance. Préparées à partir de fruits de qualité cuits dans un chaudron en cuivre, elles nous font retrouver ce petit goût si caractéristique des confitures de nos grands-mères... Mais Lucien Georgelin, ce sont aussi les compotes, les bonbons, les pâtés, les foies gras, les terrines paysannes, les plats cuisinés, les préparations aux fruits, les accompagnements culinaires... Ses marques sont désormais connues et reconnues.

Lucien Georgelin, ce sont plus de 30 ans d'histoire avec un credo¹ : être la marque des spécialités du terroir saines et au goût d'autrefois, en s'appuyant sur un savoir-faire régional, avec une touche de créativité.

En 1981, Lucien Georgelin se lance dans la préparation de confitures avec les fruits issus de sa ferme constituée de 10 hectares, à Virazeil. En 1990, en souvenir de sa gourmandise d'enfant, Lucien Georgelin rachète la confiserie de bonbons traditionnels « Guidez » à Brive. Toute la production est alors regroupée dans un nouveau local de 1 200 m², afin de simplifier la gestion quotidienne, de profiter d'économies d'échelle et ainsi d'obtenir une meilleure rentabilité.

En 1992, la PME lot-et-garonnaise obtient le « Prix de la Tradition » au SIAL (Salon de l'Industrie Agroalimentaire en France), avec la présentation d'un nouveau produit : « Dessert de Pomme au Caramel et au Beurre ». Ce premier prix est le début d'une ascension fulgurante. En 1998, Lucien Georgelin rachète la conserverie Jean Ciron à Eymet (24) spécialisée dans la production de plats cuisinés. Les années passent, toujours plus fructueuses. En 2001, la grande distribution lui confie sa production sous marques distributeurs : « Escapades gourmandes », « Nos Régions ont du Talent », « Patrimoine Gourmand », « Monoprix Gourmet », « Biocoop ». Cette étape marque une reconnaissance du monde de la grande distribution pour la qualité de ses produits mais aussi pour la fiabilité de l'outil de production et la réactivité du département recherche et développement qui proposent une recette personnalisée à chaque client... Fort de 1 800 références, Lucien Georgelin « inonde » le marché français, tant en grande distribution (Auchan, Carrefour, Cora) qu'en restauration, de produits souvent primés pour leur goût authentique. Depuis 2007, ce sont plus de 30 produits Lucien Georgelin qui ont obtenu le fameux logo « Saveur de l'Année ». Autant de récompenses, ce n'est pas le fruit du hasard ! C'est qu'aujourd'hui encore, la production reste traditionnelle et que la recherche de nouvelles recettes est un leitmotiv² quotidien.

L'entreprise, qui s'étend sur 9 000 m² et réalise des chiffres d'affaires en hausse de 20 % par an en moyenne depuis dix ans. Elle envisage désormais de s'agrandir. « Le stock important nécessite, pour répondre au flux tendu de la grande distribution, cet agrandissement durable. Il est évident qu'en période de crise, c'est un pari risqué mais nécessaire si nous voulons demeurer performants », explique Lucien Georgelin, actionnaire majoritaire de l'entreprise, qui fait désormais sa pub à la télé !

Source : d'après La Vie Économique du Sud-Ouest – 06/11/2013

¹ Credo : Principe.

² Leitmotiv : Refrain, routine.

Annexe 2 : Les valeurs de l'organisation Lucien Georgelin

Engagements qualité

Chaque étape du processus de fabrication est contrôlée minutieusement pour vous restituer au plus près le goût du fruit.

- La sélection des fruits : Nos experts acheteurs procèdent à une sélection très rigoureuse des produits avant même leur arrivée sur site et n'hésitent pas à refuser une livraison si elle n'est pas totalement conforme à notre cahier des charges très rigoureux. Les fruits arrivent entiers ou prétranchés, cueillis à maturité. Ils sont dégustés régulièrement afin de valider leurs qualités gustatives avant même la transformation.
- Le sucre comme la totalité des fruits utilisés dans nos recettes sont garantis sans OGM³.
- Afin de respecter le consommateur, aucun colorant, ni conservateur, ni arôme n'est ajouté.

Des labels de référence

Afin de répondre à une demande croissante de nos clients, notre société est habilitée à vous proposer toute une gamme de produits Bio certifiés AB ainsi que des recettes équitables.

Source : d'après le site internet www.lucien-georgelin.fr

Annexe 3 : À Marmande, l'industrie agroalimentaire recherche des salariés

En pleine croissance, les entreprises de la transformation peinent à alimenter leur vivier de main-d'œuvre.

L'industrie agroalimentaire (IAA) a bon appétit. Premier secteur industriel français, la transformation alimentaire représente dans le Marmandais 37 entreprises et 633 salariés. [...] Pourtant, et c'est là que le bât blesse, la filière a du mal à recruter. « La filière est en tension », alerte le sous-préfet de Marmande, Frédéric Bovet. « Ce constat est d'autant plus difficile à digérer que cette pénurie arrive au moment où plusieurs entreprises du Marmandais réalisent de lourds investissements pour augmenter leurs productions ou se lancer dans l'export ».

Dans la filière agroalimentaire, l'entreprise Lucien Georgelin à Virazeil fait figure d'exemple. En 2012, elle a enregistré une croissance de + 20 % de son chiffre d'affaires et envisage en 2013 d'étendre son usine.

« Sur les trois prochaines années, nous allons embaucher de 20 à 30 personnes. Nous acceptons toutes propositions de CV », lance Éric Bouvard, directeur des ressources humaines, comme une bouteille à la mer. Depuis quelques années, il assure avoir des difficultés pour trouver de la main-d'œuvre. Mais qu'est-ce qui a changé ? « Notre entreprise familiale est passée de l'artisanat à l'industrie. Au fil des années, la pelle qui servait à malaxer le sucre et les fruits dans un chaudron a été remplacée par un bras mécanique. Les chaudrons en cuivre ont été agrandis. Tandis que les ouvriers sont devenus opérateurs de contrôle ».

³ OGM : Organismes génétiquement modifiés.

Ainsi, l'automatisation de la fabrication, les évolutions réglementaires d'hygiène et de sécurité mais aussi l'accélération du rythme de travail pour alimenter la grande distribution ont fait naître de nouveaux métiers (conducteur de ligne, analyste de production, agent de maintenance, responsable qualité, etc.) et ont conduit à l'émergence de nouveaux modes d'organisation, comme le travail en équipe, les trois-huit (travail posté en 3 équipes sur 24h).

« Les gens n'ont pas envie de travailler à l'usine, et c'est d'autant plus vrai en milieu rural », constate Roland Guezennec, directeur de la société St Dalfour. L'entreprise recrute actuellement un agent de production et des techniciens Bac +2. Rares sont les candidatures.

Si les opportunités d'emploi sont nombreuses, elles concernent surtout les métiers de la production, notamment sur des postes d'opérateur qualifié.

Pour Marie Barabé-Manceau, directrice de l'organisation de producteurs Valprim, le recrutement est aussi un casse-tête : « Nous sommes obligés de réaliser des formations en interne et de jouer sur la polyvalence de nos salariés. Nous envisageons également de recourir à l'annualisation de temps de travail afin d'apporter une réponse à notre besoin de main-d'œuvre en période de forte activité tout en pérennisant l'emploi. Un autre axe de travail est la recherche d'un partenaire qui pourrait combler les périodes non travaillées de nos intérimaires ».

Chaque entreprise dispose de son propre processus de production et requiert donc des compétences spécifiques, ce qui complexifie le problème de recrutement.

De plus, les entreprises ont un fort besoin de personnel lors des pics d'activité, entre six et huit mois dans l'année (de mai à décembre). Pour Laëticia Rochefort, responsable d'équipe au Pôle emploi de Marmande, les difficultés de recrutement résident justement dans cette dichotomie⁴ : « Le secteur connaît une saisonnalité importante. Or les personnes qualifiées recherchent prioritairement un poste fixe ». Déficit d'image, manque de formation, saisonnalité... Si les motifs de la crise des vocations ne manquent pas, reste à trouver les solutions.

Source : d'après Sud-Ouest – 27/02/2013

Annexe 4 : Plus de 5,7 millions d'euros investis par la Région Aquitaine pour le Lot-et-Garonne

Alain Rousset, président du Conseil régional d'Aquitaine, et les élus régionaux se sont réunis en Commission Permanente ce lundi 25 novembre 2013 à l'Hôtel de Région et ont voté 458 dossiers pour un montant total de 154.977.892,38 €. Plusieurs dossiers phares concernent le Lot-et-Garonne, dont les suivants :

[...]

- 90.000 € pour un projet de R&D⁵ de la SAS Lucien Georgelin (Virazeil)

Le projet de recherche et développement (R&D) présenté s'appuie sur le renforcement des savoir-faire de l'entreprise en matière de préparation et de transformation de fruits. Il comprend trois volets distincts : le développement d'un outil spécifique à la transformation d'un fruit très largement cultivé en Aquitaine et de références innovantes associées, la création d'une nouvelle activité en lien avec les compétences actuelles de l'entreprise et le développement d'une nouvelle gamme de confiseries.

⁴ Dichotomie : Opposition entre deux choses contraires.

⁵ R&D : Recherche et développement.

Ces trois volets font appel aux compétences internes de l'entreprise. Ils s'appuient également sur des expertises techniques externes régionales et sur des investissements matériels spécifiques. La création de 10 emplois est prévue dans ce cadre.

Source : Conseil régional d'Aquitaine

Annexe 5 : Grosse bagarre entre Carrefour et Leclerc sur le marché florissant des produits régionaux

Les deux enseignes exploitent à fond le filon des recettes locales. Un business très rentable qui leur permet de redorer leur image.

On est loin des vulgaires querelles de prix et de parts de marché... Quand on met leur marque terroir au menu, les dirigeants des deux enseignes adoptent soudain un vocabulaire de gourmet. « La qualité est notre premier critère de choix », assurent-ils à l'unisson. Et les consommateurs apprécient : si le chiffre d'affaires des marques distributeurs (MDD) courantes a fondu de 0,2 % l'an dernier, celui des 480 produits Reflets de France⁶ a grimpé de 4 % (330 millions d'euros), tandis que les 350 articles Nos régions ont du talent⁷ (277 millions d'euros) ont enregistré un bond de 8 %.

Mais ce succès, Carrefour et Leclerc le doivent avant tout à leurs fournisseurs, triés sur le volet. Ces derniers se voient imposer un cahier des charges drastique⁸. Concernant leur localisation, tout d'abord. Pas d'entourloupe possible, les ravioles doivent être fabriquées dans leur région d'origine, le Dauphiné, les spaetzle (pâtes aux œufs) en Alsace, les biscuits roses à Reims.

Ce n'est pas tout. Les 220 PME partenaires « terroir » de Carrefour et les 160 référencées chez Leclerc doivent impérativement utiliser des ingrédients français.

Mais pour les fournisseurs, dont 80 % sont des PME familiales, la troisième condition imposée par les deux enseignes est sans doute la plus délicate : leurs produits doivent être toujours aussi bons, voire meilleurs que ceux des concurrents. Et pour ceux qui obtiennent leur référencement, gare ensuite aux accidents de parcours ! Lucien Georgelin en sait quelque chose. Fournisseur historique de « préparations cuites au chaudron avec 65 % de fruits » pour Nos régions ont du talent, il y a trois ans, ce confiturier de Lot-et-Garonne a vu les ventes de sa version aux pruneaux d'Agen s'éroder. Leclerc a aussitôt organisé un panel de consommateurs. Verdict : manque de goût. Le coupable ? « Mon maraîcher », indique Lucien Georgelin. « Sa récolte manquait de maturité ».

Pourtant, « le jeu en vaut la chandelle », assure Michel Del Genès. « D'une part, cela permet à ces sous-traitants de monter en gamme. [...] D'autre part, ces partenariats garantissent à une myriade d'entreprises, souvent rurales, des volumes qu'elles n'atteindraient jamais autrement ».

Source : d'après Capital – 25/07/2014

⁶ Reflets de France : MDD de l'enseigne Carrefour.

⁷ Nos régions ont du talent : MDD de l'enseigne E.Leclerc.

⁸ Drastique : Extrêmement exigeant.

Annexe 6 : L'entreprise Lucien Georgelin voit toujours plus grand

Mardi, le préfet du Lot-et-Garonne, Denis Conus, a visité l'entreprise agroalimentaire Lucien Georgelin installée à Virazeil, en compagnie du sous-préfet Frédéric Bovet.

Lucien Georgelin et son frère Patrick - accompagnés du directeur d'exploitation, Mohamed Birrou - ont présenté les différentes activités de l'entreprise qui élabore et commercialise des produits issus, pour la plupart, de producteurs locaux : confitures mais également pâtés, foie gras, préparations à tartiner... Outre ces produits phares, la production s'est récemment tournée vers les sauces tomate agrémentées de différents aromates. Toutes sont élaborées avec la tomate de Marmande.

L'entreprise emploie aujourd'hui 147 employés permanents et 200 en moyenne sur l'année : en effet, l'effectif est quasiment doublé lorsque les saisonniers et les intérimaires viennent renforcer les équipes. Il y a également une volonté d'ouvrir les portes aux jeunes diplômés sans travail. Ils sont accompagnés pendant un an et reçoivent une formation adaptée qui leur permet de se projeter durablement dans l'entreprise.

De nouveaux projets d'extension pour la continuité du développement de l'entreprise vont voir le jour dans le courant de l'année et en 2016, ils généreront une quinzaine d'emplois. Ces projets bénéficieront de simplifications administratives mais aussi des contrats de génération⁹, de crédits d'impôt, d'emplois d'avenir, de l'aide au recrutement avec Pôle emploi et la Mission locale.

Source : d'après Sud-Ouest – 21/02/2015

Annexe 7 : Lucien Georgelin démultiplie son espace de stockage

L'extension de l'usine Lucien Georgelin a été inaugurée, hier, avec les élus. Celle-ci offre désormais 7 000 m² d'entreposage supplémentaire au confiturier.

Six mois de travaux, 5,5 millions d'euros d'investissements, 7 000 m² de surface - l'équivalent d'un stade football -. Lucien et Patrick Georgelin ont inauguré, hier, la nouvelle extension de leur usine à Virazeil. Ce nouvel hangar - dont les travaux se sont terminés il y a tout juste un an - monte ainsi à 16 000 m² la superficie bâtie de l'entreprise.

Les élus de tout le département, invités pour cette inauguration, ont insisté pour rendre hommage au travail des 147 salariés. Nombre d'employés qui a été augmenté de dix personnes sur cette année 2015 et devrait encore croître puisque l'entreprise n'est pas à une extension près. La société, qui affiche un chiffre d'affaires de 33 millions d'euros, envisage déjà l'ajout d'une ligne de confitures puis d'une ligne de gâteaux.

Source : d'après Sud-Ouest – 30/05/2015

⁹ Contrat de génération : Dispositif visant à maintenir dans l'emploi les seniors et à insérer durablement les jeunes dans l'emploi. Il prévoit une aide financière pour les entreprises de moins de 300 salariés qui recrutent un jeune en CDI et maintiennent dans l'emploi ou recrutent un salarié âgé.