

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

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT
DES ORGANISATIONS**

EPREUVE DU MERCREDI 21 JUIN 2017

**Durée de l'épreuve : 3 heures
Coefficient : 5**

Le sujet comporte 8 pages numérotées de 1/8 à 8/8.

L'usage des calculatrices n'est pas autorisé.

SCOP-TI

Après la fermeture de leur usine, les ex-salariés de Fralib, une des filiales du groupe Unilever, ont créé une nouvelle organisation : la SCOP-TI, une société coopérative et participative. Ils espèrent pérenniser leur projet sous ce statut.

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

1. Relever les éléments caractéristiques de l'organisation SCOP-TI.
2. Identifier les facteurs de contingence qui ont conduit à la création de SCOP-TI et expliquer l'influence de chacun d'entre eux sur la création de l'organisation.
3. Identifier le style de direction de SCOP-TI et montrer qu'il est pertinent au regard de la spécificité de l'organisation.
4. Repérer le problème de management auquel ont été rapidement confrontés les salariés de l'organisation.
5. Présenter les options stratégiques retenues par SCOP-TI pour répondre à ce problème.
6. Repérer les parties prenantes avec lesquelles l'organisation a établi des partenariats. Présenter les avantages que SCOP-TI peut retirer de ces partenariats.
7. Proposer des critères d'évaluation quantitatifs et qualitatifs qui permettraient de mesurer la performance de cette organisation.

ANNEXES

Annexe 1 : SCOP-TI, une histoire tumultueuse

Annexe 2 : Les Fralib dans l'infusion de la victoire

Annexe 3 : Quel avenir pour Fralib ?

Annexe 4 : La nouvelle vie, sans patron ni dividende, des anciens Fralib

Annexe 5 : La philosophie de SCOP-TI

Annexe 6 : Les valeurs et les engagements de SCOP-TI

Annexe 7 : Le financement participatif de SCOP-TI

Annexe 1 : SCOP-TI, une histoire tumultueuse

L'histoire commence en 1892 avec la création d'une maison de commerce Petrus et Lazare Digonnet au 25 rue de Curiol à Marseille. À cette époque, le thé est vendu en vrac. C'est du thé de Chine et aussi du thé d'Assam de fabrication locale et de qualité fort médiocre. La marque « Éléphant » est déposée en 1896 et portée sur des boîtes rondes en fer contenant du thé de Chine.

L'usine de Marseille démarre en 1927. Dans les années 60, la société « les Thés de l'Éléphant » vend déjà plus de 100 millions de sachets de thé et d'infusions. En 1972, la société est reprise par Unilever. En même temps, une usine Lipton voit le jour au Havre.

En 1977, la marque Éléphant est intégrée à Fralib (Française d'Alimentation et de Boissons), filiale d'Unilever qui regroupe la société des Thés de l'Éléphant et la STPA Lipton. En 1989, l'intégralité de la gamme Éléphant est fabriquée dans l'usine Fralib de Gémenos, en Provence, suite au transfert de l'usine de Marseille et à la fermeture de l'usine du Havre en 1985.

Le 28 septembre 2010, Unilever annonce le projet de fermer cette usine et le transfert de sa production en Pologne et en Belgique. En 2011, les salariés présentent une solution alternative. Devant le refus de la direction, les salariés attaquent le plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) en justice qui est alors annulé. Dans un second temps, la justice reconnaît la validité des licenciements décidés par l'employeur et les salariés décident alors d'occuper l'usine. Fin 2011, le PSE est de nouveau annulé par les juges qui prononcent la réintégration des salariés. En mai 2014, après plusieurs annulations successives du plan de sauvegarde de l'emploi et 1 336 jours d'occupation de l'usine, un accord est trouvé avec Unilever, qui conserve les marques Éléphant et Lipton. Le groupe cède également les machines pour un euro symbolique à SCOP-TI, société coopérative créée en 2012 par les salariés pendant le conflit. Sous la marque « 1 336 », en référence au nombre de jours de lutte, la SCOP¹ annonce sa relance. 58 anciens salariés d'Unilever ont intégré la SCOP en y investissant 177 000 euros.

Le projet doit favoriser la relance de la production provençale de tilleul et autres plantes aromatiques en culture biologique. Avec une production globale de 250 tonnes, pour un chiffre d'affaires de 3,3 millions d'euros en 2015, l'objectif est d'arriver en 2018 à 640 tonnes et 9,6 millions d'euros de chiffre d'affaires en atteignant l'équilibre financier mi-2016.

Source : les auteurs

Annexe 2 : Les Fralib dans l'infusion de la victoire

En ce début du mois de juin 2014, devant leur usine de Gémenos, près de Marseille, quelques ouvriers se détendent cet après-midi là. Ils jouent à la pétanque, avec des t-shirts qui rappellent leurs « 1 336 jours de lutte ».

[...] Depuis, si les ouvriers se détendent un peu, leurs représentants savent que le plus dur commence. Il faudra réussir la société coopérative et participative de thés et infusions (SCOP-TI), affronter la concurrence, plonger en première ligne dans l'économie de marché. Avec pour bagage le savoir-faire, quelques leçons politiques tirées de ces 44 mois de lutte et des aides copieuses d'Unilever.

¹ Société coopérative et participative : société dont la finalité est la réalisation de profits mais dans laquelle les salariés sont associés majoritaires. La prise de décisions repose sur des mécanismes démocratiques où chaque salarié dispose d'une voix.

Le groupe va verser 100 000 euros à chacun des 76 ouvriers qui restaient mobilisés et certains réinvestiront partiellement dans la SCOP où ils devraient être 50 à 60 coopérateurs. Difficile dans un premier temps de compter plus de salariés. [...] La coopérative travaillera sur le terrain et dans les bâtiments de Fralib, préemptés² par la communauté urbaine de Marseille, Unilever cédant par ailleurs pour un euro les machines (valorisées 7 millions d'euros) et finançant la modernisation du parc, les formations, une étude de marché, la création d'une marque... avant de laisser 1,5 million d'euros pour la trésorerie de départ.

Dans les ministères, pas grand monde ne croyait aux chances de la coopérative. Il a fallu qu'Unilever se retrouve « coincé » par le droit pour que les discussions aient lieu. [...] SCOP-TI table sur une production de 400 à 500 tonnes annuelles dans un premier temps (contre 3 000 à la fermeture en 2010) et compte développer l'activité dans deux directions. D'abord la fourniture de thés et de tisanes pour des marques de distributeurs³, ce qui permettra d'assurer des volumes importants, compensant les faibles marges. [...] Seconde direction, le développement d'une marque plus qualitative. Des thés et tisanes bio, aromatisés naturellement, comme Fralib le faisait avant. [...]

On perçoit chez les ouvriers de Fralib une nostalgie de cette époque d'avant l'aromatisation chimique. Une envie de retrouver un savoir-faire, une fierté. La SCOP veut développer des circuits d'approvisionnement courts, relancer des filières quasi disparues pour les plantes aromatiques, pour la verveine, le tilleul, dont on produisait 400 tonnes en France en 2000, contre dix à quinze aujourd'hui. Pour le thé, ils prospectent et ont trouvé un très beau producteur travaillant des théiers de 300 ans dans une province du Nord-Vietnam. Ils réfléchissent à leur stratégie commerciale. « Nous savons qu'avec notre victoire, nous n'avons pas mis fin au capitalisme », sourit Olivier Leberquier. « Nous allons être soumis à la concurrence, nous allons devoir décider nous-mêmes de nos stratégies économiques et industrielles. La SCOP aura des règles, des responsables, des clients et des fournisseurs. Mais nous voulons essayer de mettre en place des relations fondées sur le partenariat, moins sur le mode dominant-dominé ». L'autre jour, lors d'une réunion, un ouvrier se plaignait de ne pas avoir obtenu de réponse à une question posée quelques semaines plus tôt. [...] L'un des syndicalistes lui a répondu : « A partir de maintenant, il va falloir aussi que tu te mettes en position de chercher toi-même les réponses aux questions qui se posent pour ta propre "boîte" ».

Source : Libération, 15 juin 2014

Annexe 3 : Quel avenir pour Fralib ?

Le 26 mai 2014, les ex-Fralib fêtent leur victoire : ils définissent collectivement la nouvelle organisation du travail – en mettant fin notamment au travail de nuit – et fixent la grille des salaires (de 1 600 à 1 970 euros net). Un conseil d'administration est élu, qui désigne trois hommes pour diriger SCOP-TI : Gérard Cazorla, Olivier Leberquier et Marc Decugis.

La bataille du référencement⁴

Avec l'aide de professionnels du marketing, les ex-Fralib bâtissent une nouvelle stratégie.

² La commune a fait usage de son droit prioritaire pour acquérir les terrains de Fralib.

³ Produits commercialisés sous la propre marque du distributeur. Ex : produits « Carrefour », « Auchan », « Casino »...

⁴ Démarche qui consiste pour un fournisseur à proposer un ou plusieurs de ses produits auprès de distributeurs tels que les hypermarchés, les supermarchés, les magasins spécialisés.

Deux marques sont créées, l'une destinée à la grande distribution (marque « 1336 »), l'autre aux réseaux spécialisés bio (marque « SCOP-TI »). Terminés les arômes de synthèse utilisés pour Lipton et Éléphant : les thés et tisanes « 1336 » seront faits à partir d'arômes naturels, de préférence *made in France*. [...] Grâce à la certification bio, SCOP-TI devrait bientôt rejoindre les rayons de Biocoop, mais la coopérative découvre aussi le parcours du combattant pour se faire référencer dans les grandes surfaces. Déjà sept Auchan, 120 Carrefour, 120 Géant Casino, 800 Franprix et 300 Intermarché ont fait une place aux produits « 1336 ». Mais, à Géménos, on espère aussi devenir fournisseur de produits de marque de distributeurs. Des négociations seraient en cours chez Leclerc et Système U.

Équilibre financier en vue

Dans le même temps, les associés de la SCOP rêvent de devenir propriétaires de leurs murs. Olivier Leberquier court de rendez-vous en rendez-vous avec différents partenaires financiers pour boucler un tour de table qui devrait leur permettre de reprendre les bâtiments de l'usine. « Nous bénéficions d'un loyer modéré pendant deux ans », explique-t-il. « Mais il nous faut quatre millions d'euros au total ». En attendant, les ouvriers, devenus leurs propres patrons, ne manquent pas d'idées pour assurer la survie de l'entreprise. Un « *tea-truck*⁵ » et, pourquoi pas, demain, une troisième marque ? Une centaine de tonnes de boîtes sont déjà sorties de l'usine, et l'équilibre financier devrait être atteint au milieu de l'année prochaine. Largement moins de 1 336 jours après le redémarrage des machines cet été.

Source : Management – décembre 2015

Annexe 4 : La nouvelle vie, sans patron ni dividende, des anciens Fralib

« On n'est pas des charlots, on est des pros », martèle Gérard Cazorla, figure emblématique de ces ouvriers qui ont fondé une coopérative, SCOP-TI, et repris leur usine. L'ancien leader CGT tient à faire visiter le site de Géménos, près de Marseille, depuis les stocks où le thé en vrac est entreposé en sacs de 500 kilos, jusqu'au laboratoire où l'on goûte le produit fini. [...]

L'usine devrait produire 100 à 120 tonnes de thé en sachets cette année : « On est "dans les clous", ça se passe plutôt bien ». Sur les trois derniers mois de 2015, SCOP-TI a dégagé un chiffre d'affaires de 460 000 euros et la coopérative a pu réembaucher 30 salariés en CDI. Ces jours-ci, les chaînes sont à l'arrêt, mais pour la bonne cause : il faut régler les machines, car SCOP-TI a remporté deux contrats avec des marques de distributeur.

Avec ça, « une dizaine de copains qui sont à Pôle Emploi vont pouvoir être réintégrés d'ici mai-juin », se réjouit Gérard Cazorla. L'objectif reste de réembaucher l'ensemble des 58 ex-Fralib qui ont investi leurs indemnités dans la coopérative. « Vous venez tous les jours avec la "patate" au boulot, vous savez pourquoi vous le faites », affirme Rim Hidri. Pour autant, « le boulot c'est le boulot. Si quelque chose ne va pas, on saura se le dire. Mais on fera plus attention à l'humain ».

Dans cette coopérative, les grandes décisions sont soumises au vote des salariés-coopérateurs réunis en assemblée générale, et personne n'aurait l'idée d'appeler M. Cazorla « patron ». « Sauf pour m'embêter », s'amuse-t-il.

⁵ Camion ambulancier vendant des produits à base de thé.

« Président » de la coopérative parce qu'il en fallait un, il préfère une simple polaire au costume-cravate. « Il n'y aura jamais de dividendes, jamais de rémunération du capital. On a déjà donné ! »

Source : L'express – 26 février 2016

Annexe 5 : La philosophie de SCOP-TI

Le projet de l'entreprise s'inscrit dans une démarche économique, sociale et solidaire qui répond idéalement à la philosophie développée par les salariés, sur la base de leur revendication politique, sociale et économique et de leur choix organisationnel. La démarche de SCOP-TI s'articule en effet dans la convergence des deux mouvements historiques qui contribuent à l'émergence du concept d'Économie Sociale et Solidaire. La création de la coopérative correspond à l'adoption d'une gestion démocratique garantissant l'instauration de bonnes conditions de travail de tous ses acteurs et à un engagement dans une recherche de développement de production de qualité. [...]

La volonté de SCOP-TI, depuis sa création, est de parvenir, à moyen ou à long terme, à l'élaboration de circuits d'échanges relativement courts, conçus dans une perspective de développement durable. Cela consiste à promouvoir la réimplantation et la relance d'une activité de production d'herbes aromatiques, arboricoles de qualité, en particulier en France et dans un périmètre local, et à participer à la reconstitution de ses filières. Notre but est de privilégier des partenariats avec des producteurs de proximité et de réhabiliter ainsi des savoir-faire, abandonnés ou en déclin, de manière à garantir l'approvisionnement de matières premières au sein d'un circuit viable et équitable, tout en veillant à ce que nos produits restent accessibles à la commercialisation.

Les salariés de SCOP-TI se positionnent ainsi en faveur d'une éthique, d'un ensemble de valeurs qui soutiennent l'adoption d'un mode de production et de consommation différent, tenant compte des grandes problématiques actuelles, qui incitent à replacer l'humain au centre de préoccupations sociales, économiques, environnementales raisonnées. C'est de cette manière que SCOP-TI décline son engagement social et ses valeurs, [...] forte d'une histoire singulière et d'une ligne philosophique à part entière : « engagée sur l'humain, engagée sur le goût ».

Source : <http://www.scop-ti.com/philosophie.html>

Annexe 6 : Les valeurs et les engagements de SCOP-TI

Qualité

La qualité des matières premières est garantie 100 % naturelle, sans arômes artificiels. Nos thés et plantes aromatiques proviennent directement de nos fournisseurs qui s'approvisionnent auprès des meilleurs producteurs mondiaux. En ce qui concerne notre approvisionnement en thé vert, nous avons signé une exclusivité avec un producteur dont la récolte est issue d'arbres centenaires du Vietnam, plus particulièrement de la région de Suoi Giang.

Nos produits sont certifiés bio

Notre service qualité est le véritable centre névralgique de l'entreprise puisqu'il est à l'origine des innovations mises en œuvre au sein de la coopérative et du développement

des nouvelles recettes réalisées à travers les gammes de produits proposés par SCOP-TI. Il analyse et contrôle la qualité des productions de la réception des matières premières aux premiers emballages, soit tout au long du processus de conditionnement jusqu'à l'aboutissement du produit fini. Les opérations de contrôle et de suivi de la qualité ont été paramétrées dans un progiciel de gestion intégré et peuvent être supervisées et contrôlées à partir d'un système informatique unifié, déployé à l'échelle des différents secteurs d'activité et des différentes phases de développement de la production, ce qui permet une réactivité et une sécurité sans égal. De fait, les productions disposent d'une traçabilité totale : des ingrédients utilisés pour le conditionnement des produits jusqu'au consommateur.

Emploi

Le redémarrage de l'activité à Gémenos, à travers la création de SCOP-TI, a contribué à préserver un fleuron industriel sur le territoire, synonyme de maintien du savoir-faire, de préservation de l'emploi et de relance économique. La priorité, suite à cette victoire, a consisté dans un premier temps à assurer l'embauche des anciens salariés de Fralib, devenus coopérateurs de l'entreprise SCOP-TI, qui ont lutté pendant plus de trois ans pour la conservation de leurs emplois. L'entreprise compte actuellement 28 salariés et devrait recenser 29 personnes d'ici la fin de l'année. Au début de l'année 2016, elles seront rejointes par treize personnes supplémentaires, anciennes salariées de Fralib. Les autres coopérateurs, destinés à devenir salariés de la coopérative, intégreront enfin l'entreprise à l'issue de cette même année, ce qui devrait porter l'effectif à 47 salariés.

Cette réussite économique et sociale devrait permettre de créer directement de nouveaux emplois, en fonction bien évidemment des résultats obtenus au cours des prochaines années et qui seront d'ailleurs décisifs quant à la pérennisation de l'activité.

L'activité que SCOP-TI espère développer, à partir de la demande qu'elle est en capacité de générer et sur la base de sa force d'innovation et de production, peut contribuer à la revivification d'une agriculture locale ou nationale de plantes aromatiques ou arboricoles et s'avérer indirectement créatrice d'emplois.

Nous savons que la promotion de circuits-courts, selon notre objectif de développement, contribue également à réduire l'empreinte écologique. Acheter des produits fabriqués sur le territoire limite les émissions de CO² et autres particules liées aux transports de marchandises provenant de tous les coins du monde.

Source : <http://www.scop-ti.com/nos-valeurs-et-engagements.html>

Annexe 7 : Le financement participatif de SCOP-TI

La distribution de nos produits dans les réseaux français ne débutera qu'en septembre. En attendant, nous devons produire les outils qui accompagneront la notoriété et la commercialisation de nos thés et infusions. C'est pour cette raison que nous faisons appel à votre générosité pour nous aider à lancer 1336, notre nouvelle marque.

À quoi va servir votre argent ?

Pour chaque don, nous vous offrons une contrepartie.

- Si nous obtenons 13 360 euros (1 336 dons x 10 €) : vous nous aidez à créer des supports de communication pour soutenir la vente de nos produits en grande distribution ;
- Si nous obtenons plus de 26 720 euros (1 336 x 2 x 10 €) : vous nous aidez à intégrer une plateforme de e-commerce positionnée sur l'équitable et le naturel afin de vendre nos produits aussi sur Internet [...] ;
- Si nous obtenons plus de 53 440 euros (1 336 x 4 x 10 €) : vous nous aidez à acheter un *tea-truck* ambulant pour une dégustation originale de nos produits ;
- Si nous obtenons 66 800 € et plus (1 336 x 5 x 10€) : vous nous aidez à racheter une petite partie des bâtiments de l'usine de Gémenos.

Source : <https://fr.ulule.com/> – site de financement participatif