

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

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT  
DES ORGANISATIONS**

**Durée de l'épreuve : 3 heures  
Coefficient : 4**

Le sujet comporte 5 pages numérotées de 1/5 à 5/5

*L'usage des calculatrices n'est pas autorisé*

**Les limites du pouvoir managérial :  
La nécessité de prendre en compte les contre-pouvoirs**

Les diverses parties prenantes d'une organisation ont des intérêts souvent contradictoires. Les dirigeants doivent pouvoir prévenir les conflits ou, en cas d'échec de la prévention, trouver des solutions de sortie de crise, avant que le bon fonctionnement de l'organisation ne soit affecté.

**Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 7 en réalisant les travaux suivants :**

1. Afin de présenter l'organisation étudiée :
  - 1.1. Caractérisez l'organisation DORIANA Cosmétiques (type, statut, taille, ressources, nationalité, champ d'action).
  - 1.2. Précisez sa finalité.
  - 1.3. Repérez les mécanismes de coordination mis en œuvre sur les sites de production.
2. Identifiez, à partir des documents, les parties prenantes de l'organisation. Mettez en évidence leurs intérêts respectifs.
3. Le pilotage de DORIANA Cosmétiques suppose le choix de critères d'évaluation et la mise en place d'un système d'information pour suivre et analyser ses résultats :
  - 3.1 Observez et commentez l'évolution des indicateurs de performance du tableau de bord social.
  - 3.2 Connaissez-vous d'autres indicateurs de performance ?
4. Rappelez les rôles du dirigeant. Caractérisez le style de direction de DORIANA Cosmétiques.
5. Présentez les différents moyens que pourrait proposer Mme Dujardin pour motiver le personnel de la société.
6. Identifiez la stratégie proposée au conseil d'administration. Déterminez ses avantages et ses limites pour l'organisation DORIANA Cosmétiques et pour ses parties prenantes.

**ANNEXES**

**Annexe 1 : Présentation de l'organisation DORIANA Cosmétiques**

**Annexe 2 : Appel au boycottage des produits DORIANA Cosmétiques**

**Annexe 3 : Communiqué de presse de l'Association de Défense des Petits Porteurs**

**Annexe 4 : Extrait du tableau de bord social de la société DORIANA Cosmétiques**

**Annexe 5 : Extrait de l'intervention des représentants du personnel au comité d'entreprise de février 2007**

**Annexe 6 : Extrait de l'allocution de Mme Dujardin au conseil d'administration de DORIANA Cosmétiques**

**Annexe 7 : Rapport d'étude du marché bio remis au conseil d'administration de DORIANA Cosmétiques**

## **Annexe 1 : Présentation de l'organisation DORIANA Cosmétiques**

En l'espace de 15 ans, cette SA, créée en 1982, est devenue une société cotée en bourse qui annonce un résultat net de 97 millions d'euros. Elle est présente dans plus de 50 pays.

DORIANA Cosmétiques est spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation de produits cosmétiques. Son savoir-faire est reconnu dans :

- les soins du corps,
- les produits solaires,
- les soins du cheveu,
- l'hygiène corporelle.

Ses 612 salariés sont répartis entre les trois sites de production du Sud-Est de la France (Carros, Saint Laurent du Var et Grasse) et le siège social de Sophia Antipolis dans les Alpes-Maritimes.

Dans les sites de fabrication, les employés travaillent sous les ordres d'un chef de production en suivant des procédures très précises. Les services chargés de la commercialisation, quant à eux, sont divisés par zone géographique afin de pouvoir proposer une offre adaptée à chaque pays.

Le laboratoire de recherche performant, à la pointe de l'innovation en matière de produits et de conditionnements, a permis à cette société de développer des gammes de produits variés.

Source : d'après documents internes mars 2007

## **Annexe 2 : Appel au boycottage des produits DORIANA Cosmétiques**

Madame Dujardin, PDG de DORIANA, a été informée par son service de veille juridique de l'action de boycottage menée par l'AFPCP (Association française des consommateurs de produits cosmétiques) :

*«Notre association appelle au boycottage des produits cosmétiques de la société DORIANA Cosmétiques.*

*Nos griefs portent sur les tests qui y sont effectués sur les animaux, l'utilisation de produits chimiques, de composants d'origine animale, et d'OGM, ainsi que sur le rejet dans la nature de produits non biodégradables par leurs usines.*

*Nous sommes tous responsables. Nous devons et nous pouvons influencer sur les prises de décision de cette entreprise qui doit assumer sa responsabilité sociétale.*

*Associez-vous à notre cause en signant notre pétition en ligne ».*

Source : [www.AFPCP.fr](http://www.AFPCP.fr) janvier 2007

### **Annexe 3 : Communiqué de presse de l'Association de Défense des Petits Porteurs (ADPP)**

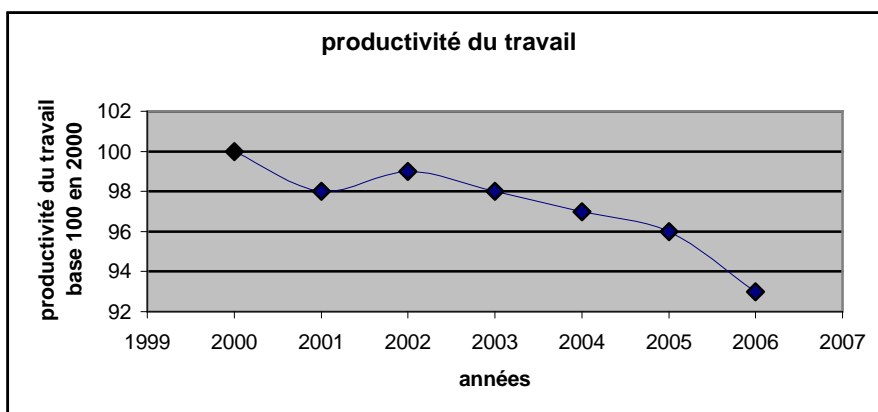
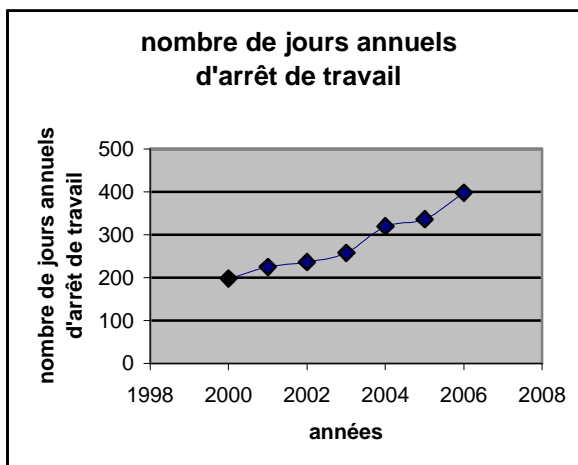
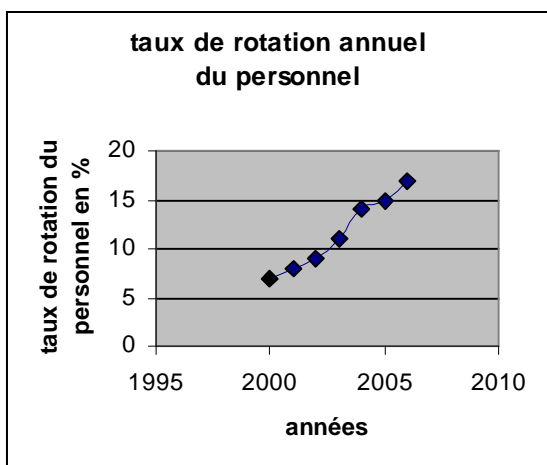
*L'ADPP, à laquelle appartient un certain nombre d'actionnaires de DORIANA Cosmétiques, ne s'associe pas à l'appel au boycottage de l'AFPCP.*

*La société DORIANA Cosmétiques a toujours assumé sa responsabilité sociale. Elle a engagé ces dernières années de nombreuses actions pour protéger l'environnement et réglementer les tests sur les animaux.*

*Ce boycottage risque d'avoir des conséquences sur l'emploi dans l'entreprise et à terme dans la région.*

Source : communiqué de presse du 21 février 2007

### **Annexe 4 : Extrait du tableau de bord social de la société DORIANA Cosmétiques**



Source : extrait du bilan social décembre 2006

## **Annexe 5 : Extrait de l'intervention des représentants du personnel au comité d'entreprise de février 2007**

[...]

Les représentants du personnel mettent en avant la baisse du pouvoir d'achat des salariés depuis plus de deux ans. En effet, les salaires ont été gelés et la participation financière promise lors de la réunion sur les négociations salariales n'a pas encore été mise en place. La multiplication des heures supplémentaires, même si elle permet de compenser en partie la perte du pouvoir d'achat, engendre des conditions de travail plus difficiles. L'observation des données du bilan social confirme cette dégradation du climat social de l'entreprise.

Il ressort par ailleurs des consultations avec le personnel, un état d'insatisfaction dû au manque de participation des salariés, à l'absence de travail collaboratif. Le personnel déplore également l'absence d'un système d'information pertinent, absence qui contribue à favoriser l'isolement des salariés. Les décisions sont prises sans aucune concertation avec le personnel. Les relations professionnelles ne reposent que sur l'atteinte des objectifs financiers et commerciaux et ne prennent pas en compte les relations humaines.

Enfin, l'ouverture du marché bio nécessiterait la mise en place d'une information spécifique. À ce jour, ce point n'a fait l'objet d'aucune proposition de la part de la direction.  
[...]

Source : document interne à l'entreprise

## **Annexe 6 : Extrait de l'allocution de Mme Dujardin au conseil d'administration d'avril 2007 de DORIANA Cosmétiques**

[...] « J'ai pris acte de votre inquiétude légitime et de celle de nos partenaires. Nous devons faire face à cette crise.

Il est grand temps pour nous d'adopter une conduite «écoresponsable », seule garante d'une fidélité à long terme de la part de l'ensemble de nos partenaires. Nous devons modifier notre axe stratégique en nous lançant sur le marché des cosmétiques bio, en proposant à notre clientèle des produits différents de ceux de la concurrence.

Nos produits doivent désormais allier une haute performance cosmétique et le respect de la nature. Les produits «Gaéa» seront totalement exempts de paraben, d'aluminium, d'alcool, de propylène, de phénoxyéthanol. Nous ne nous contenterons pas de proposer des produits bio, notre conditionnement sera bio et nous procéderons à des opérations de recyclage de nos déchets. Il faut valoriser nos produits vers le haut en jouant sur la marque, le prix, la qualité... pour conquérir des parts de marché.

Nous devons également miser en priorité sur notre communication, nos concurrents faisant preuve de lacunes en ce domaine. Nous allons donc lancer une grande campagne d'information sur nos produits «Gaéa» 100 % bio de leur conditionnement à leur distribution. Il nous faudra donc mettre en œuvre des moyens autres que le prix pour rendre les produits « Gaéa » difficilement comparables à ceux de la concurrence.

Dans cette optique, nous devons mettre en place un partenariat avec l'AFPCPC. Cet échange permanent doit nous permettre de faire converger nos intérêts. L'AFPCPC nous fera bénéficier de son expertise environnementale. Quant à nous, nous gagnerons en crédibilité en prouvant que nous savons tenir nos engagements. L'objectif est de proposer des produits qui nous différencient de la concurrence aux yeux des clients.». [...]

Source : document interne à l'entreprise

## **Annexe 7 : Rapport d'étude sur le marché bio remis au conseil d'administration de DORIANA Cosmétiques (extrait)**

L'argument bio est déjà bien connu dans le domaine de l'agroalimentaire, marché qui connaît une croissance de près de 10 % par an. C'est dans ce contexte que le marché des cosmétiques bio s'inscrit.

Alors que le marché global des produits cosmétiques stagne, seuls les produits bio réalisent des progressions de l'ordre de 20 à 30 %. Les marques les plus réputées qui ont pénétré ce marché ont vu leur chiffre d'affaires décoller. Il existe ainsi plus de 3 500 produits labellisés en France.

Il reste qu'aujourd'hui peu d'entreprises sont présentes sur ce segment de marché. En effet, les cosmétiques bio reflètent l'image de produits sains et naturels. 90 % des clients considèrent qu'ils contribuent à préserver l'environnement.

Cette clientèle élargie tient également au fait que le cosmétique bio n'est plus exclusivement réservé à la vente en magasin spécialisé, mais est dorénavant distribué en grande distribution, en parapharmacie et dans les instituts de beauté.

Un problème n'est cependant pas encore résolu sur ce marché prometteur, celui du prix de vente de ces produits, qu'un consommateur sur cinq juge trop prohibitif.

S'orienter sur ce marché nécessite cependant :

- de développer la recherche et développement,
- de mettre en place des plans de formation du personnel,
- de favoriser l'information pour sensibiliser tous les acteurs.

Face à des consommateurs devenus très exigeants sur l'origine des produits, il apparaît indispensable pour DORIANA Cosmétiques d'orienter sa stratégie vers ce type d'activité.

Source : Extrait de l'étude de marché commanditée  
par Mme Dujardin, PDG de DORIANA Cosmétiques  
mars 2007