

**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 8 pages numérotées de 1/8 à 8/8

L'usage des calculatrices n'est pas autorisé

INNOVER POUR LE BIENFAIT DE TOUS

La consommation d'eau en bouteille a tendance à stagner en France. Les industriels doivent donc rivaliser d'innovations pour renouer avec la croissance.

À l'aide de vos connaissances et des annexes 1 à 6, vous analyserez la situation de management en répondant aux questions suivantes :

1. Repérer les éléments caractéristiques des organisations Aqualuxe et Les Ateliers du Rhin.
2. Repérer des éléments du diagnostic stratégique de l'organisation Aqualuxe.
3. Identifier l'orientation stratégique choisie par l'organisation Aqualuxe. Montrer que ce choix est justifié à partir du diagnostic.
4. Identifier le problème de management auquel a été confrontée cette organisation.
5. Présenter et analyser les solutions qui ont été envisagées par l'organisation Aqualuxe pour répondre à ce problème.
6. Montrer que la collaboration avec Les Ateliers du Rhin a permis de répondre à ce problème de management.
7. Présenter l'autre avantage apporté par cette solution et identifier la finalité à laquelle elle répond.

ANNEXES

Annexe 1 : Aqualuxe

Annexe 2 : Les Ateliers du Rhin

Annexe 3 : Analyse du marché de l'eau en bouteilles

Annexe 4 : De nouvelles stratégies pour redynamiser le secteur

Annexe 5 : Le défi de travailler avec une Esat

Annexe 6 : Entretien avec le directeur général d'Aqualuxe

Annexe 1 : Aqualuxe

Dans le secteur des eaux plates et gazeuses, l'eau de source Aqualuxe s'est installée sur les tables des consommateurs en 1993. Avec l'arrivée de monsieur Thierry Desherbes, la société peut compter aujourd'hui sur des collaborateurs rodés aux stratégies et techniques managériales.

Ainsi, aux côtés de monsieur Desherbes, directeur général, évoluent madame Stéphanie Sillot, directrice marketing, monsieur Gilles Markez, directeur de production, madame Émilie Frank, directrice des ressources humaines et monsieur Hugo Ekehr, directeur des approvisionnements. La SAS au capital de 1 500 000 euros est fortement implantée dans le nord-est de la France avec une part de marché de près de 31 % en Alsace, sa région d'origine.

Aqualuxe en chiffres :

- 29,3 millions d'euros de chiffre d'affaires ;
- 4 % de part de marché au niveau national ;
- 92 salariés ;
- 99 millions de litres d'eau à l'année.

Précédée d'une réputation de pureté et surtout du slogan « zéro nitrate » qui a fait mouche (la pollution aux nitrates par les agriculteurs et les éleveurs était, à l'époque, un sujet d'inquiétude pour le consommateur), l'eau Aqualuxe a bénéficié de cette conjoncture favorable pour se faire une place dans les rayons des hypermarchés et supermarchés.

« Nous nous situons dans la gamme des eaux de luxe et notre stratégie marketing¹ est entièrement axée sur ce positionnement premium². L'idée de pureté conditionne notre packaging³ et la construction de notre image », explique le directeur général. Grâce à ses deux sites industriels, tous deux situés dans le vignoble alsacien, la société Aqualuxe dispose d'une capacité de production de près de 110 millions de litres à l'année. Cependant, du fait des perspectives de développement, la direction a décidé un investissement de modernisation de plusieurs centaines de milliers d'euros. Cet investissement doit rendre l'outil de production plus flexible au regard d'une gamme qui ne cesse de s'élargir.

Source : aqualuxe.fr

Annexe 2 : Les Ateliers du Rhin

Notre association « Les Ateliers du Rhin » est une association reconnue d'utilité publique. Constituée de personnes en situation de handicap (et de fait appelée ESAT : Établissement et Service d'Aide par le Travail), elle est située à Soultz-sous-Forêt dans le nord de l'Alsace. Notre association permet aux personnes en situation de handicap d'accéder à l'emploi, de développer et valoriser des compétences, de renforcer leur potentiel professionnel et de reconnaître leur place au sein de la vie économique.

¹ Marketing = mercatique.

² Premium = haut de gamme.

³ Packaging = emballage.

C'est une structure professionnelle mettant en œuvre :

- une démarche de qualité de services ;
- le respect de l'environnement ;
- la réponse technique permanente aux besoins de la prestation ;
- l'accompagnement et l'insertion des personnes en situation de handicap.

Les Ateliers du Rhin sont ouverts depuis 1983 et accueillent 120 personnes reconnues travailleurs handicapés.

Pourquoi travailler avec notre association ?

Voici les bonnes raisons de confier des tâches à notre établissement :

1 – Nous nous engageons pour votre satisfaction

- démarche qualité ISO 9001,
- maîtrise des délais et réactivité,
- écoute et service personnalisé.

2 – Vous engagez votre entreprise dans une démarche citoyenne

Vous exprimez ainsi votre volonté et votre engagement vers une société plus juste. Vous initiez à travers nous quelque chose qu'il n'est pas toujours simple de réaliser dans votre entreprise. Les ESAT offrent à des personnes handicapées un environnement de travail très proche du milieu ordinaire de travail, avec toutefois des aménagements spécifiques.

Nos activités

Pour l'industrie

Conditionnement et travail à façon : assemblages et conditionnements manuels, conditionnements machine (mise sous coque, ensachage, étiquetage), mise sous pli. Utilisation de machines à imprimer votre logo personnel, notamment sur des bouchons, des pièces d'usines...

Pour l'hôtellerie – restauration

Blanchisserie, pressing et nettoyage à sec.

Source : lesateliersdurhin.fr

Annexe 3 : Analyse du marché de l'eau en bouteilles

Un marché en plein développement... sauf en France !

Le marché de l'eau en bouteille explose dans le monde. La consommation d'eau plate embouteillée est passée de 9 litres en moyenne par personne en 1999 à environ 27 litres en 2013, soit une hausse de 200 % en 14 ans, selon une étude du cabinet Canadean, spécialisé dans les études de marché.

Au Mexique, deuxième marché mondial derrière les États-Unis, la consommation d'eau en bouteille croît de 10 % par an en moyenne. En Chine, elle aurait même bondi de 230 % entre 2008 et 2012.

En France, 175 bouteilles d'eau seraient vendues chaque seconde, soit 4,5 milliards par an. La consommation stagne cependant dans l'Hexagone, qu'il s'agisse d'eau de source ou d'eau minérale naturelle.

Le marché de l'eau en France pèse près de deux milliards, soit environ 3 % du secteur agroalimentaire.

Il a récemment souffert d'une tension accrue sur les prix dans la grande distribution et d'une forte pression sur les marges. En mars dernier, Nestlé Waters a notamment stoppé l'approvisionnement des magasins Lidl en Perrier, jugeant le prix des bouteilles trop bas.

Eau en bouteille : un marché national dominé par trois acteurs

Le marché de l'eau en bouteille est très concentré. Trois groupes détiennent près de 80 % de part de marché. Les groupes Neptune (Saint-Yorre, Vichy, Thonon...) et Nestlé Waters (Vittel, Contrex, Nestlé...) possèdent 28,4 % des parts de marché. Le n°3, Danone Eaux France, en détient 19,3 %.

Autour de ces 3 géants qui ont su verrouiller le marché national gravitent des marques à vocation régionale telle qu'Aqualuxe dans le nord-est de la France.

Un consommateur plutôt conservateur...

Selon le directeur d'Aqualuxe, « le marché de l'eau se caractérise par la relative inertie du consommateur. Celui-ci se montre peu ouvert au changement de marque : il a deux ou trois noms dans son portefeuille mental et c'est tout. Dans ces conditions, toucher à l'ADN d'une marque peut s'avérer très risqué ».

Or, poursuit le directeur, « Aqualuxe possède ce capital de marque exceptionnel ; elle est inscrite dans l'imaginaire de toute une génération de consommateurs et c'est la constance de la relation avec eux au fil du temps, additionnée à la qualité du produit, qui explique son succès ».

D'ailleurs, une étude a montré que la marque bénéficiait d'un taux de notoriété assistée de 56 % sur le territoire national et de près de 100 % dans la région Alsace.

Source : d'après agro-media.fr – mai 2014

Annexe 4 : De nouvelles stratégies pour redynamiser le secteur

Difficile d'être un petit minéralier face aux puissants Danone Eaux France et Nestlé Waters. Malgré près de 100 millions de litres d'eau produits par an, Aqualuxe ne représente que 4 % du marché, en croissance de 0,2 point en 2013 par rapport à 2012.

« Le marché de l'eau est un marché très difficile, les positions concurrentielles peinent à bouger », explique la directrice marketing, et de poursuivre : « nous avons l'eau, le produit auquel on ne touche pas, et nous avons le packaging, sur lequel nous innovons en permanence ». Face aux puissants rivaux, il est donc nécessaire de se démarquer grâce à un positionnement premium et une gamme innovante.

Forte d'un service recherche et développement performant et en collaboration avec des sociétés de communication locales, la société Aqualuxe a fait preuve de sa capacité d'innovation dans le secteur.

Ainsi, en 2013, la marque diversifie son offre avec une bouteille 50 cl à personnaliser. Grâce à une étiquette en polypropylène, la nouvelle bouteille Aqualuxe, à personnaliser, donne la possibilité au consommateur d'y noter son nom, un petit pense-bête ou tout autre message. Entre la maison et le travail, on l'emmènera partout.

L'innovation au service du consommateur...

Encore plus fort, en 2014, la marque bouscule le secteur en proposant un nouveau bouchon. Grâce à une étude de marché auprès des seniors (cible d'Aqualuxe), le service marketing a identifié la difficulté que pouvaient avoir certains consommateurs avec le système d'ouverture des bouteilles. Ainsi, les ingénieurs de la société ont développé le bouchon « pétales » qui permet une ouverture facile des bouteilles.

Enfin, toujours dans une logique marquée de faire la différence dans un secteur bien encombré, Aqualuxe renforce sa démarche en proposant, pour 2015, une bouteille stylisant la forme vallonnée des montagnes du massif des Vosges.

Autant d'efforts, reconnus par l'ensemble des acteurs du secteur qui saluent en Aqualuxe une marque à forte valeur ajoutée, occupant le haut de la gamme et en perpétuel mouvement.

Un défi technologique...

« Si la fabrication du bouchon n'a posé aucun problème insurmontable aux unités de production, l'application du logo de la marque sur ce même bouchon a été une autre affaire », précise le directeur de production, Monsieur Markez.

« Deux solutions s'offraient à nous : la première consistait à acquérir une nouvelle machine, la seconde à faire appel à une organisation spécialisée dans cette technologie » [...] « Nous avons choisi la seconde ».

Source : les auteurs

Annexe 5 : Le défi de travailler avec une Esat

Les entreprises ayant recours à la sous-traitance en secteur protégé et adapté restent attachées à l'engagement citoyen et utilisent ce dispositif pour répondre à leur obligation d'emploi.

En outre, elles s'intéressent avant tout à l'adéquation entre l'offre des Esat et leurs besoins, ainsi qu'aux prix pratiqués, qui doivent rester raisonnables.

Les efforts se concentreront a priori sur ces entreprises déjà clientes. Ainsi, parmi les pistes d'actions pour les Esat : l'adaptation de l'offre aux besoins des entreprises ; la pratique de prix attractifs et compétitifs ; le développement des volumes d'achat sur de nouvelles prestations peu connues à ce jour, mais à forte valeur ajoutée permettant d'offrir une palette d'offres de services la plus riche et actuelle possible ; la poursuite de la modernisation des équipements.

Depuis la loi du 10 juillet 1987, les entreprises de 20 salariés et plus ont l'obligation de compter au moins 6 % de personnes handicapées dans leur effectif. Pour satisfaire à cette obligation, elles peuvent embaucher ou faire appel au secteur protégé et adapté, comme l'ESAT, signer un accord sur l'emploi des personnes

handicapées, accueillir des stagiaires ou verser une contribution à l'Agefiph⁴ (la contribution représente une taxe due par l'entreprise si celle-ci ne respecte pas le nombre de salariés handicapés imposé par la loi et employé au sein de l'entreprise). Les associations de travailleurs handicapés sont considérées essentiellement comme un partenaire de référence à vocation sociale rentrant dans la politique de la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Source : les auteurs

Annexe 6 : Entretien avec le directeur général d'Aqualuxe

Interview de Thierry Desherbes, directeur général d'Aqualuxe

Depuis que vous avez repris la tête de la présidence d'Aqualuxe, les ventes se sont redressées. Comment l'expliquez-vous ?

L'eau est une activité de gros volumes, avec de petites marges à l'unité, ce qui implique que la gestion de la logistique est importante.

Jusqu'en 2007, la catégorie des eaux était en croissance régulière, ce qui d'ailleurs masquait une baisse de part de marché des marques nationales premium. De 2007 à 2009, le marché de l'eau a beaucoup baissé, sous l'effet combiné des campagnes de publicité pour l'eau du robinet, de l'essor des carafes filtrantes, d'une météo défavorable, etc. Nous avons dû réinventer un modèle pour assurer la pérennité de l'activité.

C'est pourquoi nous avons innové en repensant notamment le système d'ouverture de la bouteille. Nous souhaitions rendre l'ouverture de la bouteille plus facile et apposer le logo de notre entreprise sur le bouchon. Cependant, nous ne possédions pas cette technologie.

Comment avez-vous surmonté cette difficulté ?

Il nous a fallu faire appel à un partenaire extérieur de l'entreprise. Je suis très engagé dans le monde associatif à titre personnel et je souhaitais faire un rapprochement entre le monde associatif et le monde de l'entreprise, souvent évoqué comme un rapprochement entre l'eau et le feu. Et au cours d'une soirée, un de mes amis m'a parlé de l'association « Les Ateliers du Rhin ».

Expliquez-nous votre partenariat avec « Les Ateliers du Rhin ».

« Les Ateliers du Rhin » possèdent une formidable technologie inexistante au sein de notre entreprise.

À l'heure où l'on prédit une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, il faut s'intéresser aux formidables ressources développées par le monde associatif. Et se fixer comme objectif de les transférer dans l'entreprise. C'est ce que nous avons fait.

⁴ Créée en 1987, confortée dans son rôle en 2005, l'Agefiph a pour mission de favoriser l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées dans les entreprises privées.

Les Ateliers du Rhin revêtaient donc pour nous plusieurs atouts :

- la maîtrise de la technologie pour l'impression de notre logo de l'entreprise sur les bouchons ;
- la norme ISO 9001 ;
- un service individualisé et à notre écoute ;
- le respect juridique quant au nombre de travailleurs handicapés.

Quels étaient les enjeux de ce partenariat ?

Faire appel aux Ateliers du Rhin nous a donc permis de déléguer l'activité d'impression des bouchons. Cependant, nous devons être vigilants sur les délais et la qualité. Mais le président de l'association nous a rassurés quant à la faisabilité du projet. Nous avons été entendus par notre partenaire : aucun retard n'a été pris et la qualité est tout à fait conforme à notre cahier des charges. Cela nous a également permis de maîtriser nos coûts de production et d'assurer ainsi une meilleure rentabilité vis-à-vis de nos actionnaires (grâce à une augmentation des dividendes). Ceci est d'autant plus important que nos actionnaires sont soucieux de participer aux futurs investissements de l'entreprise du fait de notre croissance et de nos performances.

C'est donc un partenariat « gagnant – gagnant » qui a été mis en place de manière innovante entre le monde associatif et le monde de l'entreprise :

- l'association ouvre des débouchés commerciaux à l'entreprise ;
- l'entreprise permet à l'association de lui assurer des ressources financières stables et une image de marque grâce à la notoriété de l'entreprise ;
- l'association permet à l'entreprise de gagner en visibilité auprès de ses cibles de clientèle ;
- l'association permet d'accoler à l'image de l'entreprise une connotation positive ;
- l'association permet à l'entreprise de réduire ses taxes.

Par ailleurs, la dynamique associative, on le sait, favorise la socialisation, l'apprentissage de la construction de projets et la multiplication des expérimentations. En ce sens, on peut dire que le monde associatif facilite le développement de la personnalité. Le milieu associatif privilégie l'approche collective, l'intérêt général, alors que le monde de l'entreprise met en exergue la performance individuelle. De plus, ce partenariat a renforcé la communication avec la mise en place d'un journal interne rédigé par les salariés de l'entreprise : des actions de solidarité ont été menées et cela a accentué l'implication des salariés et leur sentiment d'appartenance à notre entreprise.

Travailler avec une association fait partie intégrante de notre politique de RSE.

Source : www.management-pme.fr