

**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 6 pages numérotées de 1/6 à 6/6

L'usage des calculatrices n'est pas autorisé

Salaisons Bigoudènes, la qualité et l'innovation au service du client

En répondant à l'évolution des exigences en matière de qualité et en privilégiant l'innovation, les entreprises cherchent à mettre en place des stratégies visant à maîtriser les processus de qualité à tous les niveaux de la production.

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

1. Identifier les éléments caractéristiques de l'organisation Salaisons Bigoudènes.
2. Repérer des éléments de diagnostic interne de cette organisation au moment de son rachat.
3. Formuler le problème de management auquel l'organisation Salaisons Bigoudènes était confrontée en 2012.
4. Repérer l'avantage concurrentiel sur lequel s'est appuyée cette organisation pour répondre à ce problème et préciser les outils mis en œuvre pour le développer.
5. Identifier l'option stratégique retenue par Salaisons Bigoudènes et montrer qu'elle renforce son avantage concurrentiel.
6. Proposer des solutions envisageables pour l'organisation afin de répondre au problème de management. Justifier leur intérêt.
7. Montrer que Salaisons Bigoudènes s'est engagée dans une démarche RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise).

ANNEXES

Annexe 1 : Salaisons Bigoudènes, le miracle sud-finistérien

Annexe 2 : Innovation et qualité au fil des années

Annexe 3 : Développement durable et qualité chez Salaisons Bigoudènes

Annexe 4 : Les produits bretons jouent de tous leurs atouts

Annexe 5 : Nutrition, les bonnes leçons des industriels

Annexe 6 : Salaisons Bigoudènes, coup double pour les salaisons de Brest

Annexe 1 : Salaisons Bigoudènes, le miracle sud-finistérien

L'entreprise les Salaisons Bigoudènes, situées à Brest, reviennent de loin. En avril 2012, Nicolas Ducamp et Frédéric Lenfant rachètent la SARL Salaisons Bigoudènes, qui emploie 180 salariés. Ils reprennent une entreprise avec un véritable savoir-faire, un bon portefeuille de clients mais une situation financière catastrophique. En effet, la société est déficitaire depuis plusieurs années ; ses pertes sont consécutives à une importante baisse des ventes. De plus, son endettement est très élevé. Nicolas Ducamp et Frédéric Lenfant, conscients de cette difficulté, ne doutent cependant pas de pouvoir redresser la situation grâce à une stratégie adaptée. Au lieu de relancer directement la machine, les deux dirigeants doivent d'abord tout remettre à plat et rassurer l'ensemble des parties prenantes (salariés, fournisseurs, banques, etc.). Ils négocient avec leurs partenaires. « Notre souci était de ne pas perdre trop de temps. Il fallait très vite juguler les pertes », explique Nicolas Ducamp. En novembre 2012, l'étalement de la dette est signé avec les banques.

Esprit d'équipe

Jusqu'en 2014, Salaisons Bigoudènes fonctionne à court terme. Mise aux normes d'hygiène des bâtiments, resserrement de la gamme, réorganisation du travail... Un travail de longue haleine qui a nécessité des efforts. « Il y a eu une grosse mobilisation. Sans l'expérience des salariés, je ne pense pas qu'on aurait réussi », estime Nicolas Ducamp. Il insiste pour tirer son chapeau au personnel de l'entreprise et à son esprit d'équipe. « Heureusement, malgré toutes les erreurs du précédent propriétaire, le savoir-faire n'avait pas été perdu ». C'est sur celui-ci que les nouveaux dirigeants de Salaisons Bigoudènes ont capitalisé. L'entreprise spécialiste de la charcuterie à la coupe possède une image haut de gamme qu'il faut conserver et développer. « Nous avons la volonté de démarrer du frais emballé ». Bonne pioche, le marché est en expansion. Pour l'instant, le secteur représente 4,8 % des ventes, contre 95,2 % pour la coupe. Et ses principaux clients restent les Grandes et Moyennes Surfaces (GMS).

Racheter les fournisseurs

Aujourd'hui, l'essentiel est sauvé. L'entreprise va mieux : son résultat net a atteint 250 000 €. Et cela sans plan social. C'est là, sans doute, qu'est le vrai miracle. Les investissements eux aussi repartent. Côté fournisseurs, 95 % ont été conservés. « La prochaine étape, désormais, c'est de racheter certains de nos fournisseurs afin de totalement contrôler la qualité de nos matières premières. Il s'agira donc pour nous d'appliquer nos processus de qualité, déjà en œuvre sur nos sites de production, à la fonction approvisionnement », indique Nicolas Ducamp. « Chez Salaisons Bigoudènes, on veut maintenant aller de l'avant : renforcer notre image de produits de qualité et innover ».

Innover et améliorer la qualité

« Nous innovons dans le « frais emballé » avec des produits fermiers Label Rouge. Il est important de faire vivre et de valoriser ce type d'élevage, comme les fermiers d'Argoat¹. Nous avons aussi lancé des pâtés « bio » et des produits plus urbains de type terrine de légumes afin de rajeunir l'offre. Sans oublier de travailler sur les visuels. Notre positionnement est clairement dans le haut de gamme ».

D'ailleurs, deux produits ont remporté une médaille au concours agricole 2014 à Paris : « Une médaille d'or pour notre terrine de campagne rôtie au four à l'ancienne et une en bronze pour la mousse de canard. C'est une victoire pour toute l'entreprise », rappelle le dirigeant. Un témoignage extérieur de notre travail. On revient de loin grâce aux efforts de tous les salariés.

Source : entreprisequalite.com – mai 2015

¹ ARGOAT : organisation qui regroupe 291 adhérents répartis dans 4 filières : la volaille, le porc, les œufs et le lapin. Elle est dédiée à la promotion et la défense des valeurs attachées au Label Rouge et aux produits du terroir.

Annexe 2 : Innovation et qualité au fil des années

1962 : Création des établissements Salaisons Bigoudènes à Brest (29).

1973 : Construction d'une nouvelle usine au lieu-dit Kesgoat à Brest, dédiée à l'élaboration de produits de charcuterie cuite haut de gamme. Devise : « Qualité et Tradition ».

1988 : Création de la gamme « à l'Ancienne » : produits traditionnels de très grande qualité fabriqués à partir de viandes et de légumes frais, sans colorants, ni additifs. Les produits « à l'Ancienne » constituent toujours à ce jour l'ossature, la moelle épinière de la société Salaisons Bigoudènes.

1998 : Lancement d'une gamme issue de Porc Fermier Label Rouge : Jambon, Terrine de Campagne et Saucisson à l'Ail Cuit.

2003 : Construction d'un second site au lieu-dit Plouenec à Brest, afin d'accueillir la préparation des terrines, saucissons, boudins...

2012 : Nouvelle direction de l'entreprise. Restructuration et réorganisation de la société. Préservation du savoir-faire « l'Héritage du Goût ».

2013 : 1^{ère} obtention de l'agrément BRC² pour le site de Plouenec.

Réalisation sur le site de Plouenec d'un atelier Frais-Emballé avec ligne de tranchage et conditionnement sous atmosphère protectrice (BRC).

2014 : Réaménagement de la zone de cuisson en fours et création d'un atelier de glaçage et de décoration sur le site de Plouenec. Démarrage de l'activité de tranchage du jambon à l'ancienne à Kesgoat. Création d'une gamme bio (AB).

2015 : Réaménagement sur le site de Kesgoat de toute la zone de cuisson et de la zone de stockage. Extension du site de Plouenec. Création d'un atelier de tranchage et conditionnement du jambon à l'ancienne sur le site de Plouenec.

Obtention du label Produit en Bretagne.

Obtention du label EPV³ pour l'ensemble de nos produits.

Source : site salaisonsbigoudenes.fr

Annexe 3 : Développement durable et qualité chez Salaisons Bigoudènes

Lors de l'élaboration de nos recettes, nous favorisons l'utilisation de matières premières bretonnes. Nous participons à la vie de la région en travaillant avec des fournisseurs et prestataires bretons.

Le bien-être et la santé de nos salariés sont une priorité. L'amélioration des conditions de travail, la formation et la lutte contre les troubles musculo-squelettiques (TMS) sont au cœur de nos préoccupations.

Grâce à la participation de différents acteurs de l'entreprise, conseillés par la Carsat⁴ et une ergonome de la santé au travail, notre démarche se concrétise par des modifications de postes et d'environnement de travail, l'achat de matériel et la création de nouvelles lignes de travail.

Nos équipes fabriquent des produits de qualité et sécurisés avec la volonté de préserver l'environnement en favorisant le tri et le recyclage de nos déchets, en réduisant nos consommations d'eau et d'énergie.

Nous réalisons des produits selon un procédé qui reste artisanal et exigeant, nécessitant l'entrée de la société dans une démarche de transfert du savoir.

² Le British Retail Consortium - BRC - est un référentiel destiné aux fournisseurs de denrées alimentaires vendues sous Marque de Distributeurs (MDD). Il définit une base commune d'exigences en matière de sécurité des aliments et vise à assurer la sécurité des produits alimentaires commercialisés sous Marques de Distributeurs.

³ Le label EPV est une marque de reconnaissance mise en place pour distinguer des entreprises françaises au savoir-faire d'excellence. Il rassemble des fabricants de prestige, attachés à la haute performance de leur métier et de leurs produits, et dépositaires d'un patrimoine qui forge l'identité culturelle et économique française.

⁴ CARSAT : cet organisme propose des services en ligne notamment pour préparer sa retraite et connaître ses droits en matière de santé.

Notre engagement qualité

La société Salaisons Bigoudènes a la volonté de satisfaire ses clients, en utilisant des matières premières de qualité, sélectionnées et contrôlées pour la fabrication de produits haut de gamme dans le respect des exigences liées à la sécurité alimentaire, la réglementation et l'environnement.

Pour ce faire, notre système qualité est basé sur la mise en œuvre de notre politique qualité, le suivi de nos indicateurs, la maîtrise des risques sanitaires par la méthode HACCP⁵, les bonnes pratiques d'hygiène et l'implication de tous les services dans une dynamique d'amélioration continue et de performance collective.

Tout au long du processus, une identification et des contrôles réalisés par les différents acteurs de la société, nous permettent de maîtriser la traçabilité et la qualité de nos produits. Nos produits sont porteurs de signes de qualité : VPF⁶, Label Rouge, Agriculture Biologique. Nos usines sont contrôlées régulièrement et approuvées par nos clients.

Répartition des ventes en France par gamme :

- Coupe : 79 %
- Frais emballé : 21 %

Répartition des ventes par circuit de distribution :

- GMS France : 68 %
- Cash and Carry : 5 %
- Grossistes France : 12 %
- Export : 15 %

Source : site salaisonsbigoudènes.fr

Annexe 4 : Les produits bretons jouent de tous leurs atouts

Le label Produit en Bretagne constitue un avantage précieux pour tous les produits bretons qui ont la chance de pouvoir l'arborer. Un « plus » qui ne dispense pas pour autant les fabricants de la mise en avant et de la valorisation de leur propre marque.

Le « Fabriqué en régions » serait-il plus puissant que le « made in France » ? Oui, sans doute, si l'on considère l'exemple fourni par la Bretagne avec l'association d'entreprises Produit en Bretagne, promoteur de la marque du même nom. Née en 1993, l'association se présentait alors comme un petit groupe de chefs d'entreprise locaux décidés, face à un contexte économique difficile, à agir pour donner une nouvelle impulsion à l'économie bretonne.

Aujourd'hui, la mission semble toujours d'actualité. L'association n'en a pas moins acquis une réelle dimension régionale, et même davantage, puisque son aura se diffuse aujourd'hui dans l'ensemble du Grand Ouest, jusqu'en région parisienne. Elle est désormais reconnue comme la première marque locale collective et la première démarche de marque régionale solidaire et durable en France, qui résonne comme un geste militant en faveur de la Bretagne, de sa vitalité économique, de sa culture et de son environnement. « Son logo apparaît sur plus de 4 000 produits présents en GMS (Grandes et Moyennes Surfaces) et constitue un repère important pour le consommateur, surtout quand il est breton », affirme un industriel, qui se félicite de l'arborer sur ses emballages et conditionnements.

⁵ Hazard Analysis Critical Control Point : L'HACCP est un système qui identifie, évalue et maîtrise les dangers significatifs au regard de la sécurité des aliments.

⁶ VPF : viande de porc française.

Peu de sociétés à l'écart

Et de fait, difficile de dénicher une entreprise bretonne qui ait délibérément décidé de rester à l'écart du mouvement et, surtout, qui accepte de dire pourquoi. L'une d'entre elles justifie néanmoins sa décision par son souhait d'imposer sa marque sans passer par le relais d'une griffe collective et par sa volonté de rester totalement maître de son marketing... Une justification qui révèle peut-être l'une des principales raisons du succès de l'association bretonne, à savoir la relative absence de marques fortes dans la péninsule. « Produit en Bretagne abrite sous son ombrelle un grand nombre de marques qui n'ont pas les moyens d'investir pour développer la leur », reprend notre industriel [...].

Source : LSA – mars 2015

Annexe 5 : Nutrition, les bonnes leçons des industriels

Les acteurs de l'épicerie utilisent tous les outils de communication à disposition pour éduquer les Français dans leur consommation et les aider à mieux se nourrir. Avec, parfois, quelques ratés. Trop sucré, trop gras, trop riche... Aujourd'hui, l'épicerie sucrée est remise en question par des consommateurs qui ne veulent pas pour autant renoncer au plaisir du goût. Des ingrédients sont pointés du doigt, comme le sucre ou l'huile de palme accusés, à haute dose, de favoriser l'obésité, le cholestérol ou les maladies cardiovasculaires. Entre suspicion et théorie du complot, ils ont fait l'objet de mesures de santé publique depuis une dizaine d'années. C'est notamment le cas à travers le PNNS (Plan national nutrition santé) qui pousse depuis 2005 les industriels à améliorer la qualité nutritionnelle des aliments. Après avoir augmenté au fil du temps les teneurs en ingrédients attractifs (sucré, gras, salé), ces fabricants ont fait marche arrière, revu les formulations et les recettes de leurs produits pour diminuer les teneurs en sucre ou en acides gras saturés [...].

Source : LSA – février 2015

Annexe 6 : Salaisons Bigoudènes, coup double pour les salaisons de Brest

Avec le rachat de deux de leurs fournisseurs, la société bretonne Salaisons Bigoudènes s'est engagée dans une démarche de maîtrise de la qualité des matières premières et de l'approvisionnement. Un choix stratégique pour l'entreprise qui parie sur la qualité de ses produits.

« Cette maîtrise de la qualité ne pouvait passer que par des investissements importants (5,2 millions d'euros) dans ses installations (rénovation, extension, agréments) et ses procédés de fabrication, et par l'acquisition de fournisseurs », explique Nicolas Ducamp. S'il ne s'interdit pas de renouveler l'opération plus tard, il se refuse à parler de la naissance d'un nouveau groupe agroalimentaire.

« Les sites d'élevage et d'approvisionnement rachetés devront répondre à des critères de qualité exigeants, qui figurent dans le cahier des charges en application sur tous nos sites », ajoute Nicolas Ducamp. Les équipes des deux nouveaux sites vont aussi s'inscrire dans une amélioration continue de la qualité de la production. Cette production est majoritairement destinée aux rayons coupe et produits frais emballés des grandes surfaces. Une partie d'entre elle est exportée hors Hexagone (15 %) : DOM-TOM, Allemagne, Grande-Bretagne, Taïwan et Belgique.

Source : les auteurs