

Bac 2018
Management des organisations
Séries STMG

1 – Éléments caractéristiques

	<u>SOPHIE H & Co</u>	<u>CC Pays de Livarot</u>
<u>Nature</u> :	Entreprise.	Organisation publique.
<u>Statut</u> :	SAS (Société par Actions Simplifiée).	EPCI.
<u>Type</u> :	Entreprise industrielle.	Collectivité territoriale.
<u>Taille</u> :	15 salariés – CA non indiqué.	6 853 habitants – 175,53 km ² .
<u>Finalité</u> :	Faire du profit et assurer sa pérennité.	Gérer le patrimoine public et assurer des missions de service public.
<u>Métier ou mission</u> :	Produire et vendre des produits alimentaires « bruschettas ».	Assurer le développement économique, la culture, le sport et, d'une façon générale, le bien-être des habitants des 23 communes concernées (« Pays de Livarot »).
<u>Ressources</u> :		
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Humaines</u> • <u>Financières</u> • <u>Matérielles</u> • <u>Immatérielles</u> 	<p>15 salariés en 2016.</p> <p>Capital social de 10 000 € - Profit non indiqué – Aides de l'État, de la région et du département pour un total de 1 622 537 €.</p> <p>Un site de production à Livarot.</p> <p>La marque « <i>Bruschetta de Sophie</i> ».</p>	<p>Nombre de fonctionnaires non indiqué.</p> <p>Budget non indiqué.</p> <p>Pôle de santé – Atelier relais de 1 000 m².</p> <p>Réputation et notoriété de Livarot et de ses environs.</p>
<u>Champ d'action</u> :	International (France et Export)	Local.

2 – Diagnostic externe de l’entreprise

Le diagnostic externe est composé des éléments d’environnement (macro et micro) pouvant constituer pour l’organisation des menaces ou des opportunités.

<u>OPPORTUNITÉS</u>	<u>MENACES</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La bruschetta est un produit « tendance », très consommé en France et dans le monde. ▪ Développement de la consommation rapide et du « snacking » (+4 % par an). ▪ Existence d’événements permettant de se faire connaître (trophée PME Carrefour, SIAL...). ▪ L’aide et le dynamisme de la CC « Pays de Livarot ». ▪ Les aides de l’État, de la région et du département. ▪ Appui et collaboration du Pôle Emploi de Lisieux pour le recrutement de salariés. ▪ Crédits de l’État permettant la formation des salariés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marché très concurrentiel, avec des concurrents puissants et réactifs. ▪ Construction de l’usine légèrement retardée. ▪ Défauts occasionnels de qualité dans les produits de certains fournisseurs (pain). ▪ Risques liés, de façon générale, à la dépendance à l’égard des fournisseurs.

À noter que l’obtention du trophée PME Carrefour, le fait que l’entreprise exporte ou les mauvaises conditions de l’usine du sous-traitant sont des forces ou faiblesses, et non pas des éléments de diagnostic externe.

3 – Problème de management.

En fait, la jeune société SOPHIE H & Co se trouve confrontée à un problème classique pour les jeunes entreprises : la difficulté de croissance.

En effet, le succès de son produit doit pousser Mme Hamer à accroître sa production. Mais d’une part ses capacités de développement sont limitées (son capital social est de 10 000 € seulement...), et d’autre part elle est très dépendante de ses fournisseurs et surtout de son sous-traitant.

De plus, la puissance et la réactivité de ses concurrents potentiels font qu’elle doit réagir très vite.

Mme Hamer doit donc **trouver rapidement les ressources nécessaires à la croissance de son entreprise.**

4 – Option stratégique retenue

Mme Hamer explique dans son interview (doc. 4) qu'elle a fait le choix de maîtriser dans toute la mesure du possible la production et la qualité des ingrédients entrant dans la composition de son produit, en particulier le « pain toscan », qui constitue « *un des facteurs clés de succès de notre produit* ». Cette décision l'amène à décider de produire elle-même ce pain. On reconnaît là l'option stratégique **d'intégration verticale amont**, qui consiste pour l'entreprise à réaliser elle-même le travail normalement effectué par un fournisseur. Une stratégie que Mme Hamer a déjà mise en œuvre en décidant de cesser la sous-traitance auprès de la société Stefano Toselli et de construire sa propre usine.

On peut par ailleurs évoquer deux autres options stratégiques éventuellement mises en œuvre par Mme Hamer :

- la différenciation, qui consiste pour l'entreprise à proposer un produit offrant une valeur perçue supérieure à un prix plus élevé que la concurrence. Ici, c'est la qualité du pain qui devrait être cet élément de différenciation (« *un élément qui nous distinguera de la concurrence à venir* », dit Mme Hamer dans le document 4). Cependant, aucune indication ne nous est donnée sur le prix public des « Bruschettas de Sophie » ;
- la diversification, dans la mesure où Mme Hamer évoque son intention « *d'étoffer notre gamme en élargissant nos possibilités d'innovation-produit* ». Mais il est clair que cette stratégie reste pour l'heure un projet, et que ce n'est donc pas la réponse attendue.

5 – Les missions de la CC comme facteur de réussite de SOPHIE H & Co.

La stratégie de Mme Hamer est d'intégrer au sein de son entreprise les diverses activités porteuses de la plus forte valeur ajoutée : la production des « bruschettas » et même la production du « pain toscan » nécessaire à celles-ci et dont la qualité constitue pour elle un avantage concurrentiel.

Cependant, ses moyens limités (10 000 € seulement de capital social) ne permettraient pas la mise en œuvre de cette stratégie.

De son côté, la CC « Pays de Livarot » a pour mission – entre autres – le développement économique des 23 communes qu'elle représente. Afin de remplir cette mission, la CC a développé un système d'« ateliers-relais » permettant aux jeunes entreprises industrielles de trouver des locaux pour abriter leurs lignes de production. Elle peut ainsi accueillir des entreprises qui, en contrepartie, créent des emplois localement et font vivre les producteurs locaux.

Ce système d'« atelier-relais », joint aux diverses aides reçues, a permis à Mme Hamer de monter sa propre ligne de production et donc de mettre en œuvre sa stratégie d'intégration.

6 – Rôle de la GPEC.

Dans le développement de son entreprise, Mme Hamer a également mis en œuvre, avec l'aide du Pôle Emploi de Lisieux, une véritable GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences). Elle explique en effet (doc. 6) qu'elle a voulu recruter des personnes « *qui pourraient être amenées à évoluer* » et qui puissent « grandir » en même temps que l'entreprise.

Cette volonté de « *disposer de salariés fortement polyvalents et adaptables* » constitue elle aussi une réponse au problème de management rencontré par SOPHIE H & Co. En effet, cette entreprise est en plein développement, avec de forts projets de croissance (exportation vers l'Autriche et le Portugal, conquête de grandes enseignes de la distribution française...) et la menace de concurrents puissants, ce qui va rapidement nécessiter un savoir-faire spécifique, et donc des personnels capables de s'adapter et de le transmettre aux nouveaux embauchés. En misant sur « les aptitudes plutôt que sur les compétences » et en choisissant de former elle-même ses salariés, Mme Hamer s'assure d'une flexibilité qui permettra à son entreprise de réagir rapidement et efficacement.
