

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

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT  
DES ORGANISATIONS**

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

Le sujet comporte 7 pages numérotées de 1/7 à 7/7

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

## **Delpierre : d'un produit indifférencié à un produit différencié**

L'histoire d'une entreprise conditionne les choix managériaux de la direction. Cependant, l'environnement présente parfois certaines contraintes auxquelles il est possible de répondre par une décision stratégique pertinente.

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

1. Analysez l'organisation Delpierre en fonction des caractéristiques suivantes : type, statut juridique, ressources, taille, champ d'action, finalité.
2. Repérez les facteurs de motivation et de démotivation du personnel de l'entreprise.
3. Identifiez les parties prenantes de l'entreprise et indiquez leurs attentes et leur influence sur celle-ci.
4. Présentez le diagnostic stratégique de l'entreprise Delpierre.
5. Identifiez le problème de management de Delpierre.
6. Exposez, en la justifiant, la stratégie envisagée pour répondre à ce problème. Quelles en sont les contraintes au plan financier et au plan des ressources humaines ?
7. Analysez les solutions permettant de répondre à ces contraintes.

### **Annexes :**

Annexe 1 – Présentation de l'entreprise Delpierre

Annexe 2 – Un pouvoir de négociation défavorable

Annexe 3 – Accord sur le prix du lait : les producteurs obtiennent 10 % de hausse

Annexe 4 – La concentration de l'industrie laitière

Annexe 5 – Les Français boudent les produits laitiers

Annexe 6 – L'industrie laitière en France

Annexe 7 – Des perspectives pour l'entreprise Delpierre – Extraits d'entretien

## Annexe 1 - Présentation de l'entreprise Delpierre

C'est au cœur de l'Avesnois, que naît en 1948, la laiterie Delpierre. Les familles Delahaye et Pierrafeux se sont associées dans cette laiterie, qui produisait à peine 200 litres par jour et fournissait en lait frais les commerces locaux.

La PME connaît un premier essor avec le développement de sa gamme de lait : 60 000 litres de lait stérilisé en bouteilles en plastique à partir de la technologie TetraPak en 1973.

Dans les années 1980, elle oriente son activité vers la fabrication de ces mêmes produits pour les enseignes de la grande distribution : Intermarché, Carrefour et Leclerc, notamment.

En 1993, la PME déménage en zone industrielle, sur un terrain de plus de 75 000 m<sup>2</sup>.

Actuellement, l'entreprise Delpierre est dirigée par Olivier Pierrafeux, petit-fils d'un des fondateurs et le capital est encore détenu dans sa totalité par les deux familles.

Les dirigeants sont personnellement présents sur le site de production et sont de ce fait parfaitement sensibilisés aux préoccupations quotidiennes.

Avec 132 collaborateurs, l'entreprise a su conserver sa taille humaine en privilégiant la proximité et les rapports humains de qualité. Entreprise familiale, Delpierre défend des valeurs fortes fondées sur le respect de l'individu et sur un comportement citoyen, responsable et respectueux ; les salariés sont régulièrement associés aux décisions de l'entreprise.

La concurrence forte sur le secteur oblige à contenir la progression des coûts et pèse sur la politique de rémunération ; les salaires sont inférieurs à la moyenne du secteur. Cependant, la politique sociale de l'entreprise est assez avantageuse :

- aménagement du temps de travail afin d'équilibrer vie professionnelle et vie privée ;
- développement du management participatif ;
- accords de participation et d'intéressement ;
- mutuelle- prévoyance prise en charge à 95 % par l'entreprise

### La SAS Delpierre en chiffres

- Capital : 430 000 €
- Chiffre d'affaires 2010 : 26 407 000 €
  - dont export : 6 980 000 €
- Résultat : 8 000 €

*Le Courrier de Fourmies, 9 mai 2009*

## **Annexe 2 - Un pouvoir de négociation défavorable**

L'entreprise Delpierre est confrontée au pouvoir de négociation de ses clients qui ne lui permet pas de déterminer ses prix en fonction de ses coûts.

C'est pourquoi la rentabilité n'est plus au rendez-vous ; le résultat est proche de zéro. Dans cette activité, la seule solution pour l'accroître, est d'obtenir des économies d'échelle en augmentant les quantités produites. Cependant, outre le fait que cela nécessiterait des investissements importants, l'entreprise Delpierre serait également exposée à une saturation du marché dans un contexte de diminution de la consommation.

De plus, l'entreprise est confrontée aux délais de paiement imposés par la grande distribution : celle-ci paye en moyenne les marchandises 45 jours après leur livraison. Cela impose de financer la production et les salaires sur des ressources propres en attendant le paiement de ses clients, ce qui pénalise encore le résultat.

*Extrait du bilan financier de la société Delpierre*

## **Annexe 3 - Accord sur le prix du lait : les producteurs obtiennent 10 % de hausse**

Après des semaines de bras de fer, producteurs de lait, coopératives et industries agroalimentaires sont parvenus à un accord mercredi. Les producteurs de lait vendront leur lait 10 % plus cher en 2010 qu'en 2009, comme ils le réclamaient.

Pendant l'été, des syndicalistes producteurs de lait ont mené dans les supermarchés des opérations d'étiquetage des produits fabriqués par les groupes qui ne les rémunéraient pas assez. Ils incitaient ainsi les consommateurs à boycotter leurs produits.

*Adapté du Nouvel Observateur du 18-8-2010*

## **Annexe 4 - La concentration de l'industrie laitière**

En vingt-cinq ans, le nombre de producteurs dans le Nord de la France a été divisé par quatre. Et les experts prédisent qu'entre 25 et 40 % des exploitations devraient encore disparaître d'ici à 2012. Celles qui survivront devraient voir leur capacité augmenter d'autant. « Cela nous permettra de résister à la concurrence des Allemands et des Néerlandais ; mais le fait est que le gâteau se rétrécit, explique, lucide, Jehan Moreau, directeur délégué de l'Association de transformation laitière française (Atla). L'avenir est à l'international, ce qui oblige à la concentration de l'industrie laitière française. Cela n'empêchera pas la cohabitation avec un grand nombre de petits producteurs. » Ces restructurations laisseront forcément un certain nombre d'opérateurs et de salariés sur le bord de la route... Mais c'est le prix à payer pour l'industrie laitière française si elle veut rester compétitive dans une course devenue mondiale.

*Adapté de LSA du 24 mai 2007*

## **Annexe 5 - Les Français boudent les produits laitiers**

En dix ans, la consommation de produits laitiers a reculé de 7 %.

Les changements d'habitudes alimentaires et la hausse des prix du lait provoquent une baisse de la consommation des produits laitiers. Plusieurs facteurs sont à l'origine de ce repli : moins d'achats de produits laitiers, une préférence pour les produits allégés et des prix en hausse, souligne l'étude. Cette baisse de la consommation touche particulièrement le lait conditionné (60 litres par personne et par an) en baisse de 20 % et le beurre (8 kilos), en repli de 12 %. À l'inverse, la consommation de yaourts progresse tout au long de cette période.

Les consommateurs « privilégient aujourd'hui les fabrications élaborées aux dépens des produits bruts. Un changement d'habitudes alimentaires qui profite aux industriels qui mettent en avant des fabrications à forte valeur ajoutée, à vocation diététique, voire médicale comme les alicaments<sup>1</sup>. » Pour vendre, l'industrie laitière emploie alors les gros moyens, en consacrant pas moins de 12 % de son chiffre d'affaires à la publicité, contre 8 % pour l'ensemble du secteur de l'agroalimentaire.

*Adapté du Figaro du 14 février 2008*

## **Annexe 6 - L'industrie laitière en France**

En 2009, 22,3 milliards de litres de lait sont collectés et livrés à plus de 700 entreprises de transformation qui emploient 60 000 personnes. Le chiffre d'affaires de l'industrie laitière est de 22,6 milliards d'euros, la plaçant en deuxième position derrière l'industrie de la viande.

Les atouts de l'industrie laitière française ? La qualité, la recherche constante de nouveaux produits et la diversification. Pour se rendre compte du poids de la filière laitière et de ses entreprises dans l'économie française, quelques chiffres suffisent :

- un chiffre d'affaires global de 22,6 milliards d'euros ;
- 700 sites de transformation laitière ;
- près de 60 000 emplois (15,3 % des emplois du secteur de la transformation agroalimentaire).

L'industrie laitière française a une particularité : une coexistence de l'artisanal et de l'industriel. Elle conserve une dimension locale avec le maintien de nombreuses petites unités de transformation, mais atteint une dimension mondiale avec des groupes positionnés parmi les leaders du secteur.

Les entreprises du secteur laitier vont de 20 salariés à plusieurs milliers. Plusieurs d'entre elles sont de dimension internationale et on en compte parmi les dix premières entreprises européennes du secteur, et les 20 premières mondiales : Lactalis (n° 2), Danone (n° 3), Bongrain (n° 13).

Se maintenir deuxième industrie agroalimentaire française demande de la part des entreprises de la transformation laitière de la cohérence, mais surtout beaucoup d'anticipation sur les attentes des consommateurs. Il faut répondre au plus près à leurs exigences en termes de qualité, de goût et de santé, de variété et de disponibilité, d'usage et praticité des produits. Ainsi en 2008, 191 nouveaux produits laitiers ont été lancés sur le marché.

*Agrobionet.org*

---

<sup>1</sup> Alicament : se dit d'un aliment qui a un impact positif sur la santé.

## **Annexe 7 – Des perspectives pour l'entreprise Delpierre - Extraits d'entretien**

*Olivier Pierrafeux (OP) s'est entretenu avec Séverine Thomas (ST) journaliste aux Échos de l'Avesnois.*

**ST :** *Comment vous portez-vous ?*

**OP :** Vous parlez de mon entreprise, je suppose.

**ST :** *Bien évidemment.*

**OP.** Vous savez que l'industrie du lait connaît une période difficile et que nos clients sont très exigeants. Nous avons connu des jours meilleurs. Il faut se résoudre à la réalité : nous ne sommes plus compétitifs sur le marché de l'embouteillage du lait. Notre structure (effectif salarié et matériel) ne nous permet pas de produire des volumes suffisants pour compenser les marges dérisoires en vigueur sur ce marché. Nous devons réfléchir à un plan d'action pour assurer notre survie.

**ST :** *Que comptez-vous faire ?*

**OP :** Rester dans les produits laitiers... mais en changeant de producteur de base : l'animal ! Les consommateurs ont aujourd'hui besoin d'être surpris. La consommation les lasse, car ils ont l'impression d'être toujours soumis aux mêmes choix. Ils veulent du changement, de l'inhabituel, du surprenant. Nous allons leur en apporter.

**ST :** *Plus précisément ?*

**OP :** Nous allons proposer une gamme de produits à base de lait de brebis. Celui-ci est peu consommé en France, mais l'est davantage dans d'autres pays. Nous allons « surfer » sur la mode du retour aux sources. Outre le lait embouteillé, nous proposerons des yaourts et des fromages au lait de brebis. Bien entendu, une marque spécifique y sera associée.

**ST :** *Mais vous allez devoir procéder à des investissements ?*

**OP :** Oui, mais ceux-ci restent à notre portée. Pour l'embouteillage du lait de brebis, nous utiliserons purement et simplement nos lignes d'embouteillage du lait de vache. Seul un nettoyage de la ligne de production entre deux lots est nécessaire. De ce côté, l'investissement se limite à l'élaboration de nouvelles procédures de production.

Par contre, nous investirons dans une ligne de production de yaourts au lait de brebis et une fromagerie.

Enfin, complément indispensable, une campagne marketing a été élaborée de façon à faire connaître les produits.

**ST :** *Quels sont vos arguments pour susciter la consommation de ces nouveaux produits ?*

**OP :** Vous posez une bonne question. Et nous avons trouvé, tout au moins je l'espère, la réponse. Celle-ci se décline en deux éléments différents.

Le premier : la technologie. Nous allons apporter une caractéristique supplémentaire à nos produits. Ils seront en effet stérilisés par la technique du microfiltrage. Celle-ci permet une excellente conservation, même hors du froid, et permet également de conserver un goût authentique, proche du lait cru.

Le second : le marché. Il apparaît que l'intolérance au lactose a tendance à s'accroître notamment dans certains pays où la consommation de produits laitiers est en pleine expansion, les pays d'Asie du Sud-Est par exemple. Or, le lait de brebis, contrairement au lait de vache, ne contient pas de lactose. Nous pouvons donc sans aucun problème affirmer que nos produits sont diététiques. D'autant plus que la caractéristique du microfiltrage dont on vient de parler est cruciale dans les pays émergents où la chaîne du froid peut être rompue.

**ST** : *Yaourts, fromages... Vous ne produisiez pas cela jusqu'à présent. Comment allez-vous gérer le démarrage de ces nouvelles productions ?*

**OP** : Je dirais que de la laiterie à la fromagerie, il n'y a que la porte de l'atelier à franchir. C'est prendre un raccourci certes, mais ce n'est pas impossible. Nous allons procéder à des embauches de maîtres fromagers. Pour les yaourts, c'est plus simple à gérer, ceux-ci se fabriquant désormais à l'aide de procédés industriels rapidement accessibles.

Il va sans dire que nous allons adapter les compétences de notre personnel ; un certain nombre de salariés passera en effet de l'embouteillage à la chaîne de production de yaourts. La formation est déjà prévue. Les maîtres fromagers se chargeront de former les salariés qui seront affectés à la fromagerie.

Pour optimiser le fonctionnement de la fromagerie, la direction, en collaboration avec l'équipe de production, déterminera des objectifs de production et de qualité. L'équipe de production aura la maîtrise des opérations techniques de production du fromage.

**ST** : *Comment allez-vous financer ce projet ?*

**OP** : Je ne vous cache pas que la partie financement a été particulièrement délicate. Notre capacité d'autofinancement et la confiance des banques se sont détériorées. De ce fait, il a été assez difficile de trouver le financement des six millions d'euros nécessaires à la réalisation du projet. Nous avons pu aboutir grâce à la solidité de notre plan de développement. OSEO<sup>2</sup> nous a suivis pour un million d'euros, ce qui a permis de décider notre banque à nous attribuer un prêt de quatre millions. Cela a accompagné un autofinancement de six cent mille euros et une augmentation de capital de quatre cent mille euros.

**ST** : *Et qui vous a apporté ces nouveaux capitaux ?*

**OP** : Pour partie, une coopérative agricole de production de lait de brebis qui sera aussi notre principal fournisseur de cette matière première.

---

<sup>2</sup> OSEO : organisme public de financement qui soutient le l'innovation et le développement des PME.