

**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 7 pages numérotées de 1/7 à 7/7.

L'usage des calculatrices n'est pas autorisé.

PLAISIRS DE FRUITS

L'organisation martiniquaise Plaisirs de fruits fabrique et commercialise des confitures, des sirops et des conserves à partir de fruits locaux. Appréciée bien au-delà de l'île pour la qualité de ses produits, l'organisation est conduite, du fait de sa réussite et de son développement, à imaginer des solutions originales pour échapper aux contraintes de son insularité¹.

À l'aide de vos connaissances et des annexes 1 à 6, vous analyserez la situation de management proposée.

1. Repérer les éléments caractéristiques des organisations Plaisirs de Fruits et Collectivité territoriale de la Martinique (CTM²).
2. Montrer que l'accompagnement de l'organisation Plaisirs de Fruits s'inscrit dans les missions de la Collectivité territoriale de la Martinique.
3. Relever des éléments de diagnostic interne de l'organisation Plaisirs de Fruits.
4. Identifier le problème de management auquel est confrontée l'organisation Plaisirs de Fruits.
5. Repérer et justifier le choix stratégique effectué pour répondre à ce problème.
6. Montrer que les préoccupations sociales et sociétales de l'organisation Plaisirs de Fruits participent à sa finalité lucrative.

ANNEXES

Annexe 1 : Présentation de l'entreprise Plaisirs de Fruits

Annexe 2 : Plaisirs de Fruits, une production de qualité

Annexe 3 : Plaisirs de Fruits et CTM : un partenariat gagnant

Annexe 4 : La CTM accompagne le développement local des entreprises

Annexe 5 : Une politique de l'emploi qui porte ses fruits

Annexe 6 : Une vitrine à Paris

¹ Insularité : caractéristique relative à une île.

² CTM : collectivité territoriale qui regroupe les compétences des anciens conseil départemental et conseil régional de Martinique.

Annexe 1 : Présentation de l'entreprise Plaisirs de Fruits

Plaisirs de Fruits est une société familiale fondée en 2011 et présidée par Marinette Laventure, issue d'une famille d'agriculteurs. Plaisirs de Fruits fabrique des confitures, des sirops et des conserves de fruits. Toute la production est faite à partir de fruits frais de la Martinique. Les recettes de fabrication sont originales et mettent en avant les traditions martiniquaises. Les nouvelles saveurs sont développées au sein d'un laboratoire d'innovation géré par un ingénieur agronome³. Il élabore les recettes puis les teste auprès des consommateurs avant de les mettre sur le marché.

Plaisirs de Fruits réalise un chiffre d'affaires de 750 000 euros et emploie dix salariés à temps plein et de nombreux saisonniers lors des périodes de récolte des fruits. La production est réalisée dans un atelier de 450 m² dont la superficie sera bientôt doublée avec l'aide de la Communauté territoriale de Martinique (CTM). Elle dispose d'une chaîne de conditionnement semi-automatique pour la mise en bocal et l'étiquetage.

Forte d'une très bonne image directement liée à la qualité de ses produits, Plaisirs de Fruits est certifiée ISO 9001 depuis 2014 avec un renouvellement de certificat tous les ans. Ses produits sont vendus dans toutes les grandes surfaces et les librairies services de la Martinique mais également en métropole, dans une boutique située à Paris, dans plusieurs épiceries fines et sur internet grâce à un site de vente en ligne.

Source : les auteurs

Annexe 2 : Plaisirs de Fruits, une production de qualité (extrait d'un entretien avec Marinette Laventure)

Les auteurs (LA) : Plaisirs de Fruits existe depuis une dizaine d'années. Quels sont ses points forts ?

Marinette Laventure (ML) : Sans aucun doute, la qualité exceptionnelle de nos produits. Ils sont triés, traités et transformés à la main sans ajout d'arôme ni de conservateur, ce qui est très loin des pratiques habituelles du marché. Prenez par exemple les sirops : il n'y a aucun conservateur ; ils sont élaborés exclusivement avec des fruits frais. Les confitures, quant à elles, comprennent 80 % de fruits, ce qui est tout à fait exceptionnel. Nos fruits proviennent pour plus de 80 % d'exploitations agricoles locales. Les 20 % restants sont cueillis sur nos propres exploitations. Ainsi, nous achetons et nous produisons en totalité sur notre territoire.

LA : Comment envisagez-vous le développement de votre activité ?

ML : Auparavant, nous faisons appel à des laboratoires indépendants. Nous avons décidé d'investir dans notre propre laboratoire pour concevoir de nouvelles saveurs. Nous avons démarré avec une dizaine de références et en détenons une quarantaine à l'heure actuelle. Nous avons embauché une personne dédiée à l'innovation car nous y attachons une grande importance. La responsable du laboratoire est ingénieur agronome. Elle est curieuse, va rechercher des saveurs, des associations créatives et originales, puisées dans les produits et les traditions du terroir. Par exemple, elle nous a dernièrement concocté un produit très original qui marche très bien et qui est 100 % local : le *shrub* (boisson de Noël) sans alcool !

³ Ingénieur agronome : il a pour rôle d'améliorer les techniques de production et de transformation des produits issus de l'agriculture

LA : Comment vous approvisionnez-vous en matières premières ?

ML : L'approvisionnement est l'une des difficultés que nous rencontrons et qui a un véritable impact sur notre activité. La filière agricole n'est pas suffisamment organisée et développée pour nous permettre d'obtenir un approvisionnement régulier de matières premières présentant le niveau de haute qualité dont nous avons besoin.

L'enjeu de l'approvisionnement est essentiel. En 2002, l'entreprise a transformé environ cinq tonnes de fruits. Aujourd'hui, elle en transforme quinze tonnes par an. Sa structure est désormais stabilisée mais il lui faut, en revanche, sécuriser son approvisionnement. Rien que pour les bananes, nous sommes passés de la transformation de deux tonnes en 2012 à huit tonnes aujourd'hui.

Il nous faut non seulement parvenir à répondre à la demande actuelle mais également satisfaire la demande future. Notre entreprise exporte depuis environ quatre ans et nous entendons poursuivre ce développement. La sécurisation de nos approvisionnements est d'autant plus nécessaire que l'entreprise ne peut se permettre de ne pas honorer ses commandes, particulièrement à l'exportation, au risque de perdre des clients au profit de la concurrence.

LA : Comment parvenez-vous à relever ce défi ?

ML : Avec les agriculteurs de notre réseau, nous travaillons sur les volumes. Nous avons conclu avec eux des contrats à l'année sur la base de prix stables, quelle que soit la saison et quelle que soit l'évolution des prix du marché. Nous achetons toujours chez eux au prix contractuel, que les prix soient élevés ou bas sur le marché. De leur côté, ils ont la certitude d'écouler leur marchandise.

Cela paraît simple à dire mais il a fallu du temps pour développer une véritable relation de confiance entre les agriculteurs et nous. De plus, le nombre élevé de nos fournisseurs est une contrainte supplémentaire. Nous leur proposons de travailler main dans la main car le lien est clairement gagnant-gagnant : si Plaisirs de Fruits produit davantage dans ses ateliers, l'entreprise achètera davantage de fruits chez les agriculteurs qui sont par ailleurs très fiers de voir la Martinique s'exporter et de savoir que leurs produits sont vendus dans une belle boutique parisienne.

À l'heure actuelle, une vingtaine d'agriculteurs approvisionne régulièrement l'entreprise, mais cet approvisionnement n'est pas suffisant. C'est pourquoi nous avons commencé à acquérir nos propres parcelles de production. Cela nous assure une meilleure maîtrise de nos approvisionnements. Notre objectif est que 40 % de nos besoins en fruits soient assurés par nos propres parcelles d'ici trois ans. Cependant, cela nécessite une trésorerie conséquente car il faut, en même temps, continuer à payer les agriculteurs avec lesquels nous travaillons et engager des fonds dans la nouvelle stratégie.

LA : Comment qualifieriez-vous vos relations avec votre environnement local ?

ML : Plaisirs de Fruits est une entreprise martiniquaise avant tout, qui insère son activité dans l'écosystème local et œuvre à son développement. Notre entreprise participe, aux côtés de nombreuses institutions telles que la CTM, à l'organisation du secteur agricole à fort potentiel pour le territoire et à la valorisation de l'artisanat local.

Par exemple, au moment des fêtes de fin d'année, nous proposons un produit qui mixe notre savoir-faire - la transformation de produits agricoles - et l'artisanat. Il s'agit d'une

caissette en bois garnie que les particuliers peuvent offrir à leurs amis et les entreprises à leurs clients. Pour constituer ce produit dénommé « Boîte Noël », nous travaillons en exclusivité avec une espèce locale d'arbre, le mahogany (variété d'acajou) ; puis nous travaillons également avec un artisan local qui produit des cartes végétales, avec un artisan qui fabrique du savon aux senteurs de fruits et avec un artisan qui produit des épices. Tous ces produits servent à confectionner nos boîtes cadeaux 100 % martiniquaises. Cela donne de la visibilité à ces artisans et nous sommes heureux de les aider dans leur développement.

Source : les auteurs

Annexe 3 : Plaisirs de Fruits et la CTM : un partenariat gagnant

Le marché local martiniquais de Plaisirs de Fruits est aujourd'hui arrivé à saturation. Le cap doit donc être mis sur la vente vers la métropole et les pays étrangers : « C'est très compliqué mais il faut y aller. Si on vend davantage à l'exportation, il faudra davantage produire en fruits. Nous avons doublé la surface de notre atelier qui compte à présent 900 m² grâce à la CTM qui nous a apporté son expertise pour ce nouvel investissement et nous a aidé à trouver les fonds nécessaires auprès de l'Union européenne, notamment. Une nouvelle chaîne de production a pu être installée et nous sommes également en train de changer les machines pour faire des volumes plus importants pour l'exportation. Nous devrions être opérationnels d'ici six mois (novembre 2019) », affirme Marinette Laventure.

La boutique parisienne, une ouverture en métropole.

Jusqu'à présent, une commande à l'exportation effectuée sur notre site marchand revenait très cher car les produits étaient expédiés depuis la Martinique avec des frais de transport élevés. « Nous avions parfois plus de frais de transport que de marchandises pour les petites commandes. Ce qui est invraisemblable et pouvait représenter un frein à l'achat », explique Marinette Laventure.

Aujourd'hui l'entreprise parvient à proposer des frais de transport tout à fait raisonnables grâce à la réorganisation récente de l'acheminement des commandes. « Toutes nos commandes pour la France métropolitaine sont livrées à partir de la boutique de Paris ouverte en janvier 2018. La boutique s'approvisionne en gros sur la Martinique et expédie directement vers les destinataires métropolitains. Nous stockons une grande quantité de produits dans un grand dépôt de la région parisienne » précise Marinette Laventure. Ce dépôt est géré par la boutique.

Vendre à l'extérieur de la Martinique est une priorité pour Plaisirs de Fruits. Et pour Marinette Laventure, il était nécessaire de donner à l'entreprise les moyens d'atteindre ses objectifs. L'ouverture de la boutique à Paris a représenté un véritable choix de développement et a fondamentalement modifié les processus de distribution. « Ce choix a été pertinent, même s'il a demandé un fort investissement financier et une prise de risque, car depuis janvier 2018, les ventes sur internet ont doublé. Le chiffre d'affaires est d'environ 750 000 euros actuellement » confie, avec une certaine fierté, Marinette Laventure.

Source : les auteurs, à partir d'un entretien avec Marinette Laventure

Annexe 4 : La CTM accompagne le développement local des entreprises

En décembre 2015, naît la Collectivité territoriale de la Martinique (CTM), qui regroupe l'ancien conseil général et l'ancien conseil régional de la Martinique. Les agents de la CTM sont des fonctionnaires et des agents publics territoriaux qui travaillent pour l'intérêt général.

Le budget 2018, voté par le conseil exécutif, présente un montant de recettes d'un milliard d'euros. Ce budget inclut un emprunt de 60 millions d'euros et une subvention européenne de 66 millions d'euros.

La CTM, dont les locaux se trouvent à Fort-de-France, a pour mission, entre autres, de contribuer au développement et à la consolidation du tissu économique local à travers les actions suivantes :

- structuration des principales filières économiques de la Martinique ;
- promotion de la qualité auprès des entreprises martiniquaises ;
- mise en place d'actions favorisant les échanges économiques avec les pays de la zone Caraïbe ;
- rôle d'expertise et de conseil auprès des collectivités locales ;
- veille stratégique du développement économique ;
- soutien à l'emploi grâce à des dispositifs régionaux adaptés ;
- conseil en investissement aux entreprises.

La CTM est au cœur des initiatives, pour assurer le développement économique du territoire. Au regard de ses missions de veille économique, elle apporte l'expertise technique aux porteurs de projets, aux entreprises et aux collectivités. De plus en plus tournée vers le monde, la CTM développe les partenariats économiques de la Martinique avec les pays voisins.

Une des actions récentes engagées par la CTM a concerné Plaisirs de Fruits. L'agence, en tant que partenaire, a participé à la réflexion stratégique menée par la dirigeante. Une fois la décision prise, la CTM a accompagné l'entreprise dans sa recherche de parcelles agricoles, dans le montage du plan de financement pour ses investissements en amont et aussi pour la location de la boutique à Paris.

Ce travail avec Plaisirs de Fruits va servir de modèle pour des actions futures consistant à mieux structurer la filière agricole martiniquaise.

Source : les auteurs, d'après le site www.collectivitedemartinique.mq

Annexe 5 : Une politique de l'emploi qui porte ses fruits

Chez Plaisirs de Fruits, le recrutement est un facteur clé de succès, garant de la qualité des produits. « Quand vous proposez des produits haut de gamme, la qualité des ressources humaines est primordiale. Sans ressources humaines de qualité, pas de produit de qualité. Pour Plaisirs de Fruits, les postes les plus stratégiques sont les postes de préparation des recettes. Cela demande un véritable savoir-faire artisanal d'excellence. Ces postes sont très difficiles et nous avons du mal à recruter du personnel avec les compétences et les qualités adéquates », explique Marinette Laventure, présidente de Plaisirs de Fruits. En effet, ces postes requièrent du personnel formé, assidu, stable et rigoureux qui respecte les recettes à la lettre. « Il ne faut pas dénaturer le produit et décevoir le consommateur en attente de qualité et de constance dans la saveur de nos produits », poursuit Marinette Laventure.

Le recrutement est donc pointilleux chez Plaisirs de Fruits. Dans cette entreprise familiale, les employés bénéficient d'un cadre favorable à leur évolution professionnelle et au développement de leurs compétences. En effet, de nombreuses formations sont organisées pour améliorer la maîtrise de leur métier et accompagner leur pratique quotidienne. « Nous avons un accompagnement très important au niveau des salariés. Nous faisons énormément de formation interne et nous les habituons à être efficaces et polyvalents » affirme Marinette Laventure.

Côté management, le personnel est régulièrement associé au développement de l'entreprise. « Nous partageons avec les salariés toute la vie de l'entreprise, son développement, ses difficultés. Les salariés sont invités à exprimer leur avis. Cela contribue à développer une ambiance propice au bien-être des salariés et au travail d'équipe. Nous avons rarement des arrêts de travail et les salariés sont très impliqués » confie Marinette Laventure.

Source : les auteurs, à partir d'un entretien avec Marinette Laventure

Annexe 6 : Une vitrine à Paris

Dans le quartier du Marais, Plaisirs de Fruits loue une boutique partagée pour présenter ses produits.

« L'idée de disposer d'un point de vente à Paris mijotait depuis un moment, mais le déclic est venu avec la découverte du concept de boutique partagée qui nous offrait la possibilité de disposer d'un point de vente à Paris à un coût raisonnable » raconte Annabelle Lafleur, la responsable de la boutique. À côté des bijouteries et nombreuses boutiques de vêtements, l'environnement se prêtait à l'arrivée d'une épicerie fine. « C'est notre côté exotique qui manquait... »

Tout est martiniquais dans la boutique : les deux employés, les produits, évidemment, mais également les meubles en bois, la décoration réalisée avec des œuvres d'artistes peintres et sculpteurs de l'île.

« Nous avons suscité la curiosité des gens du quartier », sourit Séverine, « comme de nos voisins commerçants. Les gens passent chez nous pour trouver un cadeau original ». Les Martiniquais de la capitale se sont également donné le mot. « Tant que je trouve ma confiture d'ananas *péyi*⁴ », note une Martiniquaise de la région parisienne, « tout va bien ! ». Cette clientèle s'est passé le mot. « Ils sont fiers », assure Annabelle Lafleur, « de pouvoir offrir à leurs amis non martiniquais de beaux produits *péyi* ». Dans l'arrière-salle, c'est l'endroit où, tous les jours, on prépare les colis pour les expéditions. Jusqu'alors, cette activité se faisait depuis la Martinique. Désormais, avec la boutique, plus de problème de logistique ou de frais de transport dissuasifs. C'est ici aussi qu'on réceptionne les palettes, qu'il s'agisse d'alimenter un stand dans les foires et salons ou des distributeurs qui, séduits par ce *made in Martinique* haut de gamme, veulent valoriser et développer les Plaisirs de Fruits.

Source : les auteurs

⁴ péyi : mot créole signifiant « pays » et désignant un produit local.