

**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.

LE DOMAINE DES ORMES

Le Domaine des Ormes est une exploitation agricole familiale qui a pour vocation d'élaborer des produits laitiers de qualité. Son objectif est de répondre aux attentes de consommateurs exigeants en produisant et en transformant ce qu'elle maîtrise le mieux : le lait.

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

1. Repérer les éléments caractéristiques de l'organisation Domaine des Ormes.
2. Qualifier le mode de production choisi par l'organisation Domaine des Ormes et justifier la pertinence de ce choix.
3. Montrer que le Domaine des Ormes met en œuvre une démarche qualité et préciser les avantages qu'en retire cette organisation.
4. Repérer les éléments de diagnostic stratégique interne du Domaine des Ormes.
5. Identifier le problème de management auquel est confrontée l'organisation Domaine des Ormes.
6. Présenter les décisions prises par l'organisation Domaine des Ormes pour remédier à ce problème et montrer que ces décisions relèvent du management stratégique.
7. Apprécier le risque que représentent ces décisions au regard de la démarche qualité mise en œuvre par l'organisation Domaine des Ormes.

ANNEXES

Annexe 1 : Une ferme profite d'une notoriété inattendue

Annexe 2 : Une histoire de famille

Annexe 3 : Entretien avec monsieur Gilles Honorat, propriétaire de l'entreprise

Annexe 4 : La transformation du lait en yaourt au sein du Domaine des Ormes

Annexe 5 : Les engagements du Domaine des Ormes

Annexe 6 : Ces marques alimentaires qui produisent leurs matières premières

Annexe 1 : Une ferme profite d'une notoriété inattendue

La petite exploitation laitière le Domaine des Ormes a reçu un coup de pouce pour le moins inattendu. Vendredi, dans sa *story* Instagram, le chef étoilé Arthur Langlois vantait les mérites de ses yaourts.

« C'est une grande fierté pour toute l'équipe de savoir que nos yaourts sont appréciés par Arthur Langlois » explique à Gilles Honorat le propriétaire de la ferme. « Surtout quand il les apprécie au point d'en faire la promotion sur un réseau social. Et ce coup de projecteur pourrait bien accroître l'activité économique de l'exploitation. Nous avons beaucoup de demandes de nouveaux distributeurs qui veulent des informations. Cela entraîne, forcément, une hausse de la consommation. C'est encore difficile à juger mais l'impact sera positif, c'est certain » s'enthousiasme le propriétaire.

Le Domaine des Ormes est un bon exemple d'éleveur qui s'en sort très bien. L'exploitation située à Saint-Aymé, en Mayenne, est aujourd'hui une PME de quinze salariés qui ne connaît pas la crise. Ses cent vaches produisent 800 000 litres de lait par an. À partir de ce lait, l'entreprise, positionnée sur le haut de gamme, produit et vend chaque année un million de yaourts en France. Un chiffre modeste en volume au regard des dix milliards de yaourts consommés chaque année dans l'Hexagone. On retrouve les yaourts du Domaine des Ormes aussi bien dans de nombreuses épiceries fines que sur les tables des plus grands palaces français.

Source : d'après Le Figaro, 27/01/2018

Annexe 2 : Une histoire de famille

Avec son frère Loïc, Gilles reprend, en 2018, la direction de cette exploitation familiale, que leur père, Marc, avait acquise en 2005. Vétérinaire de formation, il décide de se lancer dans l'élevage de vaches laitières, avec l'idée de produire un lait de très haute qualité. Dix ans plus tard, le Domaine des Ormes compte cent vaches qui produisent 2 000 à 2 500 litres de lait par jour.

Le catalogue des yaourts produits par l'exploitation présente une vingtaine de références avec des produits pour les gourmets comme le « gâteau de semoule sur lit de prune ». Mais le produit star reste le yaourt nature pasteurisé « selon une méthode de pasteurisation au bain-marie, pour que le lait soit chauffé en douceur afin de conserver sa composition naturelle » explique Gilles Honorat.

En dégageant la subtilité des goûts, le fabricant peut se permettre de sucrer ses yaourts deux fois moins que ses concurrents. Le succès du Domaine des Ormes se fait aussi sur ses visites pédagogiques destinées aux groupes, scolaires et particuliers. Une fierté pour Gilles Honorat, « parce que ses visites permettent le partage avec les consommateurs qui touchent du doigt ici ce que veut dire consommer en circuit court ».

Source : d'après Le Paris Normandie, 10/10/2017

Annexe 3 : Entretien avec monsieur Gilles Honorat, propriétaire de l'entreprise

Comment vous positionnez-vous dans l'industrie du yaourt ?

Notre exploitation est un petit producteur, désireux avant tout de produire les meilleurs yaourts que l'on puisse trouver sur le marché. Mais nous avons des ambitions de croissance.

Cela est-il en rapport avec votre projet de référencement¹ en GMS² ?

Tout à fait. Jusqu'à présent, nous étions distribués uniquement dans les épiceries fines et par les grands restaurateurs de la région. Nous ne vendions qu'environ 10 % de notre production à des grandes surfaces locales. Or, dernièrement, nous avons été sollicités par une enseigne de grande distribution qui se propose de référencer nos produits dans leurs magasins, sur tout le territoire français. Cette proposition nous séduit car elle représente pour nous une opportunité de croissance sans précédent. Et nous avons donc décidé de saisir cette opportunité. Nous ne sommes cependant, aujourd'hui, qu'une petite entreprise, d'esprit artisanal, et nous ne disposons donc pas d'une capacité de production suffisante pour satisfaire une demande de gros volume indispensable à notre référencement en GMS.

Quelles transformations ce projet implique-t-il en interne ?

C'est une petite révolution qui s'annonce pour nous. Nous devons rapidement doubler nos capacités de production, réorganiser en profondeur notre *process*³ et revoir notre organisation du travail.

Cela implique d'investir dans de nouveaux locaux et de nouveaux équipements, tels que, par exemple, deux cuves à lait, du matériel de pasteurisation, une étuve à yaourt et enfin une brasseuse. Ce matériel ultra-moderne permettra d'automatiser davantage la production, qui se fera désormais en grande série. Il nous faudra également doubler notre troupeau, soit acquérir une centaine de vaches, ce qui nécessite un agrandissement de la salle de traite et de l'étable ainsi que l'acquisition de nouvelles trayeuses⁴.

Qui plus est, de tels changements devront s'accompagner de la mise en œuvre d'un plan de formation de nos salariés actuels, mais aussi du recrutement de personnel nouveau, en particulier dans la maintenance, la préparation de commande, et bien sûr, dans les soins aux vaches.

Ce surcroît d'activité va nécessiter la réorganisation du travail par la mise en place d'un plus grand nombre d'équipes techniques.

Et tout ceci devra être réalisé sans remettre en cause notre exigence de qualité.

Source : les auteurs, octobre 2018

Annexe 4 : La transformation du lait en yaourt au sein du Domaine des Ormes

Alors que la consommation du lait est en baisse constante et que sa nécessité est remise en question, des exploitations laitières ouvrent leurs portes pour montrer la qualité de leurs produits. C'est le cas du Domaine des Ormes.

¹ Le référencement par une enseigne de la grande distribution consiste à proposer à un fournisseur de distribuer ses produits en échange de conditions de vente négociées.

² GMS : grande et moyenne surface (hypermarchés, supermarchés).

³ Étapes nécessaires à la production d'un bien ou d'un service.

⁴ La machine à traire (ou trayeuse ou robot de traite) est un appareil permettant d'effectuer mécaniquement la traite des animaux en élevage laitier.

La consommation de lait est en baisse : le prix à la hausse, la baisse de la qualité ou encore la dénonciation de l'utilité du lait chez l'adulte détournent le consommateur des produits laitiers. D'ailleurs, 12 % d'entre eux leur préfèrent déjà des substituts à base de végétaux. Afin de montrer que les produits laitiers sont toujours de bonne qualité, nous avons visité pour vous le Domaine des Ormes, à Saint-Aymé (Mayenne). La famille Honorat (propriétaire) et son équipe nous expliquent comment le lait se transforme en yaourt.

Avec ses dix-neuf hectares et ses cent vaches, le Domaine des Ormes – une société à responsabilité limitée (SARL) – est souvent primé au concours général agricole du Salon de l'Agriculture.

Une traite en musique

Pendant dix mois, la traite se fait deux fois par jour. Elle s'effectue en musique pour ne pas stresser les vaches, ce qui garantit un bon rendement. Le lait est envoyé dans une cuve à 4°C, avant analyses dans le but de détecter d'éventuelles traces d'antibiotiques. Le lait est écrémé, enrichi avec de la poudre de lait, puis pasteurisé. On y ajoute ensuite des ferments lactiques.

Passer de 43°C à 3°C pour former le yaourt

Après la mise en pot et étiquetage, le tout est placé une première fois dans une salle à 43°C pendant deux à trois heures. Les pots sont transportés dans une autre salle avec des ventilateurs pour brasser l'air à une température de 3 à 4°C. Chaque jour, la ferme fabrique jusqu'à 25 000 pots sur les huit heures de fonctionnement de la chaîne. Ce chiffre peut monter jusqu'à 40 000 en fonction de la saison et la clientèle. La date limite de consommation optimale est de 31 jours.

Une traçabilité qui remonte au jour de la traite

La qualité du lait et donc des yaourts passe avant tout par la nourriture des vaches, sans OGM ni pesticides. Les bêtes sont nourries de pulpe de betterave, de maïs, de soja, de colza et de foin. Cette mixture leur est servie du 15 novembre au 15 mars, quand il n'y a plus d'herbe dans le pré. Après la crise de la viande de cheval en 2010, l'exploitation a décidé d'accentuer la traçabilité de ses produits. « Les étiquettes permettent de remonter jusqu'à l'heure de fabrication et au jour de traite », explique une des responsables de la laiterie. « Avant d'être envoyés, nos pots passent aux rayons X pour voir s'il n'y a pas de morceau de verre », déclare-t-elle. Que de bonnes raisons pour acheter ces produits frais !

Source : d'après Pleine Vie, 21/07/2017

Annexe 5 : Les engagements du Domaine des Ormes

Le bien-être de nos animaux

Au Domaine des Ormes, nous traitons royalement nos vaches. Elles profitent d'une alimentation équilibrée et de qualité. L'absence d'OGM⁵ fait partie intégrante du plan d'alimentation. Une attention toute particulière est apportée à leur logement. Ainsi, chaque vache dispose d'une aire de couchage individuelle, propre et confortable équipée d'un matelas souple recouvert de paille.

⁵ OGM (organismes génétiquement modifiés) : organismes dont le code génétique a été modifié artificiellement, généralement pour en améliorer les propriétés ou à des fins médicales.

Le respect du lait

Le lait est notre trésor, nous le respectons tout au long de son parcours : de la traite à la transformation en yaourt. Il garde ainsi toutes ses qualités organoleptiques⁶. Ce parcours très court au sein de l'entreprise nous permet de garantir la traçabilité de nos produits. Les tests et analyses qui jalonnent le lait tout au long de son chemin en sont les garanties.

Un acteur local tourné vers l'humain

Nous sommes très attachés à notre région et fortement impliqués dans la vie locale et associative. La rencontre avec des élèves d'écoles primaires et avec le grand public fait aussi partie de notre quotidien. Notre circuit de visite, inauguré en 2014, a permis à plus de 5 000 visiteurs de découvrir les métiers de notre ferme et la passion qui anime notre équipe.

Nos produits ont obtenu le label Producteur Artisan de Qualité (PAQ). Ce label est délivré par le Collège culinaire de France, un organisme fondé par quinze chefs de cuisine français, reconnus internationalement, et qui se sont donnés comme mission de promouvoir la qualité de la restauration en France.

Source : d'après <http://www.domainedesormes.fr/nos-engagements>

Annexe 6 : Ces marques alimentaires qui produisent leurs matières premières

Face à des consommateurs de plus en plus attentifs à l'origine des produits qu'ils mangent, certaines marques alimentaires apportent une réponse bien à elles. Elles ne se contentent pas de leur fournir des gages sur la manière dont elles s'approvisionnent mais produisent leur propre matière première.

Le Domaine des Ormes pousse la démarche d'intégration de la production particulièrement loin : ses yaourts sont élaborés à partir du lait des vaches élevées au sein de l'exploitation et la totalité du fourrage utilisé pour nourrir les bêtes est produit sur ses terres.

Pour promouvoir cette démarche, il est apparu essentiel de la faire connaître aux consommateurs. La mention « Au bon lait de nos vaches » prend de l'ampleur sur les emballages du Domaine des Ormes. Le site internet a été modifié pour mettre davantage en avant le fait que la production laitière se fait en interne, avec sur la page d'accueil un film expliquant le processus. « Nous voulons montrer qu'on ne peut guère aller plus loin en matière de traçabilité », note Marc Honorat, qui se félicite d'avoir un modèle profitable et durable.

Source : d'après Les Échos, 09/01/2017

⁶ Caractéristiques d'une substance perceptibles par les organes des sens : saveur, odeur, aspect et consistance de cette substance.