

**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.

LA SOURCE DES ABATILLES

Ils cherchaient du pétrole, ils ont trouvé une eau thermale aux vertus insoupçonnées... Quatre-vingt-dix ans plus tard, la source arcachonnaise¹ des Abatilles est présente sur les grandes tables de Paris à Dubaï. Exploitée par la Sema (Société des eaux minérales d'Arcachon), elle est encore appelée Source des Abatilles. La croissance de la Sema et ses impacts sont aujourd'hui diversement perçus par les parties prenantes de l'organisation.

À l'aide de vos connaissances et des annexes 1 à 5, vous analyserez la situation de management proposée.

1. Présenter l'activité de l'organisation Sema et repérer ses finalités.
2. Identifier l'option stratégique retenue par les nouveaux dirigeants de la Sema.
3. Apprécier la pertinence de cette option stratégique au regard du principal facteur de contingence auquel est confrontée la Sema.
4. Repérer et qualifier les décisions prises par l'organisation pour mettre en œuvre cette option stratégique.
5. Recenser les actions relevant de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) mises en œuvre par la Sema et montrer que ces actions sont cohérentes avec l'option stratégique choisie.
6. Présenter le problème de management rencontré aujourd'hui par la Sema et montrer qu'il résulte des choix antérieurs de l'organisation.
7. Montrer que ce problème est révélateur d'une opposition entre les différentes finalités de la Sema.

ANNEXES

Annexe 1 : La saga de la Source des Abatilles

Annexe 2 : Les caractéristiques de la Source des Abatilles

Annexe 3 : Les secrets du succès d'une eau de luxe

Annexe 4 : Sept millions d'investissement pour moderniser la Source des Abatilles

Annexe 5 : Source des Abatilles : riverains et associations redoutent la future montée en puissance...

¹ La Source des Abatilles se trouve sur le bassin d'Arcachon, en Gironde.

Annexe 1 : La saga de la Source des Abatilles

En août 1923, l'ingénieur Louis Le Marié, à la recherche de pétrole, trouve aux Abatilles, à 472 m de profondeur, de l'eau chaude sulfureuse à 25°C.

LA DÉCOUVERTE

– 1923 –

La source jaillit à plus de huit mètres du sol à raison de 70.000 litres par heure, ce qui en fait une des dix premières sources françaises.

La force de son jaillissement permet en outre de conduire l'eau directement à l'embouteillage et de conserver intactes toutes ses propriétés.

Elle reçoit, tour à tour, les autorisations de l'Académie de médecine le 30 juin 1925 et de l'État le 10 juillet 1925, avant de se constituer en Société thermale des Abatilles, présidée par Gabriel Maydiou.

LES THERMES

– 1926 à 1964 –

Les analyses chimiques menées par l'Académie de médecine révèlent la faible minéralité, la thermalité, la pureté absolue et l'équilibre parfait de l'eau des Abatilles. Forte de ces résultats, la Sta (Société thermale des Abatilles) décide la construction d'un pavillon d'embouteillage, d'un établissement thermal, d'un restaurant, et aménage un parc paysager magnifique.

En 1961, le groupe Vittel absorbe la société. Le centre thermal est fermé en 1964, Vittel préférant privilégier la production en agrandissant la zone d'embouteillage.

L'ÈRE DE L'INDUSTRIALISATION

– 1961 à nos jours –

Si le groupe Vittel décide dans un premier temps de diversifier la production en produisant de nouvelles boissons (eau gazeuse, soda...), il se recentre dès 1979 sur la seule production d'eau plate minérale.

En 1991, le groupe Nestlé Waters rachète le groupe Perrier Vittel et récupère ainsi la Source des Abatilles.

En 2008, la Source est reprise par un Arcachonnais, Roger Padois, et son associé Olivier Bertrand, qui œuvrent quelques années à la notoriété de la marque.

LE RENOUVEAU

– 2013 –

En 2013, la société par actions simplifiée au capital de 1.984.112 € est rachetée par le négociant-producteur bordelais Jean Merlaut et par Hervé Maudet, nommé directeur général de la Source des Abatilles.

Les deux hommes ont choisi de développer la marque des Abatilles en s'appuyant sur des partenariats solides dans deux grands domaines distincts : le sport et le bien-être d'une part, la gastronomie et le vin d'autre part, en faisant de l'eau minérale des Abatilles « le grand cru² de l'eau », en référence à sa composition et à son terroir.

Source : d'après le dossier de presse publié sur le site internet de la Source des Abatilles

² Le terme de « grand cru » est habituellement utilisé pour désigner un vin d'exception.

Annexe 2 : Les caractéristiques de la Source des Abatilles

UNE EAU NATURELLEMENT PURE ET LÉGÈRE

L'eau des Abatilles est puisée à 472 mètres, tous les jours depuis bientôt un siècle dans le bassin d'Arcachon. Cette profondeur, unique en France, agit comme une barrière géologique naturelle contre tout type de pollution et notamment contre le nitrate, faisant de l'eau minérale des Abatilles une des rares eaux en France à afficher un taux nul en nitrate.

L'absence d'activité agricole aux alentours de la source et donc de pesticides et d'engrais chimiques est également un facteur explicatif de sa pureté originelle.

Cette profondeur permet également de filtrer tous les excédents de minéraux à travers les nombreuses couches de sable, de calcaire et d'argile que l'eau traverse jusqu'à l'émergence.

AUCUN TRAITEMENT ET DES CONTRÔLES CONTINUS

Ces qualités naturelles et cette pureté à l'émergence ne subissent ensuite aucun traitement d'aucune nature avant l'embouteillage. Aux contrôles internes effectués toutes les deux heures dans les laboratoires s'ajoutent ceux des autorités publiques. Tous les mois, l'Agence régionale de Santé réalise ses propres analyses indépendantes, au sein de laboratoires agréés par le ministère de la Santé.

RENDRE A LA NATURE CE QU'ELLE NOUS DONNE

La Source des Abatilles, de par son implantation au cœur du bassin d'Arcachon et son histoire, est particulièrement sensible à la problématique environnementale. Elle cherche en permanence à réduire l'impact de son activité sur l'environnement.

Depuis plusieurs années, elle s'est engagée à réduire au maximum sa consommation globale d'électricité (moins 40 % depuis 2008). Elle a opéré des investissements au niveau des forages afin de limiter le pompage tout en garantissant la qualité microbiologique de l'eau : elle ne prélève ainsi aujourd'hui que 0,01 % de la nappe phréatique.

MON EAU, MA RÉGION

L'identité de la Source est intimement liée à son ancrage régional et à la relation qu'elle entretient avec les Aquitains. Une philosophie que l'on retrouve aussi dans les politiques d'approvisionnement des matières premières et de distribution de nos produits finis. Dans les deux cas, l'organisation privilégie la réduction des émissions de gaz carbonique liées au transport et participe pleinement à l'économie locale.

BUVONS, TRIONS PLUS, ET VIVONS MIEUX

Pour réduire son empreinte environnementale, la Source des Abatilles est engagée dans une démarche éco-responsable en optant notamment pour des emballages 100 % recyclables. Elle participe financièrement au recyclage des bouteilles PET³ au travers de l'organisme Éco-emballage, auquel elle reverse annuellement une cotisation servant à financer les centres de tri et de recyclage.

DEUX GAMMES DISTINCTES

- « L'eau de tous les jours » : eau minérale naturelle, plate, en bouteille PET (1,5 L et 50 cl)
- « La Bordelaise » : le grand cru de l'eau, plate ou finement pétillante, en bouteille de verre recyclable (75 cl, 50 cl et 33 cl) et en bouteille PET (1 L et 50 cl).

Source : d'après le dossier de presse publié sur le site internet de la Source des Abatilles

³ PET : polyéthylène téréphtalate, une forme de matière plastique.

Annexe 3 : Les secrets du succès d'une eau de luxe

Nous voici parmi les belles villas des Abatilles à Arcachon, à quelques centaines de mètres de la plage. Et c'est ici, au 157 du boulevard de la côte d'argent, dans ce quartier résidentiel, que s'élève l'usine de la Source des Abatilles.

Depuis bientôt un siècle, à 472 mètres de profondeur, est puisée ici l'eau minérale des Abatilles. Mondialisation ou pas, l'entreprise n'est pas délocalisable. Et si elle a plusieurs fois changé de mains (Nestlé, etc.), elle est assignée à résidence au bord du Bassin d'Arcachon.

Et ça lui va plutôt bien. La société a été rachetée par le tandem constitué de Jean Merlaut et Hervé Maudet. Ils avaient une idée de départ : « Repositionner la marque en *premium*⁴ ». C'est logique : la source ne produira jamais 200 millions de bouteilles et la plus-value ne se fera pas sur le volume. D'où « la montée en gamme du produit ».

Aujourd'hui, la source emploie une quarantaine de salariés, contre 22 au moment du rachat. Elle vend 44 millions de bouteilles, contre 41 en 2012. Et le chiffre d'affaires a grimpé de 30 %, passant de 7,5 millions d'euros en 2012 à 10,5 en 2017. « Le chiffre d'affaires augmente plus vite que le volume, justement en raison de cette montée en gamme », explique Hervé Maudet, le directeur général. « Cette hausse n'est pas due à l'eau minérale de tous les jours, mais à notre gamme « La Bordelaise ». Depuis 2012, le chiffre d'affaires de cette bouteille, en verre ou en plastique, vendue plate ou gazeuse, a été multiplié par six ou sept. C'est mieux que ce qu'on avait prévu ».

Les Abatilles ont noué de nombreux partenariats pour en arriver là. Elles étaient déjà liées aux rugbymen de l'Union Bordeaux-Bègles, mais s'y sont ajoutés les hockeyeurs bordelais, le semi-marathon de Bordeaux, et surtout les footballeurs des Girondins de Bordeaux. « C'est un investissement important », poursuit Hervé Maudet, « puisque nous leur donnons environ 100.000 bouteilles par an ». Mais la marque est encore plus visible ainsi.

Reste maintenant à gérer cette croissance. En 2014, dans l'objectif d'augmenter la production de 12.000 à 21.000 bouteilles à l'heure, la Source des Abatilles a investi 2,5 millions d'euros pour remplacer une ligne d'embouteillage. Ce printemps, elle investira à peu près la même chose pour changer une deuxième ligne d'embouteillage, celle destinée à la gamme « La Bordelaise ».

C'est que l'entreprise veut s'ouvrir au monde. « Actuellement, nous faisons 2 % de notre chiffre d'affaires à l'export. L'objectif est d'arriver à 20 ou 25 %. C'est compliqué parce que le marché de l'eau est très réglementé. »

Source : d'après Sud-Ouest, 14/02/2018

Annexe 4 : Sept millions d'investissement pour moderniser « La Source des Abatilles »

La firme arcachonnaise vient d'achever la modernisation de sa principale ligne de production cette semaine et entame la réfection complète de la seconde unité destinée à sa bouteille haut de gamme, « La Bordelaise ».

⁴ Très haut de gamme.

L'investissement est à la hauteur des ambitions des propriétaires de la Source des Abatilles. En arrivant en 2013 à la tête de la vieille et honorable source, Jean Merlaut et Hervé Maudet avaient tout de suite annoncé la couleur : moderniser totalement les différentes unités de production. Nous y sommes.

Après le remplacement de la « souffleuse » et de la « remplisseuse⁵ » peu de temps après leur prise de commande, les deux hommes sont passés fin 2017 à la partie conditionnement. « Nous avons acquis un nouvel équipement bien plus performant qui va être mis en route cette semaine pour la mise en packs, la mise en palettes et le « houssage⁶ ». Il s'agit là d'un gain de temps et de production, tout en offrant de bien meilleures conditions de travail à nos salariés », précise Hervé Maudet.

En effet, les installations étaient vieillissantes avec de fréquentes pannes et la capacité de production ne correspondait pas au développement de la firme archachonnaise.

Cette installation de 2,5 millions d'euros aura nécessité un arrêt de la production pendant près de deux mois (novembre et décembre 2017). « Nous avons dû préalablement produire en plus grande quantité à la fin de l'été et à l'automne, puis sur-stocker sur notre site et chez nos clients (grande distribution notamment) », explique Hervé Maudet, tout en insistant sur la date de ces travaux : « Novembre et décembre sont nos mois les plus « faibles ». Ce n'est pas une surprise, nous avons une forte saisonnalité avec la vente d'eau... D'ailleurs, nos salariés travaillent 32 heures hebdomadaires l'hiver et 40 heures l'été ».

En parallèle, la source prépare activement la modernisation totale de sa seconde ligne de production dédiée à la bouteille bordelaise en plastique et en verre. « L'ensemble de la ligne va être refait de l'embouteillage jusqu'à la mise en palettes. Un investissement de près de 4,5 millions d'euros », complète Hervé Maudet. « Nous allons clairement augmenter la cadence pour atteindre 10.000 bouteilles à l'heure, contre 3.000 actuellement ».

Là encore, l'investissement est jugé « essentiel », selon le directeur général. « Il y a deux ans, la ligne ne tournait que huit heures par jour. Nous sommes passés en 2x8 l'année dernière, et cette année, nous avons atteint un plafond avec des sessions épuisantes pour les salariés [...] ».

La Source des Abatilles mise beaucoup sur sa gamme « La Bordelaise » pour développer son volet haut de gamme. Que ce soit à l'export avec une carte à jouer sur les belles tables d'Asie ou du Moyen-Orient, où la marque est déjà présente, mais aussi et surtout en France, avec ses partenaires sportifs (Les Girondins de Bordeaux pour le football, l'union Bordeaux-Bègles pour le rugby...) et culturels (Bordeaux Métropole Arena). « En cinq ans, nous aurons donc changé tout l'outil industriel et accompagné les salariés dans un grand plan de formation et de montée en compétences. La source emploie désormais près de 40 salariés ».

Source : d'après La Dépêche du Bassin, 08/02/2018

⁵ Machines de production.

⁶ Opération consistant à poser une housse plastique sur les palettes chargées pour en assurer le maintien lors du transport.

Annexe 5 : Source des Abatilles : riverains et associations redoutent la future montée en puissance...

Du 2 au 30 juillet 2018, une consultation publique s'est tenue, à la demande de la Société des eaux minérales d'Arcachon (Sema ou Source des Abatilles) afin que les citoyens et les riverains prennent connaissance du projet d'augmentation de son activité d'embouteillage d'eau minérale, sur son site historique situé 157 boulevard de la côte d'argent à Arcachon. Une procédure légale qui permet de recueillir l'opinion du public.

Rappelons d'abord que la source connaît depuis plusieurs années une véritable métamorphose. Les investissements sont conséquents pour moderniser l'outil de production et poursuivre la montée en gamme avec leur bouteille bordelaise.

La nouvelle ligne d'embouteillage souhaitée par l'entreprise va justement permettre d'accompagner cette montée en puissance de la gamme « La Bordelaise » pour aller jusqu'à 10.000 bouteilles à l'heure. La mise en service est prévue pour la fin d'année.

Mais qu'en pensent les riverains ? Et les associations ?

Tous redoutent en priorité les nuisances inhérentes à cette montée en puissance. À commencer par l'augmentation du trafic routier... « Pour fabriquer des millions de bouteilles d'eau, il faut apporter des matières premières puis transporter la production ; pour cela, d'énormes semi-remorques, en nombre croissant, circulent à forte vitesse », insiste Gérard, un riverain.

« En 1991, année de la construction de ma maison, il y avait une circulation normale pour une route de cette taille avec quelques camions de faible tonnage. Presque trente ans après, je me retrouve avec l'équivalent d'une nationale avec un trafic de 20 camions de 40 tonnes par jour, et cela dès 5h30 le matin », décrit Marie, une Pylataise⁷. « Les voies de communication dans cette zone pavillonnaire – allant de la source jusqu'à la voie rapide – n'ont pas été conçues pour un tel trafic », ajoute Patrick, lui aussi, Pylatais. « Si l'on ajoute les nuisances esthétiques, sonores, environnementales, une activité telle que celle de la Sema doit se situer en zone industrielle. »

Le Collectif Défense Abatilles-Pyla milite, lui aussi, pour « une délocalisation partielle de l'usine à La Teste afin de régler ce problème et permettre à la Source des Abatilles de produire plus ». « Si la première nuisance ressentie par les riverains et usagers est l'insécurité routière, les voisins immédiats du site de l'usine doivent supporter aussi le bruit continu du fonctionnement des installations de l'usine et des alarmes de recul des transpalettes. Ces bruits sont incessants jour et nuit et par conséquent, sources de stress », ajoute l'association.

Source : La dépêche du Bassin, 01/08/2018

⁷ Habitante de Pyla, commune voisine d'Arcachon.