

**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 ROY RENÉ

Après avoir été détenue de nombreuses années par la famille de confiseurs qui l'a fondée, l'entreprise Le Roy René a changé de propriétaire et a construit de nouveaux bâtiments près d'Aix-en-Provence. Elle poursuit à présent son développement afin de conserver ses avantages concurrentiels, mais doit faire face à des contraintes liées à son environnement.

À l'aide de vos connaissances et des annexes 1 à 6, vous analyserez la situation de management en répondant aux questions suivantes :

1. Repérer les éléments caractéristiques de l'organisation Le Roy René.
2. Déterminer les avantages concurrentiels de l'organisation Le Roy René à partir de l'analyse de ses ressources et compétences.
3. Présenter des éléments de diagnostic externe de l'organisation Le Roy René.
4. Identifier l'objectif stratégique de l'organisation Le Roy René et montrer que les décisions prises pour l'atteindre relèvent du management stratégique.
5. Formuler le problème de management auquel se trouve confrontée l'organisation.
6. Identifier l'option stratégique mise en œuvre pour répondre à ce problème et apprécier la pertinence de ce choix.
7. Montrer que le partenariat développé avec le syndicat de producteurs d'amandes de Provence est complémentaire de l'option stratégique choisie.

ANNEXES

Annexe 1 : Le Roy René, qui sommes-nous ?

Annexe 2 : Entretien avec Laure Pierrisnard, directrice générale du Roy René

Annexe 3 : Le secret du succès des calissons du Roy René

Annexe 4 : La confiserie du Roy René se renforce à l'export

Annexe 5 : Amandes de Provence, un marché à croquer

Annexe 6 : Victoire du calisson français sur le « Kalisong » chinois

Annexe 1 : Le Roy René, qui sommes-nous ?

Au cœur d'Aix-en-Provence, capitale historique de l'amande, existe un petit atelier de confiseur : « la Nougaterie du Roy René ». En 1920, Ernest Guillet, artisan nougater passionné, y élit domicile pour élaborer ses propres recettes de nougat et de calisson¹. Sa façon de travailler dans la plus pure tradition provençale assure à sa confiserie un succès immédiat.

En 1947, son fils René décide de mettre davantage en lumière une confiserie culte de la ville, et emblème de la région provençale : le « câlin provençal », le fameux calisson. Cette confiserie devient alors le cœur de l'activité de la maison, au point que cette dernière se rebaptise « Calissons du Roy René » en 1948. En 2014, Olivier Baussan rachète l'entreprise familiale.

La confiserie du Roy René travaille exclusivement des amandes de Méditerranée et notamment de Provence, plus savoureuses et plus fines. La production locale est aujourd'hui insuffisante pour couvrir l'ensemble des besoins. Olivier Baussan a, par conséquent, inscrit le développement de la filière amande de Provence au premier rang de ses priorités.

Source : d'après www.calisson.com, juin 2018

Annexe 2 : Entretien avec Laure Pierrisnard, directrice générale du Roy René

La réputation et la renommée des calissons du Roy René ne sont plus à faire : quels sont vos objectifs pour l'avenir ?

Depuis 2016, notre objectif est de nous développer à l'international : nous souhaitons que la part de notre chiffre d'affaires à l'export passe de 5 % (en 2016) à 20 % d'ici 2020. Pour ce faire, nous avons ouvert une boutique à Miami et nous souhaitons à présent en ouvrir une deuxième à Washington et une autre à Dubaï. Ces ouvertures engendrent des investissements importants, mais qui auront des conséquences positives pour l'avenir. De plus, les Américains sont très friands des calissons, notamment des calissons d'exception considérés comme des produits haut de gamme. Nous développons également nos ventes au Canada et espérons réussir à vendre en Chine via le *e-commerce*.

À propos des calissons d'exception, quelles sont leurs particularités ?

Ce sont des calissons qui sont fabriqués à partir de matières premières de qualité, dites « d'exception », comme des clémentines corses et des amandes provenant principalement de Provence. Cette gamme est très demandée et, pour répondre à cette demande, nous avons récemment dû acquérir des terrains sur lesquels nous avons dû replanter nos propres amandiers (plus de 1 000 amandiers). Nous avons également développé des partenariats avec des coopératives.

Cette gamme vous permet-elle de vous distinguer de vos concurrents ?

Entre autres oui, mais pas seulement. Nous avons également notre musée, des cours de fabrication de calissons ouverts au public, un *drive*² a même été ouvert à Aix-La-Pioline. Le marché est assez concurrentiel, mais il y a une demande mondiale importante et en forte augmentation. Les gens aiment les confiseries, elles font partie de leurs habitudes de consommation. Avec d'autres fabricants (Chocolaterie de Puyricard, Confiserie Brémond, Pâtisserie Bécharde...), nous nous sommes d'ailleurs regroupés au sein d'une Union des Fabricants du Calisson d'Aix (UFCA) qui permet

¹ Calisson : friandise à base de melon confit et d'amandes.

² *Drive* : point de retrait de marchandises.

de garantir le respect d'une recette ancestrale et d'une sélection d'ingrédients de qualité. D'ailleurs, l'entreprise a récemment obtenu la labellisation Entreprise du Patrimoine Vivant (EPV).

Source : les auteurs

Annexe 3 : Le secret du succès des calissons du Roy René

Un produit d'exception qui sent bon la Provence. Les calissons du Roy René sont très prisés au moment de Noël. « Leur fabrication occupe en temps normal 80 employés, mais avec le pic d'activité autour de Noël, nous pouvons monter jusqu'à 120 personnes », explique Laure Pierrisnard, directrice générale.

La fabrique des calissons du Roy René s'est installée dans ses nouveaux bâtiments, route d'Avignon à Aix-en-Provence depuis 2012. Chaque année, ce sont près de 50 millions de calissons qui sont fabriqués dans ces ateliers, dont un bon tiers rien qu'à la période de Noël. L'activité a connu une croissance entre 5 et 8 % ces dernières années, pour atteindre un chiffre d'affaires avoisinant les treize millions d'euros.

L'ouverture de nouvelles boutiques

Afin de faire face à une demande mondiale en forte progression, l'entreprise a décidé :

- d'ouvrir plusieurs nouvelles boutiques en France. Jusqu'à présent, les calissons du Roy René sont commercialisés en grande surface ou dans les boutiques de la marque. L'entreprise est justement en train d'augmenter leur nombre. En plus des trois présentes à Aix-en-Provence, d'autres ont ouvert à Marseille, Nice, Lille et Paris, entre autres. Elles sont douze au total.
- de lancer une nouvelle gamme de calissons. En effet, « en plus des traditionnels calissons vendus en grande surface, nous avons lancé des calissons d'exception avec des goûts comme thé matcha ou clémentine de Corse » explique la directrice générale. Alors que les calissons traditionnels sont vendus autour de 35 € le kilo, ceux d'exception peuvent monter jusqu'à 80 € le kilo.
- d'ouvrir de nouvelles boutiques à l'étranger. Parmi les douze boutiques de la marque, une a été récemment ouverte à Miami. « Avec le succès de la boutique de Miami, nous allons prochainement en ouvrir une à Washington. Un autre projet nous tient à cœur : Dubaï, où les gens sont très friands d'amandes et de produits haut de gamme » se réjouit Laure Pierrisnard.

La sécurisation des approvisionnements en matières premières

Question approvisionnement, l'amande, qui constitue le tiers d'un calisson (le melon confit et le sirop de sucre représentent les deux autres tiers, à parts égales) est le principal enjeu. Chaque année, l'entreprise est confrontée à des problèmes d'approvisionnement car la Provence ne produit pas assez d'amandes. De fait, « nous avons décidé d'acheter des terrains sur lesquels nous avons planté plusieurs centaines d'amandiers. Nous maîtrisons ainsi une partie de notre approvisionnement pour la fabrication de nos calissons haut de gamme » explique Laure Pierrisnard.

Pour les melons, le problème se pose moins : ils viennent de Cavillon et sont confits à Apt, berceau des fruits confits (*ndlr : Cavillon et Apt sont situées à moins de 60 kilomètres d'Aix-en-Provence*).

Source : www.20minutes.fr, décembre 2017

Annexe 4 : La confiserie du Roy René se renforce à l'export

Les spécialités *made in Provence* à base d'amandes, de fruits confits et de sucre, prennent davantage de couleurs internationales. Tout au moins, celles fabriquées par la confiserie du Roy René, la PME rachetée en 2014 par Olivier Baussan et qui, fin 2016, a entamé sa carrière à l'export en installant sa première boutique délocalisée sous le soleil de Floride, à Miami.

Les États-Unis encore

Un an plus tard, l'international demeure un vecteur de développement pour l'entreprise installée à Aix-en-Provence et que dirige Laure Pierrisnard. Au mois de mars, c'est une seconde boutique qui ouvrira ses portes aux États-Unis, à Washington. En parallèle, la marque française est présente au Canada, via des *corners*³ dans deux chaînes de grands magasins.

La Chine en prospection

Partie en Chine en octobre 2016, au sein de l'une des missions économiques menées par la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, Laure Pierrisnard avait entamé des démarches afin d'ouvrir les calissons à l'Asie, notamment avec l'un des acteurs phares de la vente *e-commerce*, Vip.com. Suite à un changement de stratégie de la part de l'entreprise chinoise, les premiers contacts établis n'ont pas abouti. Cependant, la confiserie est déjà en discussion avec une autre plateforme de vente à distance. Hong Kong, territoire que Laure Pierrisnard a également prospecté, pourrait être également une porte d'entrée pertinente sur la Chine continentale.

Source : www.marseille.latribune.fr, janvier 2018

Annexe 5 : Amandes de Provence, un marché à croquer

L'assemblée générale constitutive du syndicat des producteurs d'amandes de Provence s'est déroulée le 3 juin dernier. « Le syndicat a pour objet de défendre et promouvoir l'amande de Provence. Il assure la représentation des intérêts des producteurs et la promotion de la production » précise André Pinatel, président du syndicat et également président d'honneur de la Chambre d'agriculture de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA).

« Il y a 60 ou 80 ans, on dénombrait beaucoup d'amandiers en Provence » explique ce dernier. « Sur le plateau de Valensole, ils étaient plantés avec le blé, la lavande. Mais, avec la mécanisation, les agriculteurs ont privilégié les cultures ». Depuis dix ans, l'amande provençale revient toutefois sur le devant de la scène. « Les consommateurs savent qu'elle est d'une qualité incomparable ». D'après les chiffres, il est certain qu'il existe un marché à développer : si la France produit 1 500 tonnes d'amandes par an, elle en consomme dans les 30 000 tonnes ! La majorité des amandes grignotées à l'apéritif ou incluses dans le nougat viennent de Californie, d'Australie ou de pays européens. Autre argument de poids poussant les agriculteurs locaux à se lancer dans cette production traditionnelle : les prix du marché. En effet, depuis cinq ans, les cours flambent dans un contexte de forte augmentation de la consommation.

Un partenariat local

Pour faire des calissons (le pays d'Aix en produit environ 800 tonnes par an), il faut des amandes, beaucoup d'amandes. Mais la petite production provençale d'amandes ne peut pas répondre à la demande. Aujourd'hui, Le Roy René cherche

³ *Corner* : petit espace de vente dédié à une enseigne.

ses amandes sur le bassin méditerranéen (Espagne, Italie, Grèce, Maroc...) pour ses calissons « classiques ». L'entreprise évite l'amande californienne, première production mondiale, jugée moins grasse et moins goûteuse.

« Revendiquer une origine Provence des amandes, on le fait sur le haut de gamme et encore, dans une faible proportion » confie Laure Pierrisnard. D'un point de vue marketing et industriel, Le Roy René se dit pourtant prêt à augmenter le pourcentage d'amandes provençales dans son approvisionnement. « On soutient fortement le plan de relance de la culture de l'amande en Provence, puisque la qualité et l'origine de nos ingrédients sont des atouts qu'on met en avant. Et plus on est près de nos matières premières, mieux on en maîtrise la traçabilité » assure Laure Pierrisnard.

Nous sommes en train de relancer la production locale grâce à un partenariat avec le syndicat de producteurs d'amandes de Provence. L'objectif est de replanter 1 000 hectares sur cinq ans. Nous en sommes à 200 en un an » se félicite Laure Pierrisnard. La confiserie se dit prête à travailler sur des contrats pluriannuels avec les producteurs sur une période qui pourrait aller jusqu'à dix ans, de façon à leur assurer des débouchés à un prix qu'elle est en train de définir avec l'aide de la Chambre d'agriculture.

Source : d'après www.laprovence.com, novembre 2016

Annexe 6 : Victoire du calisson français sur le « Kalisong » chinois

L'administration chinoise vient de donner gain de cause aux fabricants français de calissons. Ces derniers bataillaient depuis des mois contre un homme d'affaires chinois, Ye Chunlin, qui avait déposé, en 2015, le nom de « Kalisong » en Chine. La décision des autorités chinoises consultée, ce mercredi, par l'AFP, reconnaît l'antériorité de l'appellation patrimoniale française « Calisson d'Aix » et estime que la demande de M. Chunlin « ne présentait pas de caractère distinctif et pourrait facilement induire les consommateurs en erreur sur l'origine des produits ». « C'est une vraie victoire », se félicite Laure Pierrisnard, à la tête de l'Union des fabricants de calissons d'Aix et de la confiserie du Roy René.

Une demande d'indication géographique protégée en 2018

L'affaire chinoise a remobilisé les fabricants de calissons pour tenter d'obtenir une demande d'indication géographique protégée (IGP). Après des années de querelles sur les détails de la recette du calisson - friandise fabriquée à base d'amandes broyées, de melon et d'écorces d'oranges confites -, les calissonniers, qui produisent environ 800 tonnes par an, se sont mis d'accord sur une recette. Ils espèrent déposer un dossier d'IGP « début 2018 », précise la responsable de l'Union des fabricants⁴.

De son côté, Pékin a déjà reconnu dix indications géographiques européennes - dont le comté, le roquefort, les pruneaux d'Agen et le jambon de Parme - ainsi que 45 appellations de vins de Bordeaux. Des indications qui protègent les produits en provenance d'Europe. En attendant, des investisseurs chinois seraient intéressés pour développer le calisson dans leur pays, mais cette fois-ci en partenariat avec les Français !

Source : www.lefigaro.fr, décembre 2017

⁴ IGP obtenue le 19 novembre 2018.