

Sujet du bac STMG : Management des organisations

Session 2016 – Nouvelle-Calédonie

SAVONNERIE DE L'ATLANTIQUE

Malgré une situation difficile dans les années 2000, Savonnerie de l'Atlantique (SDA), dernière héritière de la tradition savonnaire nantaise a su se relancer en partie grâce à la prise en compte de sa responsabilité sociétale (RSE).

A l'aide de vos connaissances et des annexes 1 à 7, vous analyserez la situation de management en répondant aux questions suivantes

1. Relever les éléments caractéristiques de Savonnerie de l'Atlantique (SDA) et de la Communauté de communes de Grand Lieu.
2. Repérer les éléments du diagnostic stratégique interne de SDA.
3. Présenter les avantages concurrentiels de l'organisation Savonnerie de l'Atlantique à partir de l'analyse de ses compétences et ses ressources.
4. Montrer que l'engagement de SDA dans une démarche de responsabilité sociétale contribue à conforter les avantages concurrentiels de Savonnerie de l'Atlantique.
5. Identifier le problème de management rencontré par chacune des deux organisations en présence.
6. Repérer et qualifier la décision prise fin 2014 par Savonnerie de l'Atlantique pour résoudre son problème de management.
7. Expliciter les enjeux respectifs de cette décision pour les deux organisations.

Annexes :

Annexe 1 : Savonnerie de l'Atlantique

Annexe 2 : Le dernier industriel français du savon s'impose à l'international

Annexe 3 : La responsabilité sociétale (RSE) chez Savonnerie de l'Atlantique

Annexe 4 : Carrefour récompense 13 PME françaises

Annexe 5 : Présentation de la Communauté de communes de Grand Lieu

Annexe 6 : Baisse des dotations de l'État, les collectivités dans la tourmente

Annexe 7 : Savonnerie de l'Atlantique installe une deuxième usine en Loire-Atlantique

Annexe 1 : Savonnerie de l'Atlantique

Savonnerie de l'Atlantique s'inscrit dans la tradition et l'héritage du savoir-faire des Maîtres Savonniers français.

Le site de production de Rezé a été construit en 1947 et est spécialisé dans la fabrication de savons solides selon le procédé du savon de Marseille. Depuis 1991, son activité s'était fortement développée avec la fabrication et la commercialisation non seulement de savons solides pour la toilette et le ménage mais aussi de gels douche, crèmes lavantes et produits d'entretien pour linge délicat.

Le 1^{er} février 2006, la société Savonnerie et Parfumerie Bernard, alors en cessation de paiement, a fait l'objet d'un plan de cession totale de ses actifs¹ au bénéfice de la nouvelle société Savonnerie de l'Atlantique.

Savonnerie de l'Atlantique est issue de l'association de trois anciens cadres de l'entreprise Savonnerie et Parfumerie Bernard. Son siège est implanté à Rezé.

Savonnerie de l'Atlantique souhaite pérenniser son activité dans le respect de ses employés, de ses clients, de l'environnement et des réglementations imposées. La déclaration d'engagement qualité cosignée par les trois cadres repreneurs marque de manière ferme cette volonté et ses objectifs permanents.

Savonnerie de l'Atlantique a repositionné son activité sur le cœur de métier historique du site, à savoir la fabrication et réalisation de savon dit « dur », savon traditionnel allant du savon de Marseille au savon dermatologique. Cette activité est réalisée majoritairement en sous-traitance pour la grande distribution et autres sociétés ayant des marques propres. Savonnerie de l'Atlantique s'est également positionnée sur une activité intermédiaire, à savoir la commercialisation de bases savons sous forme de « bondillons² » conditionnés en sacs. Les bondillons sont destinés à des unités industrielles qui ne font que du conditionnement de savon et qui n'intègrent pas dans leur schéma industriel la « synthèse » même de la molécule chimique appelée vulgairement savon (sel de sodium d'acide gras d'origine naturelle).

Savonnerie de l'Atlantique développe également des savons liquides.

La qualité est au cœur de ses préoccupations :

- 100 % de ses produits sont fabriqués en France ;
- 100 % de ses produits sont des savons ;
- des produits labellisés : Cosmétique Écologique et Biologique Ecocert³, Détergence Contrôlée Ecocert, et Ecolabel Européen ;
- 0% de ses bases savons sont importées d'Asie du Sud-Est ;
- 0% de conservateur dans ses produits.

Source : www.savon-atlantique.com

¹ Plan de cession totale des actifs : vente de l'entreprise.

² Bondillons : savon sous forme de gros granulés.

³ Ecocert : organisme international de contrôle et de certification de l'agriculture et de l'alimentation biologiques.

Annexe 2 : Le dernier industriel français du savon s'impose à l'international

Les reprises d'entreprises donnent souvent lieu à des réussites sur le marché domestique comme à l'international. Savonnerie de l'Atlantique illustre parfaitement ce type de parcours.

C'est en 2006 que trois cadres reprennent la société qui les employait, dont l'activité allait de la savonnerie à la parfumerie et qui, du fait de la vente de sa marque vedette (Persavon), avait été acculée à la faillite.

Une décision fut immédiatement prise. Se concentrer exclusivement sur un cœur de métier : le savon. Ce qui a impliqué de répondre à toute la palette de la demande : marques de distributeurs (MDD⁴), savon de Marseille, de ménage, produits spécifiques, sans oublier les bases, matière première utilisée par les marques ...

Aujourd'hui, dernière entreprise produisant de manière industrielle du savon dans notre pays, la société est devenue un acteur reconnu. En plus de ses propres marques, elle a pour clients pratiquement toutes les grandes enseignes de la distribution ainsi que des grandes marques. Le chiffre d'affaires atteint désormais 11 millions d'euros et 45 salariés sont employés.

Si, pour des raisons historiques, l'export existait avant la reprise, à partir de 2008 ; de par la volonté de son président, une politique de développement systématique à l'international a été lancée.

Les marques de distributeurs ont emmené la société en Europe (Belgique, Espagne ...) ainsi qu'à Taïwan. Mais ce sont les ventes directes qui constituent l'essentiel du chiffre réalisé (90 %) hors de France. Elles concernent les marchés traditionnels que sont le Maghreb et l'Afrique francophone mais aussi les USA, Cuba, Haïti, le Canada et depuis peu la Chine, le Japon et la Corée... Désormais, l'export représente 28 % du chiffre d'affaires. À terme, ce pourcentage devrait se situer à 50 %.

Comment la société procède-t-elle ?

Dès 2008, une marque propre, La Cigale, a vu le jour. C'est l'élargissement des gammes qui, en répondant aux attentes spécifiques des consommateurs, a permis le développement : du savon de ménage aux produits sophistiqués et sur mesure pour les USA par exemple, de savon pour bébé en Chine (une garantie de qualité et de traçabilité dans ce pays)... Dans de nombreux marchés, la qualité des produits doit être irréprochable, ce qui demande un suivi et un soin particuliers.

Source : www.lespmeexportent.fr - Robert Haehnel – le 24/02/2015

Annexe 3 : La responsabilité sociétale (RSE) chez Savonnerie de l'Atlantique

Le changement de direction intervenu en 2006 impulse une nouvelle dynamique interne. L'entreprise instaure une nouvelle relation avec ses salariés, reposant davantage sur la collaboration. L'objectif est de faire ressortir les non-dits, autant en positif qu'en négatif, et de les traiter avant qu'ils n'entraînent des relations tendues.

Plusieurs étapes sont mises en place :

- rédaction d'un questionnaire d'une quarantaine de questions sur 5 grands thèmes : organisation du travail, valeurs de l'entreprise, conditions de travail, management, communication ;
- organisation régulière du sondage : avec un fort taux de réponse au questionnaire, l'attitude des collaborateurs évolue.

⁴ MDD : Marque de Distributeur - produit vendu sous la marque d'une enseigne de la distribution.

La mesure du climat social de Savonnerie de l'Atlantique a permis de faire prendre conscience aux salariés que tout ne va pas si mal, en reconnaissant les bonnes initiatives et en encourageant chacun à participer à l'amélioration continue. Elle a également permis de donner un moyen d'expression pour « permettre de dire les choses », d'apaiser les tensions internes en traitant au plus vite les problèmes, de responsabiliser chacun sur son rôle économique, social et environnemental.

L'entreprise souhaite maintenant mettre en place un tableau de bord mensuel sur la marche de l'entreprise, consultable par tous les salariés. Ainsi, plusieurs actions ont été instaurées :

- mise en place d'un entretien individuel annuel de chaque salarié avec le président directeur général ;
- maintien des salaires en fonction de l'évolution du coût de la vie ;
- mise en place d'une politique de formation volontariste ;
- mise en place d'un accord de productivité en 2007 ;
- mise en place d'un accord d'intéressement aux bénéficiaires en 2009 ;
- mise en place d'une journée annuelle de réflexion et d'échange dans la société, tout personnel confondu ;
- participation au soutien des jeunes dans leurs recherches d'emploi via diverses associations.

Par ailleurs, pour Savonnerie de l'Atlantique, le développement durable se traduit par un travail constant avec les pouvoirs publics afin de minimiser l'impact environnemental de son activité.

Source : www.paysdelaloire.comite21.org

Annexe 4 : Carrefour récompense 13 PME françaises

Les premiers Trophées PME de Carrefour ont été remis à 13 entreprises françaises, des PME alimentaires et non alimentaires, pour leurs actions en matière d'innovations et de RSE. Les 13 lauréats vont bénéficier d'une visibilité accrue au sein de l'enseigne, en rayon comme en catalogue, et d'un référencement national ou local dans les magasins Carrefour pendant une durée de six mois.

Mention spéciale du jury - Créateur d'emplois et de revenus : Savonnerie de l'Atlantique.

Partenaire de Carrefour depuis 1998 sur sa marque de distributeur (MDD), Savonnerie de l'Atlantique est le dernier représentant des savonneries nantaises du 19^{ème} siècle. Elle a supprimé les huiles animales et les huiles de palme de la composition de ses produits et les a remplacées par des huiles végétales. L'entreprise recherche également des solutions pour produire du savon liquide avec des ressources locales (huile de chanvre sur Nantes). L'entreprise propose un partage de la richesse créée par différents moyens (prime, intéressement, regroupement des équipes, questionnaire social) et est attachée à la création d'une valeur : le plaisir au travail.

Source : www.lsa-conso.fr - 25 novembre 2014 - par Florence Bray

Annexe 5 : Présentation de la Communauté de communes de Grand Lieu

Située aux portes de la métropole nantaise, la Communauté de communes de Grand Lieu (CCGL) se compose de 9 communes et compte 36 920 habitants en 2015 sur une superficie de 260 km². Ce territoire borde l'un des plus grands lacs de plaine de France, classé réserve naturelle depuis 1982 : le lac de Grand Lieu.

La CCGL est un territoire sur lequel s'exerce un relatif équilibre entre les communes les plus peuplées. La Communauté de communes n'est pas structurée autour d'une seule ville-centre et regroupe les communes de Geneston, Le Bignon, La Chevrolière, La Limouzinière, Montbert, Pont Saint Martin, Saint Colomban, Saint Lumine de Coutais et Saint Philbert de Grand Lieu.

Une commune, tout le monde connaît son utilité. A l'inverse, celle d'une Communauté de communes est souvent beaucoup moins claire. La Communauté de communes de Grand Lieu est un établissement public de coopération intercommunale (EPCI) dont l'objectif est d'élaborer des projets communs de développement et d'aménagement de l'espace en mutualisant les forces des 9 communes afin de créer une unité plus forte et par la même, un territoire toujours plus dynamique.

Pour ce faire, la CCGL mène des actions dans différents domaines :

- le développement économique,
- l'aménagement de l'espace,
- l'environnement,
- la voirie communautaire,
- les piscines,
- le transport de voyageurs.

La CCGL est présidée par le maire de la commune de La Chevrolière et fonctionne avec une cinquantaine d'agents.

Le budget de la CCGL se compose, pour l'essentiel, de la fiscalité reposant sur les entreprises et de diverses taxes pour un montant global de 4 844 000 €, de dotations de fonctionnement et de subventions pour un montant de 2 687 800 €, et de diverses recettes, notamment sur les services proposés aux habitants pour 3 604 900 €. La CCGL a aussi recours aux emprunts pour se financer.

Les infrastructures de transport sont un atout pour la CCGL au service tout à la fois de son autonomie économique et de ses liens avec les territoires proches :

- la CCGL est desservie par deux axes routiers majeurs : elle est traversée à l'Est par l'autoroute Nantes-Bordeaux et en son centre par la 2 x 2 voies Nantes-Challans / Côte Vendéenne,
- par ailleurs, la CCGL se situe à proximité immédiate des plus grands équipements de l'Ouest : périphérique de l'agglomération nantaise, aéroport Nantes-Atlantique, gare de Nantes, port de Nantes-Saint Nazaire ...

Elle bénéficie d'une dynamique démographique et d'un essor économique notamment liés à la proximité de Nantes et à celle du bassin économique Nord-Vendée / Mauges. La CCGL accueille aujourd'hui 16 zones d'activités, dont la ZAC de Viais, et concentre sur son territoire un nombre croissant d'entreprises. Son rôle économique prépondérant pour le territoire s'est renforcé ces dernières années.

Source : les auteurs à partir d'informations du site internet de la Communauté de communes

Annexe 6 : Baisse des dotations de l'État, les collectivités dans la tourmente

Après une première baisse en 2014, le gouvernement a mis en œuvre une nouvelle diminution des dotations aux collectivités de 11 milliards d'euros de 2015 à 2017, dans le cadre de sa politique d'économies budgétaires. Sans remettre en cause la nécessité de réduire les dépenses, les rapporteurs⁵ soulignent l'absence de visibilité des élus locaux, qui décrochent face à un système complexe.

Source : www.challenges.fr - juillet 2015

Annexe 7 : Savonnerie de l'Atlantique installe une deuxième usine en Loire-Atlantique

Installation cet été

« À Rezé, on n'a plus de place pour stocker nos produits finis, matières premières, lignes de production », explique Yvan Cavelier, le patron de Savonnerie de l'Atlantique. Il voulait rester en Sud-Loire. Ça n'a pas été facile, mais il a fini par trouver ce qui convenait pour son activité dans la ZAC de Viais. Un emplacement qui offre des accès rapides et des facilités économiques grâce à l'intervention de la Communauté de communes de Grand Lieu sous forme de subventions. Mais la proximité d'une réserve naturelle impose des contraintes visant à limiter l'impact environnemental de l'installation de l'usine. « Nous avons acheté un bâtiment de 3 000 m², dans la ZAC de Viais. Il y a des aménagements à faire, intérieurs et extérieurs. Nous devons créer des voiries et quais de chargement pour les poids lourds. Le permis de construire est déposé ». L'installation ne se fera donc pas avant juin.

2 millions d'investissements

L'entreprise investit 2 millions d'euros pour cette deuxième unité de production, travaux compris. Le projet est apprécié dans l'entreprise. « On sera plus à l'aise et on va y gagner en productivité. Ici, à Rezé, l'usine est sur quatre niveaux, ce ne sont plus les façons de travailler aujourd'hui », observe Yvan Cavelier. De plus, la nouvelle usine sera implantée dans un cadre très agréable, le parc naturel de Grand Lieu. Les nouvelles contraintes sont bien acceptées car le respect de l'environnement fait partie des valeurs partagées par l'ensemble de l'entreprise.

Effectif partagé sur les deux sites

Sur les quarante-cinq salariés de la Savonnerie, une vingtaine ira travailler à Viais. « La transformation des huiles en savon reste à Rezé ». Par contre, les bondillons seront transportés jusqu'à Pont-Saint-Martin pour alimenter les trois chaînes de conditionnement. Là-bas seront travaillés les produits de parfumerie et de toilette. Le savon de ménage et les produits d'entretien continueront à être fabriqués à Rezé.

Des savons qui voyagent

« Notre croissance, c'est l'export », dit Yvan Cavelier. « Nous sommes les seuls en France à fabriquer du savon solide. Les Américains viennent nous voir ». Les savons fabriqués à Rezé partent aussi à Taïwan, dans les pays du Maghreb, en Afrique de l'Ouest, dans les départements d'outre-mer. « 28 % de notre chiffre d'affaires se fait à l'export. On peut aller jusqu'à 50 %. La mondialisation, pour une entreprise comme la nôtre, c'est une vraie chance ». Savonnerie de l'Atlantique a le vent en poupe. « Nous prévoyons 20 % de croissance en 2015, avec un chiffre d'affaires de 12,5 millions d'euros ». Ayant enfin un nouveau site de production, Yvan Cavelier « lâche les chevaux ».

Source : d'après www.entreprises.ouest-france.fr - 16/01/2015

⁵ Les rapporteurs sont membres de la délégation sénatoriale aux collectivités territoriales et à la décentralisation