Banque commune d'épreuves des écoles de management (BCE), France

Session 2021, filière ECT

Management et sciences de gestion HEC

Durée : 4 heures

Ce que traite le sujet

- Dossier 1 : Le développement stratégique de SCOP-TI
- Dossier 2 : L'analyse financière de SCOP-TI
- Dossier 3 : La stratégie marketing et la politique salariale de SCOP-TI

Sujet reproduit sans retouche à partir de la page suivante.

Résumé des parties, chapitres de cours liés et autres années :
prepahelp.com/annales/bce/ect/2021/management-hec

Prepa Help ne revendique aucun droit sur le sujet, propriété de l'organisateur du concours.

BCE
BANQUE COMMUNE D'ÉPREUVES

Code sujet : 299

Conception : HEC Paris

MANAGEMENT et SCIENCES de GESTION

OPTION TECHNOLOGIQUE

Mercredi 28 avril 2021, de 14 h. à 18 h.

L'utilisation de la calculatrice est limitée aux modèles suivants :

- *TEXAS INSTRUMENT TI 30XB multiview (2 couleurs) et 36X Pro*
- *CASIO FX 92 (tous modèles)*

Aucun autre modèle de calculatrice *ne sera accepté et le candidat ne pourra pas apporter plus de 2 calculatrices dans la salle d'examen.*
L'utilisation d'un autre modèle de calculatrice constitue un cas de fraude au concours.

N.B. :
Aucun document n'est autorisé.
Si au cours de l'épreuve, un candidat repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il la signalera sur sa copie et poursuivra sa composition en expliquant les raisons des initiatives qu'il sera amené à prendre.

Tournez la page S.V.P.

L'ENTREPRISE SCOP-TI ET SA MARQUE 1336 2
DOSSIER 1 - LE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE DE SCOP-TI 3
DOSSIER 2 - L'ANALYSE FINANCIÈRE DE SCOP-TI 3
DOSSIER 3 - LA STRATÉGIE MARKETING ET LA POLITIQUE SALARIALE DE SCOP-TI 4
DOCUMENT 1 – PRESENTATION GENERALE DE SCOP-TI 5
DOCUMENT 2 – LES PRODUITS 1336 DE SCOP-TI 6
DOCUMENT 3 – ENTRETIEN AVEC OLIVIER LEBERQUIER, DIRECTEUR GENERAL DE SCOP-TI 7
DOCUMENT 4 – PHILOSOPHIE, VALEURS ET ENGAGEMENTS DE SCOP-TI 7
DOCUMENT 5 - LES CHIFFRES DU MARCHE DES THES ET INFUSIONS EN FRANCE EN 2019 8
DOCUMENT 6 – QUAND UNE COOPERATIVE OUVRIERE RELANCE LA CULTURE LOCALE DU TILLEUL 9
DOCUMENT 7 – SCOP-TI, UNE COOPERATIVE A L'EPREUVE DU MARCHE 9
DOCUMENT 8 - FRALIB : LES OUVRIERS DECOUVRENT QU'ETRE PATRON, C'EST PAS SI FACILE ! 10
DOCUMENT 9 – EXTRAIT DES STATUTS DE LA SCOP-TI 10
DOCUMENT 10 – L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE 11
DOCUMENT 11 – QUATRE CONDITIONS POUR REUSSIR UNE REPRISE D'ENTREPRISE EN SCOP 11
DOCUMENT 12 – BILAN ACTIF SIMPLIFIE DE SCOP-TI AU 31/12/2018 12
DOCUMENT 13 - BILAN PASSIF SIMPLIFIE DE SCOP-TI AU 31/12/2018 13
DOCUMENT 14 - COMPTE DE RESULTAT DE SCOP-TI AU 31/12/2018 14
DOCUMENT 15 - TABLEAU DES SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION DE SCOP-TI POUR LES ANNEES 2016 ET 2017 15
DOCUMENT 16 - INFORMATIONS SUR LES DEUX PROJETS D'INVESTISSEMENT 16
DOCUMENT 17 - INFORMATIONS RELATIVES AU FINANCEMENT DE L'INVESTISSEMENT, PAR EMPRUNT BANCAIRE. 16
DOCUMENT 18 – ÉTUDE DE MARCHE, HARRIS INTERACTIVE 16
DOCUMENT 19 – PRESENTATION DE LA STRATEGIE MARKETING DE 1336 17
DOCUMENT 20 – STRATEGIE DE COMMERCIALISATION DE SCOP-TI 18
DOCUMENT 21 – APPEL AU SOCIOFINANCEMENT : "LE PROJET DE SCOP-TI EST AUSSI LE VOTRE" 18
DOCUMENT 22 - BILAN QUALITATIF DU PLAN DE FORMATION SCOP-TI 19
DOCUMENT 23 - ÉVOLUTION DES SALAIRES DE 2014 (FRALIB) A 2017 (SCOP-TI) 20

L'entreprise SCOP-TI et sa marque 1336

SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE OUVRIÈRE PROVENÇALE DE THÉS ET INFUSIONS

Réussir à produire français, écologique et social, tout en étant rentable ?

1336
« Éveille les consciences réveille les papilles »

L'histoire commence en 1892 avec la création d'une maison de commerce « Petrus et Lazare Digonnet » à Marseille, qui vend le thé en vrac venant de Chine et d'Inde, notamment sous la marque « Éléphant ». Dans les années 1970, forte de son succès, la société est rachetée par la multinationale agroalimentaire UNILEVER (propriétaire notamment des marques *Axe, Lipton, Miko, Ben&Jerry's*) et, dix ans plus tard, l'intégralité de la marque « Éléphant » est fabriquée dans l'usine FRALIB de Gémenos (Bouches-du-Rhône)
Le groupe UNILEVER décide, le 28 septembre 2010, de fermer l'usine FRALIB et de mettre en œuvre un plan de licenciement. Dès lors, la centaine de salariés s'investit pour préserver l'outil industriel et leurs emplois tout en proposant une solution alternative.

Après **1336 jours**, c'est-à-dire 3 ans et 124 jours, un accord est signé entre les salariés et les dirigeants d'UNILEVER le 26 mai 2014. Un an jour pour jour après cet accord, 58 des salariés décident de fonder leur propre entreprise, **la SCOP-TI (Société coopérative ouvrière provençale de thés et infusions)** en y investissant 177 000 euros, et en mettant en place une gestion démocratique (chaque salarié compte dans les décisions stratégiques). La SCOP-TI est une société coopérative et participative, où tous les employés participent aux décisions et perçoivent le même salaire par catégories professionnelles.
Deux marques de la nouvelle entreprise sont alors présentées aux médias :

- La **marque « 1336 »** (en hommage à la période précédant l'accord), destinée aux différentes enseignes de la grande distribution (Système U, Leclerc, Intermarché, Carrefour) ;
- La **marque « SCOP TI »** (aussi nom de l'entreprise) destinée aux magasins bio (Biocoop, Naturalia, La Vie Claire) et lieux de vente alternatifs.

En accord avec une philosophie socialement et écologiquement responsable, toute la gamme de produits est composée à partir d'arômes 100 % naturels, c'est-à-dire obtenus par procédé physique (extraction) ou biotechnologique, à partir des matières premières agricoles destinées à la consommation, notamment le tilleul.
Même si la situation économique de SCOP-TI semble s'améliorer depuis sa création en 2015, elle doit relever de nombreux défis : continuer à investir et à former ses salariés, atteindre un équilibre financier durable, faire connaître ses marques, se déployer durablement et au final pérenniser la coopérative.

L'étude est composée de 3 dossiers :
Dossier 1 - Le développement stratégique de SCOP-TI
Dossier 2 - L'analyse financière de SCOP-TI
Dossier 3 - La stratégie marketing et la politique salariale de SCOP-TI

Ces trois dossiers d'étude peuvent être abordés de manière indépendante.

Tournez la page S.V.P.

DOSSIER 1 - LE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE DE SCOP-TI

Monsieur Olivier LEBERQUIER, l'actuel directeur général, faisait partie des 58 ex-salariés Fralib ayant lutté pour le maintien de l'usine de thés et d'infusions. Cet ancien ouvrier, aujourd'hui cadre, a le souci permanent de développer une activité durable et pérenne, en lien avec les valeurs de l'entreprise et son histoire.

En mobilisant vos connaissances et en prenant appui sur les documents proposés notamment les **documents 1 à 11**, il vous est demandé de répondre aux questions suivantes :

1.1 Réaliser une analyse des forces et des faiblesses de SCOP-TI et une analyse de son environnement.

1.2 Identifier les finalités et les objectifs stratégiques de l'entreprise. Montrer en quoi les orientations stratégiques suivies par SCOP-TI s'inscrivent dans une démarche de « responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ».

1.3 Préciser la stratégie globale poursuivie par l'entreprise SCOP-TI et, dans un second temps, analyser les avantages et les limites d'une telle stratégie.

1.4 Repérer les composantes de la structure SCOP-TI et justifier-les au regard de l'histoire de l'entreprise. Identifier les avantages et les inconvénients de cette structure, notamment en ce qui concerne la prise des décisions de gestion.

1.5 À partir du modèle de la chaine de valeur de Porter, montrer que le choix de relancer la filière des plantes aromatiques par SCOP-TI peut être source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise. Justifier le type d'avantage concurrentiel recherché.

DOSSIER 2 - L'ANALYSE FINANCIÈRE DE SCOP-TI

La santé financière de la SCOP-TI s'améliore d'année en année mais celle-ci reste tout de même à consolider. La société a besoin d'analyser l'évolution de ses performances de ces dernières années.
Elle aimerait également faire un point à la fois sur la solidité de sa structure financière et sur le niveau de risque d'exploitation lié à son activité courante.
De plus, son niveau de production étant insuffisant pour répondre à la demande des distributeurs, elle envisage de financer l'achat d'une nouvelle machine mais hésite entre deux projets d'investissement.

À partir de vos connaissances et des documents proposés notamment les **documents 12 à 17**, il vous est demandé de répondre aux questions suivantes :

2.1 Analyser l'activité de l'entreprise et sa performance en décomposant la formation du résultat net comptable de 2018 et en appréciant son évolution par rapport à 2017.

2.2 Analyser la structure financière de SCOP-TI pour l'année 2018 et calculer trois indicateurs pertinents pour procéder au diagnostic financier de l'entreprise.

2.3 Procéder à l'analyse de la rentabilité des deux projets d'investissement et choisir celui dans lequel l'entreprise aurait intérêt à investir.

2.4 Démontrer que le recours à l'emprunt bancaire pour financer son investissement pourrait avoir des inconvénients pour l'entreprise SCOP-TI et proposer trois autres modalités de financement possibles en précisant les avantages et les inconvénients de chacune d'entre elles pour l'entreprise.

DOSSIER 3 - LA STRATÉGIE MARKETING ET LA POLITIQUE SALARIALE DE SCOP-TI

Dans un contexte concurrentiel et de promotion de ses marques, SCOP-TI a décidé d'avoir recours à une étude quantitative sur les comportements et attentes des consommateurs de thés et infusions en Grandes et moyennes surfaces en France. Le but est d'aider les coopérateurs dans leur réflexion et leur prise de décisions notamment quant aux changements éventuels de packagings, pour tester les 4 nouvelles pistes de packaging. L'institut de sondage retenu est HARRIS INTERACTIVE.

De plus, avec le changement de structure en SCOP et l'organisation du travail plus horizontale, l'entreprise a dû concevoir un plan de formation pour les salariés présents et futurs et élaborer une nouvelle grille des salaires.

En prenant appui sur vos connaissances et sur les documents proposés notamment les **documents 18 à 23**, il vous est demandé de répondre aux questions suivantes :

3.1 Analyser la stratégie marketing de SCOP-TI.

3.2 Apprécier la cohérence de la politique de distribution par rapport aux attentes des consommateurs vis-à-vis de la marque.

3.3 Montrer en quoi le recours à une campagne de co-financement est cohérent avec les valeurs de SCOP-TI.

3.4 Analyser la politique salariale et de formation des salariés. Préciser en quoi ces choix peuvent constituer un facteur de motivation pour les salariés mais aussi comporter des limites.

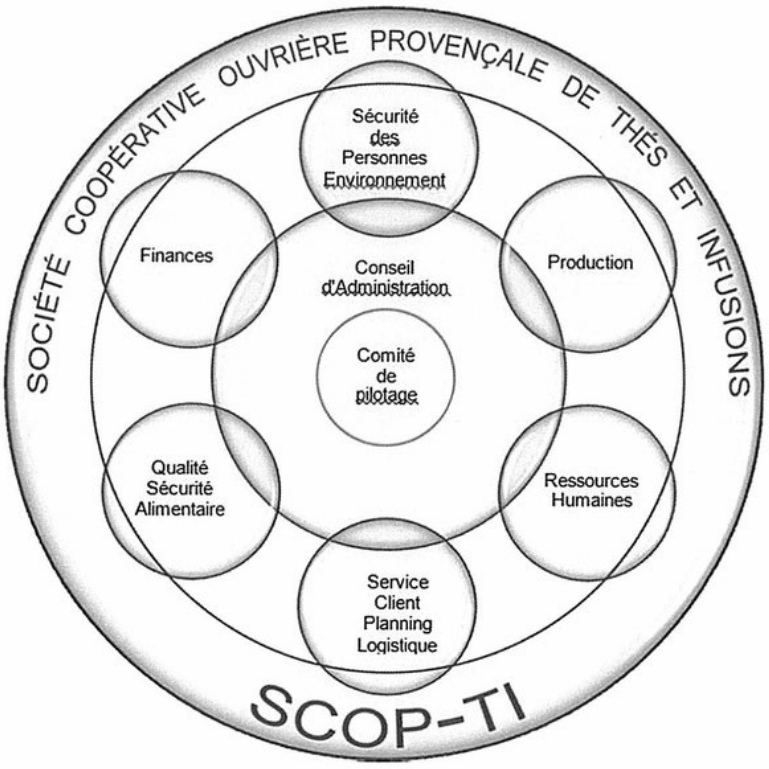
3.5 Proposer trois indicateurs sociaux pertinents pour évaluer la motivation et le climat social au sein de cette SCOP. Justifier le choix des indicateurs sélectionnés.

Tournez la page S.V.P.

Document 1 – Présentation générale de SCOP-TI

Désireux d'en finir avec un modèle social hiérarchique, soutenant la recherche du profit au détriment de l'emploi, les anciens salariés de Fralib ont établi le projet de maintenir l'usine en activité et de se constituer en coopérative. Le rêve d'instaurer une « république sociale » dans l'usine « comme dans l'atelier », garantissant de fait la « souveraineté » des salariés au sein de l'entreprise, s'est concrétisé par la création de la Société Coopérative Ouvrière Provençale de Thés et Infusions (SCOP-TI), dont les statuts ont été déposés le 5 Août 2014. SCOP TI compte 58 personnes qui se sont battues pendant 1 336 jours, contre leur ancien employeur, pour préserver leur emploi et montrer qu'un autre choix de société était possible.
Dans cette organisation, chaque voix désormais compte et tout se décide en Assemblée Générale des Coopérateurs ou par le Conseil d'Administration qui en est issu. Ce dernier est composé de 11 membres, élus par les salariés pour quatre ans. Un comité de pilotage est mandaté pour mener à bien le projet de la coopérative dans les démarches administratives et opérationnelles, il est composé de trois personnes (Le Président, le Directeur général et le Directeur général délégué).
Les coopérateurs ont dû réorganiser les postes et les compétences pour pallier les pertes de savoirs enregistrées au niveau des différents secteurs d'activité de l'entreprise à l'issue du conflit (administration, production, qualité, hygiène santé environnement, logistique), de façon à maintenir l'activité dans une perspective de développement pérenne.

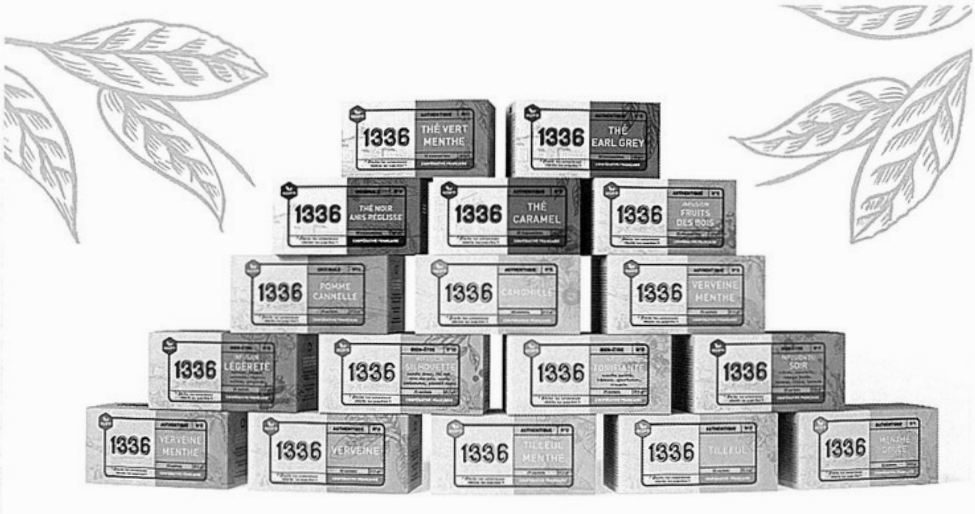
La gouvernance de l'entreprise est symbolisée par son organigramme :



Le cercle des coopérateurs entoure l'ensemble de l'organisation, il est souverain sur toutes les décisions importantes de l'entreprise.

Source : extraits du mémoire 2017 d'étude d'Olivier Leberquier, dirigeant de SCOP-TI

Document 2 – Les produits 1336 de SCOP-TI



Les infusions

N°1 **MENTHE DOUCE**
RECETTE AUTHENTIQUE

Pour des après-repas plus légers et sereins, la menthe douce sera votre meilleure alliée. Sans excès de menthol, cette plante aux parfums d'ailleurs possèderait également des vertus apaisantes.

N°2 **TILLEUL**
RECETTE AUTHENTIQUE

Pour des nuits paisibles en toute quiétude, l'infusion de tilleul est également plébiscitée pour sa douce saveur mielleuse. Autrefois très appréciée de nos grands-mères, cette infusion au goût singulier séduit toujours autant.

N°3 **TILLEUL MENTHE**
RECETTE AUTHENTIQUE

Un mélange subtil et fin en bouche alliant le doux parfum mielleux du tilleul à la fraîcheur tonique de la menthe. Ce mélange est idéal en fin de repas.

N°4 **VERVEINE**
RECETTE AUTHENTIQUE

Grand classique des infusions, la verveine offre une note légèrement citronnée en bouche. C'est une boisson idéale pour des soirées sous le signe de la relaxation.

N°5 **VERVEINE MENTHE**
RECETTE AUTHENTIQUE

Le goût légèrement citronné de la verveine associé à la fraîcheur de la menthe offre un mélange désaltérant que vous apprécierez tout au long de la journée.

N°6 **CAMOMILLE**
RECETTE AUTHENTIQUE

Envoûtantes, les saveurs aromatiques de la camomille sont aussi divines que son goût. Cette plante aux mille vertus est très appréciée pour sa douceur.

N°11 **POMME CANNELLE**
RECETTE ORIGINALE

Un mélange gourmand associant le sucré de la pomme et la saveur épicée de la cannelle. Cette infusion 100% plaisir se déguste sans modération.

N°12 **FRUITS DES BOIS**
RECETTE ORIGINALE

Un mariage subtil de fruits rouges et de fruits des bois pour une balade gustative dans les sous-bois. Un cocktail réconfortant à savourer tout au long de la journée.

Les thés

N°1 **VERT MENTHE**
RECETTE AUTHENTIQUE

Thé de l'hospitalité au Maghreb, cette boisson traditionnelle au goût rafraîchissant vous transportera dans des contrées lointaines.

N°2 **EARL GREY**
RECETTE AUTHENTIQUE

L'un des thés les plus consommé au monde, l'Earl grey est un thé noir aromatisé à la bergamote au goût aussi raffiné que prononcé.

N°3 **CARAMEL**
RECETTE ORIGINALE

Des arômes naturels de caramel parfument ce thé noir pour des instants de gourmandise et de douceur tout au long de la journée.

N°4 **ANIS RÉGLISSE**
RECETTE ORIGINALE

Laissez-vous subjuguer par ce trio de saveurs. Un mélange harmonieux associant la puissance du thé noir, la force de la réglisse et le goût incomparable de l'anis.

N°5 **BREAKFAST**
RECETTE P'TI DÉJEUNER

Amateurs de thés corsés et légèrement astringents, vous apprécierez cette boisson aux tannins puissants.
Allié idéal de vos petits déjeuners, il se déguste nature ou avec un nuage de lait.

N°6 **DARJEELING**
RECETTE P'TI DÉJEUNER

Le thé Darjeeling est l'un des plus prestigieux au monde. Il présente un corps léger et une couleur pâle. Son goût est composé d'arômes floraux et d'une note muscat. Parfait pour démarrer la journée.

Source : https://www.1336.fr

Tournez la page S.V.P.

Document 3 – Entretien avec Olivier Leberquier, directeur général de SCOP-TI

En 2014, l'usine Fralib, fabricant du thé Éléphant, est reprise par ses salariés sous forme de société coopérative. Olivier Leberquier, ancien leader des ex-Fralib, est aujourd'hui président de cette société qui milite pour « construire un monde économique sans les actionnaires et leurs dividendes ».[...]

Pourquoi avoir choisi de reprendre la société sous forme de société coopérative ?

Olivier Leberquier : nous avons envisagé plusieurs possibilités. La première était tout simplement le rachat des capitaux par un tiers, mais l'option a été vite balayée. [...] D'ailleurs, nous étions tous d'accord dès le départ pour ne verser aucun dividende, aucun revenu issu du capital de la société. La seconde option était la Scic *(société coopérative d'intérêt collectif, NDLR)*, mais pour ça il fallait obtenir le soutien et la participation des collectivités locales.

Vous plaidez pour « rendre le pouvoir aux employés au sein de l'entreprise ». Comment cela se traduit dans les faits ?

Olivier Leberquier : nous sommes pour un mode de gestion horizontal, sans titre, ni hiérarchie. Si ça ne tenait qu'à nous, il n'y aurait pas de directeur ou de président. Mais aucun dispositif légal ne nous permet de créer ce genre de structure. À SCOP-TI, les coopérants, c'est-à-dire l'ensemble des salariés, élisent le conseil d'administration qui est révocable à tout moment, et un comité de pilotage propose des orientations. Mais, quelle que soit la nature de la problématique, c'est toujours l'Assemblée des coopérants qui décide seule et de manière souveraine.

C'est un mode de fonctionnement éthique et émancipateur. Et ça marche. Nous ne sommes pas encore parfaitement à l'aise, mais notre chiffre d'affaires évolue d'année en année. Aujourd'hui, la question qui doit être posée est : « comment faire pour que ce modèle de société se généralise ? ».

Source : LaMontagne.fr, 25/01/2019

Document 4 – Philosophie, valeurs et engagements de SCOP-TI

Le projet de l'entreprise s'inscrit dans une démarche Économique sociale et solidaire. La création de la coopérative correspond à l'adoption d'une gestion démocratique garantissant l'instauration de qualités de travail satisfaisantes pour tous ses acteurs et à un engagement dans une recherche de développement de productions de qualité, inscrites dans une perspective de soutenabilité économique et environnementale.

La volonté de Scop-TI, depuis sa création, est de parvenir, à moyen ou à long termes, à l'élaboration de circuits d'échanges relativement courts conçus dans une perspective de développement durable. Cela consiste à promouvoir la réimplantation et la relance d'une activité de production d'herbes aromatiques et arboricoles de qualité, en particulier en France et dans un périmètre local et participer à la reconstitution de ses filières. Notre but est de privilégier des partenariats avec des producteurs de proximité et de réhabiliter ainsi des savoir-faire, abandonnés ou en déclin, de manière à garantir l'approvisionnement de matières premières au sein d'un circuit viable et équitable, tout en veillant à ce que nos produits restent accessibles à la commercialisation. La promotion de circuits courts contribue également à réduire l'empreinte écologique. Acheter des produits fabriqués sur le territoire limite les émissions de CO_2 et autres particules liées aux transports de marchandises provenant de tous les coins du monde.

Qualité

La qualité des matières premières est garantie 100 % naturelle, sans arômes artificiels. Nos thés et plantes aromatiques proviennent directement de nos fournisseurs qui s'approvisionnent auprès des meilleurs producteurs mondiaux. En ce qui concerne notre approvisionnement en thé vert, nous avons signé une exclusivité avec un producteur dont la récolte est issue d'arbres centenaires du Vietnam, plus particulièrement de la région de Suoi Giang.

Notre service qualité est le véritable centre névralgique de l'entreprise puisqu'il est à l'origine des innovations mises en œuvre au sein de la coopérative et du développement des nouvelles recettes réalisées à travers les gammes de produits proposés par Scop-TI. Il analyse et contrôle la qualité des productions de la réception des matières premières aux premiers emballages, soit tout au long du processus de conditionnement jusqu'à l'aboutissement du produit fini. Les opérations de contrôle et de suivi de la qualité ont été intégrées dans un ERP et peuvent être supervisées et contrôlées à partir d'un système informatique unifié, déployé à l'échelle des différents secteurs d'activité et des différentes phases de développement de la production, ce qui permet une réactivité et une sécurité sans égal. De fait, les productions disposent d'une traçabilité totale : des ingrédients utilisés pour le conditionnement des produits jusqu'au consommateur.

Emploi

Le redémarrage de l'activité à Gémenos, à travers la création de Scop-TI, a contribué à préserver un fleuron industriel sur le territoire aubagnais, synonyme de maintien du savoir-faire, de préservation de l'emploi et de relance économique. La priorité, suite à cette victoire, a consisté dans un premier temps à assurer l'embauche des anciens salariés de FRALIB, devenus coopérateurs de l'entreprise SCOP-TI, qui ont lutté pendant plus de trois ans pour la conservation de leurs emplois. [...]

Source : site internet SCOP-TI

Document 5 - Les chiffres du marché des thés et infusions en France en 2019

Ce qu'il faut retenir

- Les produits bio confirment leur belle santé.
- Les promesses bien-être et les arômes originaux sont un succès.
- Les consommateurs plus jeunes restent à fidéliser sur la durée.

Chiffres

- **Thés**
  - Chiffre d'affaires : 260,65 millions d'€, en baisse de 3,1 % (par rapport à 2018).
  - + 0,7 % : l'évolution générale des prix des thés.
- **Infusions**
  - Chiffre d'affaires : 178,39 millions d'€, en hausse de 0,1 % (par rapport à 2018).
  - + 4,2 % : l'évolution des prix des infusions.

La tendance ne devrait plus s'inverser : les amateurs de thés et infusions plébiscitent le bio. Mais pas encore au point de porter le marché. « Malgré la forte croissance du bio, le marché global régresse, entraîné par la contre-performance du non-bio », note Christophe Cisowski, chef de groupe santé bio chez Jardin Bio (Léa Nature). En 2018, les fortes chaleurs estivales ont pénalisé les consommations de produits jugés très météo-sensibles, crainte qui persiste pour les volumes de 2019 après un hiver doux et un été caniculaire. Un contexte qui semble aggravé, selon ses concurrents, par le manque d'initiative du leader du marché. Néanmoins, les choix de la clientèle semblent plus prévisibles. Lui proposer de nouvelles saveurs suscite sa curiosité. Lui promettre du bien-être aide à la conquérir et la fidéliser...

Laetitia Lefèvre, chef de groupe marketing de La Tisanière (Foods International), le constate avec les derniers lancements de la marque, arguant d'une « surperformance de 5,3 % en valeur » par rapport au marché. « Notre tisane Brûle-graisse est montée progressivement en performance au point de devenir en août la meilleure référence en rotation de notre gamme, assure-t-elle. Nous allons lancer quatre nouvelles références en bio, deux pour le rayon conventionnel (Drainage et Ventre plat), qui comme Brûle-graisse n'y étaient pas, et deux autres (Nuit fleur d'oranger et Digestion menthe-citron vert) pour le rayon bio. Pour un même bénéfice santé, il est important de proposer plusieurs parfums, si l'on veut que le consommateur revienne sur la catégorie. »

Directeur général de Pagès, Olivier Thébaud note aussi que la conquête de consommateurs, notamment plus jeunes, s'opère sur l'innovation et la naturalité. La PME du Puy-en-Velay axe sa communication sur ses produits les plus porteurs, « parce que le cœur de gamme fait vivre », mais elle ne se prive pas de pousser des nouveautés « à traçabilité absolue », comme son Thym doux de la Drôme.

Source : LSA-CONSO, 31/10/2019

Tournez la page S.V.P.

Document 6 – Quand une coopérative ouvrière relance la culture locale du tilleul

Après quatre ans de combat, les ouvriers de l'usine Fralib-Unilever, près de Marseille, ont empêché la délocalisation de leur usine de thé et d'infusion. Dans leur élan, ils ont fondé la coopérative Scop-Ti et relancé la production du tilleul des Baronnies provençales, effondrée à cause de la concurrence chinoise et latino-américaine.

Ses bienfaits sont nombreux : elle apaise les troubles nerveux, les migraines, les insomnies... Florissante et réputée depuis le 19e siècle, l'économie locale des fleurs officinales de la région de Buis-les-Baronnies s'est pourtant effondrée il y a 20 ans, sous la pression de la concurrence internationale, en particulier chinoise. [...] « Il y a 30 ans, 400 tonnes de tilleul étaient ramassées. Aujourd'hui cela ne représente plus qu'une dizaine de tonnes. Mais c'est toujours 80 % de la production française », explique Jean-Jacques Cornand, l'un des cueilleurs. [...]

Relancer le tilleul en Provence plutôt que l'importer d'Amérique Latine

Depuis cinq ans, à l'appel du syndicat des producteurs, des « cueilleurs solidaires » viennent ici bénévolement dans le but de relancer la production du tilleul. Leurs récoltes sont données à Scop-Ti, une coopérative qui conditionne des thés et infusions à Gémenos (Bouches-du-Rhône), à côté de Marseille.

En 2015, la « production militante » s'est muée en un tilleul bio millésimé, commercialisé sous la marque Scop-Ti. Par le millésime, Scop-Ti reconnaît le terroir singulier des Baronnies, un peu comme dans le monde du vin. [...] « Millésimé, cela signifie que le produit de chaque année à une particularité en fonction notamment des conditions climatiques », indique Nadine Fiquet, la coopératrice responsable de la qualité et de la recherche et développement, lors de notre visite de l'usine.

La production des Baronnies repart peu à peu, en partie grâce au débouché de Scop-Ti, mais pour l'heure le tilleul conditionné à Gémenos n'est pas en totalité originaire de Provence. Les volumes produits localement sont encore trop faibles. [...]

Aujourd'hui, Scop-Ti importe toujours du tilleul venu d'Europe ou du Maghreb, tout en espérant que la production des Baronnies pourra un jour lui permettre de s'y fournir exclusivement. Les coopérateurs de Gémenos ont par ailleurs entrepris des démarches similaires de relocalisation, sur d'autre filières de plantes aromatiques et médicinales en France. Et pour le thé, ils se sont engagés sur la voie du commerce équitable avec des producteurs du Vietnam.

La révolution des Scop-Ti prend aussi son sens au niveau de la qualité des produits. Ils ont décidé, pour leurs marques, de se débarrasser des arômes et autres colorants artificiels. Par exemple, dans les sachets de de tilleul Scop-Ti « il n'y a que du tilleul », résume Nadine Fiquet, la coopératrice responsable de la qualité. Une affirmation qui pourrait paraître saugrenue. Et pourtant, dans la plupart des infusions d'autres industriels, sont ajoutés des exhausteurs de goût. « Comme dans le tilleul bio Éléphant. Et ça le consommateur ne le sait pas », affirme Olivier Leberquier. [...]

Source : Reporterre.net, 27/07/2019

Document 7 – Scop-TI, une coopérative à l'épreuve du marché

La coopérative provençale réalise 80 % de son activité grâce aux produits qu'elle commercialise pour le compte de grandes enseignes : Leclerc, Intermarché, Système U, Carrefour et bientôt Auchan. Indispensable pour couvrir ses frais fixes, la présence en hypermarché ne permet pas à Scop-TI, en revanche, de dégager une marge suffisante.

S'appuyer sur la grande distribution tout en augmentant la part des circuits alternatifs : voilà la stratégie que veulent suivre les coopérateurs de Scop-TI pour tenter de dégager en 2018 leurs premiers bénéfices. Aujourd'hui, l'entreprise vend environ 300 tonnes de thé annuellement sous "marques distributeurs" (Leclerc, Intermarché et Système U). À titre de comparaison, les volumes vendus sous ses deux marques propres – 1336 et Scop-TI – ne devraient pas dépasser les 40 tonnes cette année, alors que l'objectif à terme est d'atteindre les 500 tonnes.

Dernièrement, les Scop-TI ont créé une association – Fraliberthé – et une boutique en ligne. Ils espèrent ainsi redynamiser un réseau de vente directe qui représente aujourd'hui 20 % du chiffre d'affaires estampillé 1336 et Scop-TI. Soutien historique des « ex-Fralib », la Caisse Centrale d'Activités Sociales du personnel des industries électrique et gazière s'apprête à faire entrer dans ses restaurants ces boîtes de thé et d'infusion qui « éveillent les consciences et réveillent les papilles ». Une façon de poursuivre son engagement aux côtés des salariés qui défendent une autre manière de gérer l'entreprise et de partager les fruits de leur travail.

Source : Journal CCAS.fr, 4/07/2017

Document 8 - Fralib : les ouvriers découvrent qu'être patron, c'est pas si facile !

Les ex-Fralib ont réussi à relancer la production de leur usine, mais ils se heurtent aux dures lois du business. [...] Le décollage de la nouvelle Scop-Ti se révèle plus compliqué que prévu. Le chiffre d'affaires est remonté à un modeste 3 millions d'euros et la pérennité de l'entreprise reste incertaine. Les ennemis du capitalisme découvrent douloureusement que pour faire du business... il faut du capital. Et offrir de solides garanties. Or les banques se montrent peu accommodantes et les pouvoirs publics sourds à leurs demandes d'aide.

Crowfunding pour pallier un manque de fonds propres

Le manque de fonds propres est le premier handicap des ex-Fralib. Sur le papier, ils semblaient disposer d'un trésor de guerre. Suite à l'annulation de trois plans sociaux par la justice et à l'intervention d'Arnaud Montebourg, alors ministre du Redressement productif, Unilever leur a cédé l'ensemble des machines, d'une valeur comptable de 7 millions d'euros, pour 1 euro symbolique. Le géant néerlandais a également versé 2,85 millions d'euros à la Scop-Ti pour solder le conflit et permettre de relancer la production. Les coopérateurs ont, eux, apporté chacun 3.000 euros pour constituer un capital de 177.000 euros. « D'emblée nous avons réalisé que nos fonds propres n'étaient pas suffisants », admet Olivier Leberquier. [...] Pour faire face, les ex-Fralib ont aussi lancé, en juillet dernier, un "sociofinancement", espérant lever 700.000 euros auprès de ceux qui se sentent toujours solidaires de leur combat. À la fin octobre 2017, quelque 200.000 euros avaient été collectés.

Des volumes de production insuffisants

Mais la prospection commerciale coûte cher. Ainsi, pour répondre aux appels d'offres de Système U (huit produits référencés), Leclerc (sept) et Carrefour (trois), avec qui l'entreprise réalise l'essentiel de ses ventes sous forme de marques de distributeurs, il faut mobiliser de grosses sommes : entre 100.000 et 150.000 euros pour fabriquer les premiers échantillons, tester des recettes, trouver le bon emballage. Et une fois les contrats signés, il faut bien compter six mois avant de gagner de l'argent.

Pas de concession de la part des banques ni des pouvoirs publics

Ce passage délicat serait négociable si, au moins, une banque leur accordait une avance. Or, même si l'entreprise a toujours honoré ses crédits bancaires, garantis en outre à hauteur de 70 % par la Banque publique d'investissements (Bpifrance), le Crédit coopératif, qui les a aidés au début, s'y refuse désormais, sous prétexte de leur manque de fonds propres. [...]

Source : Capital.fr, 10/01/2018

Document 9 – Extrait des statuts de la SCOP-TI

Le choix de la forme de Société coopérative de production constitue une adhésion à des valeurs coopératives fondamentales :

- la prééminence de la personne humaine ;
- la démocratie ;
- la solidarité et le partage.

Tournez la page S.V.P.

En complément de ces valeurs fondamentales ou découlant de celles-ci, l'identité coopérative se définit par
- la reconnaissance de la dignité du travail ;
- le droit à la formation ;
- le droit à la créativité et à l'initiative ;
- la responsabilité dans un projet partagé ;
- la transparence et la légitimité du pouvoir ;
- la pérennité de l'entreprise fondée sur des réserves ;
- l'ouverture au monde extérieur

Ce choix de Société, au plein sens du terme suppose la mise en pratique des principes suivants :

1) notre Société coopérative est composée en priorité de coopérateurs salariés qui développent en commun leurs activités professionnelles et leur indépendance économique,

2) l'organisation et le fonctionnement de notre Société coopérative assurent la démocratie dans l'entreprise et la transparence de sa gestion,

3) pour notre Société coopérative, la recherche du profit économique reste subordonnée à la promotion et à l'épanouissement de ses coopérateurs salariés. Le partage du résultat de notre Société coopérative assure une répartition équitable entre la part revenant aux salariés, la part revenant au capital social et la part revenant aux réserves de l'entreprise.

Source : document interne

Document 10 – L'Économie sociale et solidaire

« L'ESS est une forme d'économie qui repose sur des principes de démocratie, d'utilité sociale, de coopération et d'ancrage dans les territoires et au service de l'intérêt général, du partage, de l'égalité, de la solidarité et de l'environnement. »

C'est la loi Hamon dite « relative à l'économie sociale et solidaire » qui a posé en 2014 un véritable cadre juridique pour le secteur, identifié les acteurs et défini le mode de fonctionnement et de financement des structures de l'ESS. Car si cette dernière pèse 10 % du PIB français, il s'agit avant tout d'un mode d'entreprise et de développement économique. Une grande diversité d'acteurs la compose, de la petite association sportive à la mutuelle d'envergure. Le secteur compte 2,3 millions de salariés et 22 millions de bénévoles.

[...] Coopérative : Un groupement économique au sein duquel les personnes sont égales en droits et exercent une activité servant l'intérêt général. Il peut s'agir par exemple d'une société coopérative de production (Scop) ou d'une société coopérative d'intérêt collectif (Scic). D'après le réseau des Scop, le nombre de sociétés coopératives a augmenté de 10 % entre fin 2016 et fin 2018, pour s'établir à un total de 3 311 sociétés coopératives actives en France.

Source : CareNews.com, 29/11/2019

Document 11 – Quatre conditions pour réussir une reprise d'entreprise en SCOP

La possibilité pour des salariés de reprendre leur entreprise attire de plus en plus. Cette solution permet aux salariés d'assurer la continuité de l'activité de leur entreprise suite au départ des dirigeants ou aux décisions de fermeture de la part d'actionnaires jugeant la rentabilité insuffisante. L'entreprise Hisa cédée aux salariés suite au départ du dirigeant fondateur et la librairie « Les Volcans » jugée non rentable par le Groupe Chapitre sont deux exemples de reprises en SCOP réussies. Les SCOP constituent ainsi une piste particulièrement intéressante pour éviter les cessations d'activités et les pertes d'emplois.

Dans quelles conditions, la reprise d'une entreprise par ses salariés sous la forme d'une SCOP peut-elle réussir ? Le rapport d'étude de la Chaire Alter-Gouvernance met en évidence quatre conditions.

1. Légitimer le projet de reprise en SCOP dans son environnement

La réussite d'une reprise en SCOP nécessite de légitimer et de gagner la confiance des parties prenantes externes. Le statut juridique de SCOP et les pratiques de gouvernance associées restent relativement mal connus et parfois assimilés à des représentations fausses d'organisation sans hiérarchie ou fonctionnant de manière anarchique. [...] Le passage en SCOP implique avant tout une transformation du mode de gouvernance dans une logique démocratique.

2. Développer l'identité et les compétences des salariés/propriétaires

Lors des reprises en SCOP, ce sont parfois des salariés très éloignés des considérations stratégiques et du pilotage de l'entreprise qui sont élus administrateurs ou nommés dirigeants et prennent de facto en main le destin de l'entreprise. Mais le simple changement de statut de l'entreprise ne suffit pas pour que les salariés se sentent immédiatement co-associés et co-propriétaires de l'outil de production. [...]Les nécessaires compétences pour gouverner une entreprise ne s'improvisent pas non plus et il est également indispensable que les salariés se forment à la gouvernance et la stratégie d'entreprise

3. Se prémunir contre un « hold-up » des cadres

Pour assurer la mise en œuvre d'une gouvernance démocratique et le bon fonctionnement de l'entreprise, il est fondamental de veiller à éviter que la reprise par les salariés ne se solde par un hold-up des cadres sur le pilotage de l'entreprise et ses bénéfices. [...]Ces hold-up peuvent se matérialiser par le choix délibéré de composer un conseil d'administration à l'identique du comité de direction et/ou de fixer des droits d'entrée au sociétariat très élevés pour limiter l'accès à une large partie des salariés.

4. Construire de nouvelles règles, outils et pratiques soutenant une gouvernance démocratique

Pour endosser leurs nouveaux rôles de propriétaires et d'administrateurs, les salariés ont besoin d'accéder de manière beaucoup plus large et précise aux informations sur l'activité, l'environnement et la stratégie de leurs entreprises.

Source : TheConversation.com, 07/12/2017

Document 12 – Bilan ACTIF simplifié de SCOP-TI au 31/12/2018

ACTIF	2018			2017
	Brut	*Am. Dép.*	Net	Net
ACTIF IMMOBILISÉ				
Immobilisations incorporelles	392 384	285 107	107 277	121 286
Immobilisations corporelles	493 828	208 595	285 233	351 798
Immobilisations financières	18 329	0	18 329	13 872
Total I	**904 541**	**493 702**	**410 839**	**486 956**
ACTIF CIRCULANT				
Stocks et en-cours (1)	898 547	0	898 547	989 519
Créances clients et comptes rattachés (1)	676 823	5 272	671 551	590 239
Autres créances (2)	312 735	0	312 735	399 644
Valeurs mobilières de placement	153	0	153	153
Disponibilités	222 111	0	222 111	331 090
Charges constatées d'avance (1)	21 692	0	21 692	4 873
Total II	**2 132 061**	**5 272**	**2 126 789**	**2 315 518**
TOTAL GÉNÉRAL	**3 036 602**	**498 974**	**2 537 628**	**2 802 474**

(1) Exploitation *(2) Hors exploitation*

Tournez la page S.V.P.

Document 13 - Bilan PASSIF simplifié de SCOP-TI au 31/12/2018

PASSIF	2018	2017
CAPITAUX PROPRES		
Capital social ou individuel	194 900	194 500
Réserves	2 850 000	2 850 000
Report à nouveau	-2 458 724	-1 687 679
Résultat de l'exercice	-490 097	-771 045
Subvention d'investissement	1 518	2 055
Provisions réglementées		
Total I	97 597	587 831
AUTRES FONDS PROPRES		
Produits des émissions de titres participatifs	550 000	500 000
Total II	550 000	500 000
PROVISIONS POUR RISQUE ET CHARGES		
Total III	0	0
DETTES		
Dettes financières (1)	246 365	326 842
Dettes fournisseurs et comptes rattachés (2)	1 083 000	810 702
Dettes fiscales et sociales (3)	216 970	208 728
Dettes sur immo. et comptes rattachés (4)	0	25 216
Autres dettes (4)	343 696	343 155
Produits constatés d'avance (4)	0	0
Total IV	1 890 031	1 714 643
TOTAL GÉNÉRAL	2 537 628	2 802 474

(1) Dont concours bancaires courants	21 250	23050
(2) Exploitation		
(3) Dont dette d'IS	85 310	79 408
(4) Hors exploitation		
Effets escomptés non échus	12 000	14 500

Source : documents internes

Document 14 - Compte de résultat de SCOP-TI au 31/12/2018

	2018	2017
Produits d'exploitation		
Ventes de marchandises	0	0
Production vendue [biens et services]	3 111 092	3 040 456
Production stockée	33 539	-233 319
Production immobilisée	0	0
Subventions d'exploitation	30 280	82 986
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions, transferts de charges	114 066	146 528
Autres produits	45 248	268 019
Total	**3 334 225**	**3 304 670**
Charges d'exploitation		
Achats de marchandises	0	0
Variation de stocks	0	0
Achats matières 1res et autres approvisionnements	1 604 878	1 714 164
Variation de stocks	135 389	-58 408
Autres achats et charges externes	950 251	950 990
Impôts, taxes et versements assimilés (considérés comme fixes)	48 033	59 384
Salaires et traitements	623 682	842 433
Charges sociales	204 661	231 162
Dotations aux amortissements et aux dépréciations	131 182	187 557
Dotations aux provisions	0	0
Autres charges (considérées comme fixes)	115 801	118 674
Total	**3 813 877**	**4 045 956**
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**- 479 652**	**- 741 286**
Produits financiers		
De participation	0	0
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	0	0
Autres intérêts et produits assimilés	1	1
Reprises sur dépréciations, provisions et transferts de charges	0	0
Différences positives de change	0	0
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	0	0
Total	**1**	**1**
Charges financières		
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	0	0
Intérêts et charges assimilées	14 447	20 117
Différences négatives de change	0	0
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	0	0
Total	**14 447**	**20 117**
RÉSULTAT FINANCIER	**-14 446**	**- 20 116**
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPOT	**- 494 098**	**- 761 402**

Tournez la page S.V.P.

Produits exceptionnels		
Sur opérations de gestion	3 544	0
Sur opérations en capital (quote-part subv inv virée au résultat)	537	538
Reprises sur dépréciations, provisions et transferts de charges	0	0
Total	**4 081**	**538**
Charges exceptionnelles		
Sur opérations de gestion	80	10 181
Sur opérations en capital	0	0
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	0	0
Total	**80**	**10 181**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**4 001**	**- 9 643**
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	0	0
Impôts sur les bénéfices	0	0
Total des produits	**3 338 307**	**3305209**
Total des charges	**3 828 404**	**4 076 254**
BÉNÉFICE OU PERTE	**- 490 097**	**- 771 045**

Source : document interne

Document 15 - Tableau des soldes intermédiaires de gestion de SCOP-TI pour les années 2016 et 2017

Soldes intermédiaires de gestion	2016	2017
Marge commerciale	0	0
Production de l'exercice	1 707 485	2 807 137
Valeur ajoutée	-128 193	200 391
Excédent brut d'exploitation	-1 139 473	-849 602
Résultat d'exploitation	-1 408 669	-741 286
Résultat courant avant impôt	-1 410 162	-761 402
Résultat exceptionnel	327	-9 643
Résultat de l'exercice	-1 409 834	-771 045

Document 16 - Informations sur les deux projets d'investissement

L'entreprise souhaite augmenter son volume de production, qui reste, pour l'instant, insuffisant. Elle aimerait investir dans une nouvelle machine.
Le projet d'investissement a été soumis aux responsables du service Commercial et du service Production et il ressort de leurs études deux possibilités :

- Soit acheter une machine identique à celles que l'entreprise possède déjà, et donc avec un rendement équivalent. Son coût s'élève à 590 000 €.

- Soit acheter une machine plus performante, qui permettrait de produire davantage de thé à l'heure, mais qui coûte plus cher à l'achat. Son coût s'élève à 810 000 €.

Les deux machines seraient amorties économiquement sur 5 ans. Le taux d'actualisation tenant compte de l'évolution de la valeur de la monnaie dans le temps est de 3 %.

Machine identique

- Coût de l'investissement : 590 000€
- Amortissement annuel : 118 000€
- Flux Nets de Trésorerie :

Année 0	- 590 000
Année 1	54 900
Année 2	122 322
Année 3	155 468
Année 4	224 698
Année 5	383 712

- Somme des FNT pour les 5 ans : 351 100€

Machine plus performante

- Coût de l'investissement : 810 000€
- Amortissement annuel : 162 000€
- Flux Nets de Trésorerie :

Année 0	- 810 000
Année 1	73 650
Année 2	135 746
Année 3	181 402
Année 4	247 275
Année 5	401 508

- Somme des FNT pour les 5 ans : 229 581€

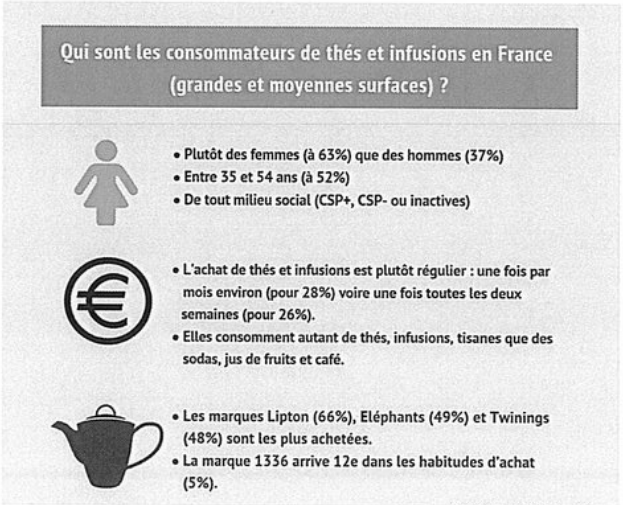
Document 17 - Informations relatives au financement de l'investissement, par emprunt bancaire.

Montant	Il dépend du projet choisi à la question 2.3
Taux	2 %
Durée	8 ans
Mode de remboursement de l'emprunt	Amortissement constant

Document 18 – Étude de marché, Harris Interactive

L'étude marketing réalisée par l'institut de sondages, HARRIS INTERACTIVE, a permis d'en apprendre davantage sur les consommateurs de thés et d'infusions en France, en 2017. L'étude a questionné 1000 personnes en France, hommes et femmes entre 18-60 ans, dans toutes les régions.

L'infographie synthétise les principaux résultats :



Tournez la page S.V.P.

Document 19 – Présentation de la stratégie marketing de 1336

Constat 1336 : la marque 1336 commence à émerger de manière significative en tant que marque nationale après seulement 2 ans : c'est encourageant pour l'avenir.

APPRÉCIATION DU DESIGN 1336 ACTUEL



- 64% des interviewés apprécient le design 1336 actuel (dont 36 % qui l'apprécient beaucoup) / 21 % l'apprécient moyennement / 15 % l'apprécient peu ou pas.

- Les principales raisons d'appréciation du pack actuel sont : sa sobriété, sa lisibilité et sa touche vintage qui lui donne une authenticité et une originalité dans l'univers des thés et infusions.

- Conclusion : un bon niveau d'appréciation du design 1336 actuel auprès des deux tiers des acheteurs de thés et infusions en GMS mais un dernier tiers qu'il reste à convaincre à travers une évolution du packaging.

APPRÉCIATION DU NOUVEAU DESIGN



- 79 % des interviewés apprécient le nouveau design 1336 (dont 43 % qui l'apprécient beaucoup) / 15 % l'apprécient moyennement / seulement 6 % l'apprécient peu.

- Les raisons d'appréciation du nouveau pack 1336 sont : la fraîcheur et la naturalité qui se dégagent des visuels des plantes, la cohérence avec le sceau « garantie sans arôme artificiel » et la mise en avant de la coopérative française.

  Conclusion : un niveau d'appréciation du nouveau design 1336 plus élevé de manière significative (+15 points) que l'actuel et qui va permettre de recruter de nouveaux acheteurs de thés et infusions en GMS. Les raisons majeures de préférence sont : fait plus naturel, séduit,

donne envie, moderne, les couleurs...c'est le pack le plus en phase avec la qualité de notre offre sans arôme.

Actions

- Pour accélérer la montée en notoriété du nouveau packaging 1336, un soutien publicitaire sera engagé : avec le parrainage de la Météo régionale de France 3 PACA à 20H10 entre mars et avril 2018.
- Animations réalisées par des coopérateurs de SCOP-TI qui transmettent les valeurs de la coopérative et de l'économie sociale et solidaire.
- Dégustation des produits 1336 pour convaincre de la qualité des produits garantis sans arôme artificiel.

Source : document interne

Document 20 – Stratégie de commercialisation de SCOP-TI

Dans la construction de notre solution alternative, nous étions parfaitement conscients des difficultés de démarrer une activité sans aucun volume et la marque Éléphant vendue uniquement en France représentait entre 500 à 600 tonnes (T), de production immédiate.
Nous devions donc trouver une solution pour pallier l'absence de volume d'activité immédiate sachant très bien que la pénétration du marché avec nos marques propres prendra plusieurs années. L'étude du marché a mis en avant que dans l'activité MDD, les distributeurs verraient d'un très bon œil l'arrivée d'un fabricant Français.
Le marché total des marques distributeurs (plus de 2.500 T environ) était tenu à plus de 80 % par un seul opérateur PAGES, filiale d'un groupe allemand. La grande distribution avait fait connaître son intérêt à voir surgir un autre opérateur que PAGES, offrant une offre de qualité, et élargissant la palette des produits et formats. Il s'ouvrait ainsi une forte opportunité à la SCOP de fournir la grande distribution en produits (thés et infusions) à marques distributeurs. Même si d'autres acteurs de la commercialisation cherchaient du travail à façon, l'objectif à terme pour la SCOP de prendre 25 % de ce marché apparait atteignable.
SCOP TI dispose d'un outil industriel performant, par conséquent en mesure de répondre à la demande des Marques de Distribution, ou d'autres partenaires dans la mesure où celle-ci s'effectue dans le respect de la qualité. Nous avons répondu à plusieurs appels d'offre dans ce sens, et nous avons rapidement été retenus par plusieurs distributeurs pour une partie de leurs marques propres (Système U d'abord puis Leclerc, Intermarché et bientôt Carrefour.)

Ce que l'on peut retenir des deux premiers exercices (2015 et 2016) :
- Une montée en puissance exceptionnelle du chiffre d'affaires : en 2016, 1,8 M€ multiplié par 4 par rapport à 2015.
- SCOP TI a pris environ 10 % du marché MDD au leader PAGES avec les principales enseignes LECLERC/ ITM/ U/ CARREFOUR
- La marque 1336 a connu une bonne mise en place avec AUCHAN/ FRANPRIX/ CARREFOUR/ INTERMARCHE SUD EST/ LECLERC en direct mais les performances en magasins sont encore inférieures aux standards faute de moyens marketing et commerciaux.

Source : extraits du Mémoire 2017 d'étude d'Olivier Leberquier, dirigeant de SCOP-TI

Document 21 – Appel au sociofinancement : "Le Projet de SCOP-TI est aussi le vôtre"

Les Fralibs ont résisté 1336 jours pour empêcher la délocalisation de leur usine de thés et infusions. 1336, c'est aujourd'hui le nom de leur marque, symbole de nouvelles pratiques respectueuses. Leur coopérative, Scop-TI, ouvre une campagne de sociofinancement en 2017 pour tracer son avenir.

Tournez la page S.V.P.

Espérant lever 700 000€ auprès de ceux qui se sentent toujours solidaires de leur combat Ils obtiendront en fin de campagne, en octobre 2017, 201 727,44€ venant de 1 858 contributeurs différents.

« Vous comptez peut-être parmi ceux qui nous ont apporté soutien et solidarité, en participant notamment à notre précédente campagne de Socio Financement. Depuis, nous avons réalisé des progrès significatifs en développant notre activité et nos perspectives sont prometteuses.

Nous devons cependant surmonter une période difficile sur le plan financier, surtout pendant les trois prochains mois. C'est la raison pour laquelle nous nous permettons de vous solliciter une nouvelle fois. Nous avons en effet besoin d'un financement supplémentaire ; les banques ne nous apportant aucun soutien...

Avec une participation de votre part même modeste, nous pourrons poursuivre cette belle aventure, qui est également la vôtre ; et ainsi pérenniser l'avenir de notre site et nos emplois. Pour ceux qui souhaitent soutenir cette campagne et la poursuite de notre projet, une seule adresse: http://www.scop-ti.com/campagne-de-sociofinancement.html

Retrouvez nos thés et infusions dans tous vos magasins. (Sinon, sollicitez le chef de rayon pour les référencer...)

SCOPTI éveille les papilles et réveille les consciences. Et souvenez-vous : « *Qui n'y a pas goûté, n'a pas saisi la beauté du combat !* »

Merci à tous ! Bonne journée, à très bientôt !

Amicalement, les Coopérateurs de SCOP-TI. »

Source : Blog Medipart.fr, 18/07/2019

Document 22 - Bilan qualitatif du Plan de Formation Scop-TI

L'organisation de l'entreprise comptant sur l'embauche de tous les salariés licenciés, sans distinction, tout en considérant aussi des enjeux de développement et capacité concurrentielle, nous amène à penser le maintien de l'emploi à partir d'une adaptation de postes et de développement de compétences. Cela exige dans la plupart des cas un changement de qualification, une polyvalence, voire le développement de multi-compétences et concerne l'ensemble des salariés.

Le plan de formation de l'entreprise Scop-TI, à l'issue de l'année 2015, est composé de 70 actions de formation qui ont eu essentiellement vocation à favoriser l'adaptation de postes des coopérateurs, dont les premiers salariés de l'entreprise. L'embauche des salariés les plus jeunes, parmi les personnes issues de l'entreprise Fralib, fut désignée comme une priorité par l'ensemble des coopérateurs. De fait, seuls 33% de salariés ont plus de 45 ans. Ce découpage démographique répond aussi plus facilement au redéploiement de l'effectif vers de nouveaux postes à pourvoir ; lesquels se sont avérés nécessaires pour assurer le démarrage de l'activité.

L'objectif de ce plan de formation fut de maintenir l'emploi de tous les salariés de Scop-TI. Certaines formations ont permis d'établir une adaptation de poste, sans mobilité géographique, pour assurer l'opérationnalisation de l'entreprise et parfaire son organisation. Dans d'autres cas, il a été question de promouvoir un développement de compétences pour faire face au développement de l'activité de production, démarrée au mois d'août 2015. [...]

L'entreprise compte 14 salariés ouvriers qualifiés/employés, 13 techniciens/agents de Maîtrise, 1 cadre. Du point de vue des CSP, les formations suivies sont proportionnellement plus importantes et plus représentées chez les Techniciens et Agents de Maîtrise que chez les Ouvriers Qualifiés.

L'entreprise ne compte qu'un seul cadre, correspondant au poste de DG, et observe une relative homogénéité et un équilibre dans son organisation. Cette répartition témoigne de l'organisation sociale et structurelle mise en place au sein de l'entreprise. Sa création a nécessité le développement de certains services et l'apparition de certaines technologies associés à de nouveaux postes (assistant planning logistique, direction des ventes). Un grand volume de formation a ainsi été consacré à la

découverte et à l'apprentissage du fonctionnement d'un nouveau système informatique unifié, ERP (Sage X3), déployé à l'échelle des différents secteurs d'activité et des différentes phases de développement de la production. Ce qui constitue un savoir indispensable dans le cadre de la fabrication des produits et des ventes réalisées par une usine comme la nôtre. [...]

Le plan de formation nous a permis de statuer sur des questions de réglementation et de Qualité, ce qui constitue le cœur de notre activité. Cela a permis à l'entreprise de se doter de certifications et de procédures fondamentales pour son avenir. Plusieurs personnes se sont formées pour devenir auditeurs IFS (International Food Standard) ce qui nous permettra de préserver l'obtention de nos agréments pour le développement de nos produits, notamment labélisés et certifiés « bio ».

Les résultats attendus à l'issue du Plan de Formation de Scop-TI consistent évidemment en une capitalisation des savoirs acquis au cours des formations pour doter l'entreprise des compétences requises dans les secteurs concernés. La perspective d'une transmission interne est également envisageable, dans le cadre d'un développement de compétences des salariés et pour pallier les coûts à venir.

Source : document interne

Document 23 - Évolution des salaires de 2014 (Fralib) à 2017 (SCOP-TI)

Effectifs	182 salariés	42 salariés	**-77 %**
	Salaire net mensuel En 2014 *(Avant conflit, dans l'ancienne entreprise FRALIB)*	**Salaire net mensuel En 2017** *(Après conflit, dans la nouvelle entreprise SCOP-TI)*	**Évolution du salaire net mensuel** *entre 2014 et 2017 (en %)*
Opérateurs	1 430 €	1 600 €	**+ 12 %**
Techniciens	1 720 €	1 800 €	**+ 4,6 %**
Encadrement (cadres)	6 000 €	2 000 €	**-67 %**
Salaire moyen	1 500 €	1 788 €	**+ 19 %**
Écart des salaires entre le plus haut salaire et le plus bas salaire *	x 4,2	x 1,25	**-70%**

** un écart des salaires entre le plus haut salaire et le plus bas salaire de 4,2 signifie que le salarié le mieux payé (haut salaire) a une rémunération 4,2 fois supérieure au salarié qui est le moins bien payé (bas salaire).*

Source : auteurs

IMPRIMERIE NATIONALE – 21 1236 – D'après documents fournis

Travailler les chapitres de ce sujet

Prepa Help suit le programme d'ECT chapitre par chapitre : cours détaillé, méthodes, pièges, exercices et problèmes corrigés pas à pas, tirés des concours. L'essai gratuit donne accès aux chapitres offerts de ta filière, sans carte bancaire.

Chapitres liés à ce sujet

- Démarche et diagnostic stratégiques : DAS, PESTEL, cinq forces, FCS, chaîne de valeur, ressources et compétences, SWOT
- L'entreprise : définitions, finalités, parties prenantes, RSE, logiques entrepreneuriale et managériale
- Choix stratégiques : avantage concurrentiel, stratégies génériques, diversification (BCG, ADL), internationalisation, croissance, intégration, innovation
- Analyse de l'activité : ESG ou SIG, valeur ajoutée et partage, CAF, ratios d'exploitation
- Structure financière et rentabilité : bilan fonctionnel, FDR, BFR, TN, rentabilités, levier
- Mathématiques financières : intérêts, actualisation, annuités, emprunt indivis
- Analyse de la performance financière
- Politique de communication et politique de distribution

Ouvrir l'essai gratuit

Scanne le code ou clique sur le bouton.

prepahelp.com/#essai

Une question sur le concours ou sur ta filière :
écrire sur WhatsApp

Les autres années et épreuves : prepahelp.com/annales/bce/ect