

**BACCALAUREAT TECHNOLOGIQUE
SCIENCES ET TECHNOLOGIES
DU MANAGEMENT ET DE LA GESTION**

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT
DES ORGANISATIONS**

Mardi 23 juin 2015

**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

COUETTO

Dans un environnement économique difficile, la réactivité et l'innovation, associées à la prise en compte de sa responsabilité sociale, peuvent s'avérer déterminantes pour permettre à une organisation de réaliser sa finalité économique.

A l'aide de vos connaissances et des annexes 1 à 5, vous analyserez la situation de management en répondant aux questions suivantes :

1. Repérer les éléments caractéristiques de l'organisation Couetto.
2. Repérer des éléments de diagnostic stratégique interne de l'organisation.
3. Identifier le problème de management auquel a été confrontée Couetto.
4. Présenter les décisions prises par Couetto pour répondre à ce problème et montrer qu'elles relèvent du management stratégique.
5. Expliquer comment les décisions prises s'inscrivent dans une démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE). Préciser les autres actions de RSE mises en place par l'organisation.
6. Définir des critères d'évaluation que peut mettre en place Couetto afin d'apprécier l'impact des actions de RSE mises en place.
7. Montrer que la démarche RSE mise en œuvre par l'organisation contribue à la réalisation de sa finalité économique.

ANNEXES :

Annexe 1 : Réactivité et innovation, les deux moteurs des couettes Couetto

Annexe 2 : Nouvel entrepôt à Vaudreuil : Couetto se déploie, toujours en France

Annexe 3 : Couetto fait la révolution de la couette à Vaudreuil

Annexe 4 : Piresto et Couetto signent un accord de partenariat

Annexe 5 : Couetto recycle les bouteilles de Cristalroche dans ses couettes et oreillers

Annexe 1 : Réactivité et innovation, les deux moteurs des couettes Couetto.

Le fabricant mosellan de couettes et d'oreillers s'est hissé en quelques années à la première place du marché européen, tout en conservant sa production en France. Ses recettes ? Des efforts constants sur la modernisation de l'outil industriel, l'innovation et la rapidité de livraison.

Née en 1949 à Vaudreuil, la PME s'est hissée à la première place du marché européen, tout en maintenant la fabrication en France dans un secteur ultra-mondialisé. [...]

« Nous sommes capables de confectionner une couette en 25 secondes, ce qu'aucun de nos concurrents des pays émergents ne sait faire », souligne le directeur général Marc Rivol. « C'est un combat de longue haleine. Nous nous battons sans cesse pour baisser nos coûts de production », insiste Antoine Marechal, le directeur de l'informatique et de la qualité.

Innover pour contrer les produits asiatiques...

6,5 millions d'euros ont été investis dans l'outil industriel entre 2010 et 2014, dont 4 dans les sites de Vaudreuil, pour améliorer notamment les systèmes de soufflage et de cardage. « Sur 3 ans, nous avons gagné près de 20 % de productivité », affirme Marc Rivol, qui s'appuie sur une équipe de quinze personnes en maintenance pour développer et imaginer de nouveaux outils de production. [...]

Couetto met également les bouchées doubles sur l'innovation pour contrer les produits asiatiques, même s'il refuse de préciser le montant du budget qu'il alloue annuellement à la recherche et développement (R&D). Ces dernières années, Couetto a mis au point les premières couettes traitées à l'acaricide naturel proneem (issu de l'arbre indonésien Neem, produit antiacarien¹ efficace pour limiter les risques d'allergies), des oreillers à effet relaxant ou encore à mémoire de forme.

En 2009, il a lancé le système « Couetto Box » qui permet de réduire l'encombrement des couettes emballées à 40 cm sur 40 cm, contre 50 cm sur 70 cm auparavant. « Grâce à un système de pliage et de compactage inédit, nous avons fait gagner de la place en linéaires et chez les ménages, tout en économisant 50 % de matériaux d'emballage et 50 % sur les volumes transportés, ce qui représente un intérêt économique et écologique non négligeable », se félicite Pascal Lefranc, codirigeant.

Plus récemment encore, Couetto a démocratisé le surmatelas. Deux ans de R&D ont été nécessaires pour mettre au point ce système non transpirant « qui procure un meilleur confort en s'intercalant entre le matelas et le drap house ».

...et progresser sur la production et la logistique

Traditionnellement, Couetto était plutôt réactif en termes d'approvisionnement et de satisfaction des demandes clients. « On parvenait à livrer dans la semaine, parfois même en 24 heures, pour du dépannage », souligne Marc Rivol.

Mais depuis quelque temps, devant le succès de notre gamme de produits, nous éprouvons des difficultés à honorer nos commandes dans les délais annoncés. Ceci nous est particulièrement préjudiciable en termes d'image et de relation client.

Cette situation a amené les dirigeants à réfléchir sur l'origine de ces nouvelles difficultés. Le conseil d'administration s'est réuni début 2014 suite aux

¹ Acarien : animal microscopique, parasite de l'être humain, responsable d'allergies à la poussière

dysfonctionnements constatés en matière de logistique : « Effectivement nos capacités de stockage étaient régulièrement atteintes. Dès lors, les retards de livraison étaient devenus inévitables. Nous avons donc décidé de nous doter d'un nouvel entrepôt de stockage » constate Marc Rivol. Ces difficultés se sont aggravées lors de la mise en service de la sixième ligne de production : « Cette ligne nous a permis de faire face à un accroissement de la demande mais a, en même temps, généré des tensions sur nos capacités de stockage ».

« Cependant, la mise en place de cette nouvelle ligne de production était indispensable à notre développement et au-delà de l'aspect purement productif, elle a été conçue selon nos engagements écoresponsables et présente certains avantages tels qu'une consommation énergétique maîtrisée, une diminution des rebuts issus du processus de fabrication résultant directement d'une technologie de pointe dans la découpe. De plus, cette nouvelle ligne prévoit l'intégration d'un processus automatisé de recyclage des déchets.

Les nouvelles machines ont par ailleurs été conçues dans une perspective de diminution des risques liés aux maladies professionnelles (Troubles musculo-squelettiques, port de charges lourdes, problèmes de dos...). Les attentes des salariés, consultés lors d'une enquête portant sur les conditions de travail, ont été à cet effet prises en compte ».

Antoine Maréchal précise enfin : « Cette année, le groupe s'est doté d'un nouveau système de gestion de production « Product Life Management » (PLM) qui lui permet de gagner en rapidité et en productivité tout en diminuant le stress au travail particulièrement présent au sein de ce département. Un outil indispensable pour gérer les 7 000 références proposées ! Cela permet de lancer les fabrications en anticipant les commandes. On se base sur les tendances annuelles, la météo et les campagnes de communication. Le but est de n'avoir que les bonnes références en stock.

Cette rapidité d'exécution est également couplée à une souplesse dans la fabrication. Couetto possède à Vaudreuil un atelier de près de 15 personnes dédié à la confection sur mesure, à l'unité. Nous pouvons faire des couettes rondes ou ovales par exemple avec des coloris particuliers ». [...]

Source - D'après l'usine nouvelle – 01/11/2014

Annexe 2 : Nouvel entrepôt à Vaudreuil : Couetto se déploie, toujours en France.

15 000 m² d'espace nouveau, voilà ce qui sera inauguré par l'entreprise Couetto en 2015 sur le site de Vaudreuil. Cet entrepôt logistique pourra contenir jusqu'à 1 000 000 de cartons et confirme l'une des volontés de la société : privilégier le made in France. [...]. En outre, conformément à notre engagement environnemental, nous avons décidé de procéder à l'installation de panneaux solaires. Une pompe à chaleur sera également installée afin de compléter le dispositif de chauffage de l'entrepôt. Tout ceci nous permettra une économie d'énergie de l'ordre de 30 %, ce qui participera à diminuer notre empreinte écologique.

« Malgré un environnement économique toujours plus difficile, Couetto fait face à la concurrence en décidant de rester implanté en France », résume Pascal Lefranc. Pour les trois années à venir, une quarantaine d'emplois nouveaux sont attendus sur

le site. Ce projet nous permettra de faire face au « rush » hivernal, période où affluent les commandes d'oreillers, traversins et autres douceurs molletonnées.

« Les pays émergents aux aguets »

Résolument tournée vers le « made in France », positionnement particulièrement apprécié par nos clients, la stratégie déployée par Couetto s'illustre en actes : créée à Vaudreuil en 1949, la société y possède aujourd'hui son siège historique, son site de production principal et ce nouvel entrepôt, en parallèle de trois autres unités de fabrication situées à Dorval, Saint-Juste et Robertville. Lorsqu'elle a pris sous son aile l'entreprise Gaillard en 2005, Couetto a hérité d'un site de production en Roumanie qu'elle a « décidé de fermer en 2010 pour réinvestir dans l'emploi français », rappelle Pascal Lefranc. « On sait bien que les pays émergents ne sont pas loin, et aux aguets. [...]

Source : D'après La Semaine - 26/01/2014

Annexe 3 : Couetto fait la révolution de la couette à Vaudreuil

Les choix stratégiques de Couetto ont été pris au début des années 80 avec notamment l'achat d'une machine industrielle qui lui a offert « une longueur d'avance » sur ses concurrents. Depuis vingt ans, la marque travaille aussi sa notoriété.

Chaque jour, 20 000 couettes et 25 000 oreillers sortent des ateliers de Couetto qui a fait de l'innovation son credo et dont la marque leader fait référence en Europe.

Chaque année, en juillet, Couetto sort une nouvelle collection. « Notre force, c'est notre capacité à innover, notre défi, c'est la légèreté », martèle Marc Rivol, directeur général avec Pascal Lefranc.

L'explosion de la couette dans les années 90, Couetto a plongé dedans. Idem pour les surmatelas, nouveauté des années 2010, le tout en 100 % made in France, [...] Après, tout est question de secret de développement. Des années de recherche pour combiner chaleur et légèreté, régulateur de chaleur et surtout conservation du moelleux qui fait référence chez Couetto. Il y a aussi les traitements antiacariens naturels, grâce au proneem, un fruit (celui du margousier) encapsulé dans les fibres.

[...] L'innovation se travaille aussi à l'intérieur de l'usine. Avec des machines brevetées et procédés de fabrication secrets, l'atelier maintenance joue un rôle majeur. « Nous créons de nouveaux outils de production comme nos machines à coudre, à emballer, uniques au monde ou encore le robot nettoyeur qui limite les risques d'accident ».

Une Couetto Box qui divise par trois le conditionnement.

Marc Rivol est aussi très fier de l'innovation concernant le pliage de ses couettes, « une façon de la plier sans la mettre sous vide pour ne pas comprimer les fibres ».

Dans ce contexte d'innovation permanente, l'investissement doit suivre.

A Vaudreuil vient d'entrer en service une sixième ligne de production. Tandis qu'au début de l'année 2015, une halle de 15 000 m² dédiée à la logistique sera inaugurée. [...]

Usage et recyclage

L'écologie, c'est important pour Couetto. Et quand le sens de la préservation de la planète peut se conjuguer aux affaires, Marc Rivol et Pascal Lefranc ne s'en privent pas. L'entreprise avait déjà décroché un prix de l'écologie grâce à sa Couetto Box. Couetto a également signé un accord avec Cristalroche pour la récupération de ses bouteilles plastiques.

En 2014, c'est un premier prix de l'achat responsable que Couetto a obtenu.

« Nous fournissons couettes, oreillers et surmatelas aux hôtels du groupe Prody en France, explique Antoine Marechal, responsable technologie et qualité. Nous avons pris en compte les conditions de travail dans les hôtels en fournissant des modèles plus légers. » L'originalité réside dans le fait qu'il ne s'agit pas de vente mais de location.

« Nous récupérons les produits usagers et les recyclons. Les hôtels ont en permanence des produits de qualité. »

Source : D'après Le Républicain Lorrain – 03/07/2014

Annexe 4 : Piresto et Couetto signent un accord de partenariat

Les Français Piresto, roi du matelas, et Couetto, expert en couettes et oreillers, s'allient. Piresto fabriquera des matelas Couetto, et Couetto des couettes Piresto. Le tout, 100 % made in France.

[...] C'est un échange de bons procédés, au nom du made in France et de l'emploi, décidé par deux entreprises françaises aux activités complémentaires. [...]

Cet accord de partenariat permet à chacune des deux marques de se développer sur des segments de produits nouveaux.

Piresto ne faisait quasiment pas de couettes ni de coussins, et le peu qu'il commercialisait était confectionné en partie en Asie et en Europe de l'Est. Couetto ne produisait pas de matelas. Le consommateur qui vient acheter un matelas, en profite aussi souvent pour s'équiper en oreillers et couettes.

Dans un contexte difficile, la production des matelas Couetto lui permettra de sauvegarder des emplois en France. Trois de ses usines, à Ricourt, Mirabelle et Saint-Robert-Dubois, travailleront en effet pour fabriquer des matelas et des sommiers Couetto.

Couetto, qui emploie 251 salariés en France, n'est pas exactement dans la même logique. « Lancer des matelas et sommiers Couetto est pour nous l'occasion de renforcer notre marque, déjà forte et reconnue, en l'apposant sur d'autres produits de l'univers du couchage, comme le matelas », explique Pascal Lefranc, PDG de Couetto. [...]

Source : D'après Le Figaro Entreprises – 14/10/2013

Annexe 5 : Couetto recycle les bouteilles de Cristalroche dans ses couettes et oreillers

Les bouteilles non conformes de l'usine de Cristalroche sont transformées en granulés. Le producteur de couettes s'en sert comme matière première.

Quel rapport entre un producteur d'eau minérale et un fabricant de couettes ? La matière première. Pour réduire sa consommation de fibres plastiques issues du pétrole, Couetto a mis au point, il y a une dizaine d'années, un composant de substitution pour le garnissage de ses couettes et oreillers. « Il s'agit d'une fibre creuse siliconée provenant du recyclage de bouteilles en polytéréphtalate d'éthylène (PET) qui possède les mêmes propriétés qu'une fibre classique », raconte Pascal Lefranc, l'un des deux dirigeants.

De son côté, Cristalroche, est à la recherche de débouchés pour les bouteilles de plastique triées par les consommateurs, mais aussi de messages valorisant le recyclage. [...]

Distantes seulement de 150 kilomètres, les deux entreprises viennent de conclure un partenariat visant à recycler les rebuts de production des bouteilles en PET de Cristalroche en composant de garnissage des couettes Couetto. Il s'agit de bouteilles non conformes. Elles seront transformées en granulés par un industriel régional, à Lanclos. Cette matière sera ensuite intégrée dans le processus de production des couettes et oreillers à raison de 58 bouteilles pour une couette de 220 x 240 cm. Dans un premier temps, seule une partie (120 tonnes) de ces bouteilles réformées sera dédiée au fabricant mosellan. Cette gamme, appelée Wato'Couetto, fera l'objet d'une campagne de communication spécifique en grande distribution. « Ce partenariat, dans lequel intervient un recycleur lorrain, nous permet de réduire de l'ordre de 70 % les émissions de CO₂ issues de notre processus de production », assure Pascal Lefranc. [...]. En fin de vie, pour prolonger la boucle de l'économie circulaire, les couettes et oreillers peuvent être à nouveau recyclés en éléments d'insonorisation pour l'automobile ou d'isolation pour l'habitat. [...]

Source : D'après Les Echos – 05/05/2014