

NOM :

NOTE	OBSERVATIONS

D.S MANAGEMENT

(2H - Coef 3)

ENTRAINEMENT A L'EPREUVE
DE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS



CHOCOLATIER CONFISEUR EN PROVENCE - FRANCE

1^{er} artisan chocolatier de France...

Laissez-vous transporter dans l'univers de la Chocolaterie de Puyricard.



T.A.F :

Lire attentivement les ANNEXES ci jointes et répondre aux différentes questions.

N.B : Soigner la présentation et la rédaction de votre copie.

I/ CARACTÉRISATION DE L'ORGANISATION (12 POINTS)

1/ Caractériser la chocolaterie de Puyricard.

II/ FIXER DES OBJECTIFS ET CONTROLER LES RESULTATS (2 POINTS)

2/ Donner des indicateurs de performance économique et financière de la Chocolaterie de Puyricard

III/ ORGANISER DE LA PRODUCTION (12 POINTS)

3/ Quelles différences faites vous entre le mode de production de la Chocolaterie de Puyricard et le mode de production d'un œuf Kinder ou de fabricant de papillotes ?

4/ Quelle méthode pratique la Chocolaterie de Puyricard pour la gestion de ses stocks entre la production et la commercialisation de ses chocolats ? Pour quelle raison ?

5/ Quels sont les avantages et les inconvénients de ce mode de gestion des stocks ?

6/ Définir la notion de logistique. Puyricard pratique t elle la logistique justifier votre réponse.

IV/ ORGANISER LE TRAVAIL (10 POINTS)

7/ A quelle principale contrainte se heurte l'entreprise Puyricard pour sa production ?

8/ Comment Puyricard a-t-elle résolue cette contrainte ?

9/ Les méthodes d'organisation du travail chez Puyricard sont des méthodes d'inspiration :

10/ Quel(s) type(s) de flexibilité pratique Puyricard ? Justifier votre réponse.

V/ L'ORGANISATION ET L'ENVIRONNEMENT EN INTERACTION (4 points)

11/ Quelle composante du macro-environnement de Puyricard est évoquée en Annexe 4 ?

12/ Cette composante constitue elle une contrainte ou une opportunité pour Puyricard ?.

ANNEXE 1 PRESENTATION DE LA CHOCOLATERIE DE PUYRICARD

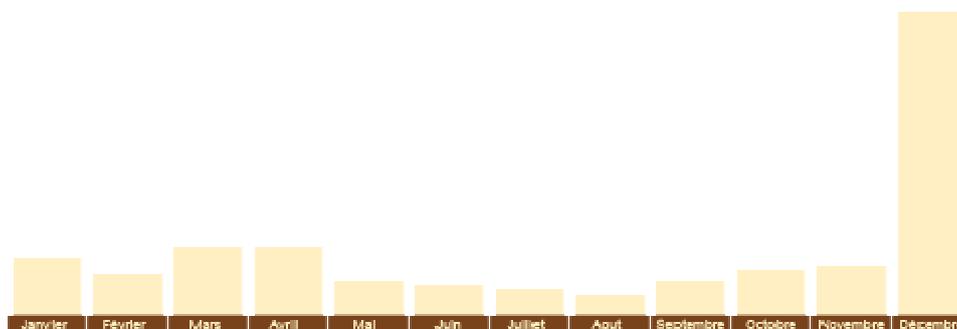
Nom commercial	CHOCOLATERIE DE PUYRICARD	SIRET	44538847300024
Activité	Commerce de détail de pain, pâtisserie et confiserie en magasin spécialisé 4724Z	RCS	Aix-en-Provence B 445 388 473
Siège social	Avenue Georges de Fabry - Quar 13540 AIX EN PROVENCE	Capital social	2.968.900,00 EURO
Forme juridique	société par actions simplifiée	Immatriculation	05-03-2003
		Nationalité	France
		NEW !	> Voir le numéro de TVA intracommunautaire

Leader sur le marché du chocolat artisanal de qualité. La Chocolaterie de Puyricard tient à conserver son esprit artisanal. Elle allie ainsi de l'artisanat à des process de l'industrie (organisation, hygiène, constance dans la qualité, gestion) à la créativité, la fabrication et l'accueil de la clientèle.

La Chocolaterie de Puyricard possède un réseau bien établi : 14 boutiques, dont 11 en région Provence Côte d'Azur, 2 à Paris et 1 à Toulouse.

	31-08-2010
	12 mois (EU)
Chiffre d'affaires	7.980.000
EBE 	1.040.000
Résultat net	100.000
Effectif moyen	68

PUYRICARD est une entreprise saisonnière qui réalise près de 45% de son chiffre d'affaires sur le mois de décembre



La Chocolaterie de Puyricard fabrique tous ses chocolats à la main. Cela représente 1.470.000 heures de travail soit 1 h 27 mn de travail par kilo de chocolat et plus précisément 1 minute et 10 secondes par chocolat... hasard des chiffres, il faut aussi 10 secondes pour le manger et 1 minute pour garder le goût en bouche !

Notre Savoir faire

Chez Puyricard nous ne congelons pas nos produits finis, que beaucoup de confrères appellent "froid négatif". Contrairement à ces derniers, nous avons privilégié la tradition : faire du frais, de l'ultra frais, pour conserver tous les arômes. Nous avons mis de l'organisation dans notre fonctionnement en lieu et place des congélateurs.

Depuis l'origine, la Chocolaterie de Puyricard utilise des produits frais des meilleures origines, sans aucun produit chimique, ni arômes de synthèse, ni en ayant recours à quelque méthode permettant d'allonger artificiellement la durée de vie de notre production. Chez PUYRICARD, nous utilisons de la crème fraîche d'Alsace, que nous pasteurisons nous mêmes, afin de garder toute sa saveur, le beurre frais non déshydraté vient des Charentes, la vanille en gousse de Tahiti, des noisettes du Piémont... Toutes nos matières premières sont rigoureusement sélectionnées, lots par lots, pour leur goût, leurs qualités (hygiène, traçabilité, aspect, bilan carbone etc...), de préférence Bio ou de provenance de l'agriculture raisonnée ; nous contrôlons chaque arrivage.

Bien que créant chaque année de nouveaux produits, PUYRICARD aime maîtriser le « classique ». Ce qui est demandé par le client, est privilégié. Les chocolats de PUYRICARD ne se conservent que trois semaines. Il faut donc des prodiges de gestion de production pour arriver à respecter ces quelques jours de délai entre la fabrication et la vente. PUYRICARD pratique depuis plus de 40 ans la politique du "flux tendu" et du « juste à temps ».

La politique de qualité totale se poursuit jusque dans nos magasins où l'accueil, le service rendu à la clientèle et le choix correspondent aux exigences de la marque. Dans nos magasins, les 100 variétés sont présentées au client qui fait son choix selon ses goûts. Chaque ballotin est constitué individuellement devant le client et emballé dans un papier cadeau avec une décoration adaptée à la saison.

Source : <http://chocolaterie.puyricard.fr>

Une entreprise de main d'œuvre

Les maîtres chocolatiers

Nos maîtres chocolatiers permanents, au nombre de 20, encadrent les saisonniers pour la période de Noël. Un permanent encadre une petite équipe d'environ 5 personnes. Chez Puyricard nous privilégions l'apprentissage. Nous enseignons notre savoir faire et nos normes à chacun. Ce personnel sert d'encadrement aux saisonniers (plus de 100) lors des périodes de fêtes de Noël. Nous avons une grande force d'adaptation à la saisonnalité. Nous produisons 90% des chocolats pour Noël au cours du mois de décembre (60.000 Kg vendus pour les fêtes de Noël – production journalière moyenne de 2.000Kg). Ceci nous permet de vendre des chocolats d'une fraîcheur irréprochable dont la qualité correspond à notre cahier des charges. La Chocolaterie de Puyricard n'a pas recours à la congélation.

Le service de commercialisation

L'effectif des magasins et des services d'expédition est de 65 personnes. Durant les périodes de fêtes (Noël et Pâques), une équipe de saisonniers (plus de 200 personnes) vient compléter les effectifs. Dans le but d'améliorer l'accueil et le service rendu, une fois par an notre personnel de commercialisation suit une formation spécifique externe afin d'apprendre à accueillir au mieux les clients et pour améliorer sans cesse le service rendu. Chaque boutique est régulièrement auditée par un collaborateur du siège social, qui par ailleurs dispense des formations internes à Puyricard.

MANAGER

50 % du chiffre en fin d'année

Puyricard a embauché 270 saisonniers à Noël

CAS D'ÉCOLE. Pour faire face à son pic d'activité, le chocolatier mobilise de nombreux renforts en novembre et décembre. Un tour de force.

Début décembre, Puyricard tourne à plein régime avec 350 salariés. Elle anticipe les commandes qui vont déferler pour les fêtes de fin d'année. Celles-ci représentent 52 % du chiffre d'affaires annuel. Impossible pour elle de lisser l'activité sur l'année comme le font les maisons qui ont opté pour des chocolats congelés. Tanguy Roelandts, le dirigeant de l'entreprise créée en mai 1968 par ses parents, a une philosophie claire : « Nous sommes spécialisés dans les chocolats frais entièrement faits à la main. Aucun produit chimique de conservation ou arôme de synthèse n'est utilisé. Sans ce mode de fabrication, nous ne pourrions offrir des bouchées aussi savoureuses, mais elles doivent être consommées dans les trois semaines. Pour répondre à ces exigences de qualité, nous devons embaucher des saisonniers. Un véritable casse-tête. » Un parti pris couronné de succès : Puyricard a été classé parmi les trois meilleurs chocolatiers de France par Gault et Millau. Riche de 96 variétés, sa gamme de bouchées est disponible dans 14 magasins, dont 2 à Paris à l'enseigne du fabricant.

450 candidats pour 270 emplois saisonniers

Pour la société Puyricard, qui a adopté le nom du village où elle s'est installée, à dix kilomètres d'Aix-en-Provence, il n'est pas simple d'embaucher 270 saisonniers pour

Noël. C'est la période des fêtes, des vacances et des départs. « Les saisonniers sont des mercenaires qui recherchent une paie. Nous leur versons le Smic, soit 1 204 euros par mois. C'est un travail de longue haleine : il faut les recruter, les accueillir, les former, les motiver. Seulement 20 % d'entre eux reviennent d'une année sur l'autre », constate Tanguy Roelandts. Comme pour les vendanges, il y a des fidèles qui aiment l'odeur enivrante du chocolat dans l'atelier. Sur 450 candidats en 2005, 270 ont été retenus. « L'ANPE a bien identifié nos besoins – cela fait trente-sept ans que nous avons recours à des saisonniers –, mais elle a une faible réactivité », fait observer Tanguy Roelandts. Puyricard insère des annonces dans des journaux gratuits comme *Top Annonces* et affiche des offres d'emploi dans les maisons d'étudiants. A partir du mois d'août, les futurs saisonniers viennent chercher une fiche de candidature au siège de l'entre-

TANGUY ROELANDTS, PDG

ACTIVITÉ : chocolatier et confiseur

LOCALISATION : Puyricard (13)

CHIFFRE D'AFFAIRES : 6,7 millions d'euros

14 MAGASINS : 8 en gestion directe, 4 en franchise

SALARIÉS À TEMPS PLEIN : 127 (soit 80 CDI)

prise. « Nous devons tout vérifier, prévient Mathieu Postel-Vinay, secrétaire général de Puyricard. Certains candidats n'hésitent pas à utiliser un numéro de Sécurité sociale qui ne leur appartient pas ! »

Présélection pour la fabrication, l'emballage ou la vente

Le gros des troupes est constitué d'étudiants et de mères de famille qui sont très motivées par une paie au moment de Noël. Les chômeurs constituent la minorité ! Le jour J, une réunion de présélection (qui n'est pas rémunérée) permet d'orienter les candidats. Celle-ci a été mise au point par la direction de Puyricard avec la société de

TRAVAIL SAISONNIER OU ACCROISSEMENT D'ACTIVITÉ ?

► **La distinction entre travail saisonnier et simple accroissement d'activité** repose sur le caractère régulier, prévisible et cyclique de l'activité. Les travaux dans le tourisme, l'agroalimentaire et

l'agriculture ont un caractère saisonnier. L'indemnité de fin de contrat n'est pas due pour les contrats saisonniers. Les travaux saisonniers peuvent être effectués dans le cadre de contrats d'intérim ou de travail intermittent ou

encore de CDD. L'employeur peut conclure un CDD à terme incertain et bénéficier d'assouplissements concernant la succession des contrats. Il peut prévoir une clause de reconduction d'une année sur l'autre.

20 % seulement des saisonniers reviennent d'une année sur l'autre 99

conseil 4I, qui enrichit tous les ans les modules de formation. « Nous leur faisons toucher spatules, cuillères en bois et nous voyons vite s'ils sont débrouillards, raconte Mathieu Postel-Vinay. Les plus adroits sont embauchés à la fabrication. Les plus minutieux sont orientés vers l'emballage, tandis que les plus soignés et avenants sont à la vente. Ce sont essentiellement des femmes qui travaillent dans les boutiques. » Il faut du renfort car plus de 400 clients se précipitent dans les deux magasins d'Aix-en-Provence pendant la période des fêtes. Les débutantes sont dans l'arrière-boutique, les habituées en contact avec la clientèle. « Au total, ceux qui travaillent mal sont l'exception. Même s'ils ne sont pas motivés, ils sont sérieux », estime Tanguy Roelandts.

Des semaines de 32 à 48 heures

La botte secrète de Puyricard ? Des horaires modulables pour les salariés permanents mais aussi les saisonniers. L'entreprise applique l'accord sur la réduction du temps de travail de décembre 1999, qui autorise la modulation du temps de travail couplée à la mensualisation de la paie, qui est la même,

quels que soient les rythmes de travail du mois. Dans la limite de 1592 heures par an, les permanents ont des périodes « hautes » (jusqu'à 48 heures par semaine) et des périodes « basses » (de 20 à 35 heures hebdomadaires). C'est dans le contrat de travail. L'amplitude des saisonniers varie de 32 à 48 heures entre le 1^{er} novembre et fin décembre. Ils démarrent piano et font de grosses semaines en décembre. « En général, l'activité des saisonniers prend fin au 31 décembre, mais il nous arrive de prolonger le contrat jusqu'à la mi-janvier pour les rémunérer intégralement des heures effectuées, souligne Mathieu Postel-Vinay. Avec la modulation du temps de travail, nous ne payons pas d'heures supplémentaires. » A Aix-en-Provence, le Roy René embauche des saisonniers de mai à fin octobre pour fabriquer tous les ans 1 200 tonnes de calissons. « Nous envisageons de faire du "co-emploi" avec le Roy René dès 2006, confie Tanguy Roelandts. En partageant les mêmes salariés, nous nous simplifions la tâche et nous offrons à ceux qui le souhaitent un "presque" plein-emploi. »

● Corine Moriou cmorieu@lentreprise.com

LES 3 ÉTAPES

1 RECRUTEMENT. Avertis par des annonces dans les journaux gratuits et des affiches dans les maisons d'étudiants, les saisonniers retirent en août une feuille de candidature

2 FORMATION. Lors d'une journée de présélection mise au point par la direction et une société de conseil, les candidats sont orientés vers l'emploi approprié à leurs aptitudes

3 PLANNING. L'entreprise a signé l'accord sur la réduction du temps de travail de 1999, qui autorise la modulation du temps de travail. L'amplitude hebdomadaire varie de 32 à 48 heures

ANNEXE 3

LES DIFFERENTES FORMES DE FLEXIBILITE DU TRAVAIL

• La **flexibilité quantitative externe** consiste à faire évoluer le nombre de salariés de l'entreprise en fonction des besoins. Elle utilise les licenciements, mais aussi les nouvelles formes d'emploi, dont l'intérim, le contrat de travail à durée déterminée et le temps partiel. [...]

Cette méthode peut avoir pour conséquence « la segmentation du marché du travail » et présente le danger d'entraîner vers « une société à deux vitesses » avec le « risque d'affaiblissement des qualifications ».

• L'**externalisation** amène à confier à d'autres entreprises ou à des personnes indépendantes une part variable de l'activité. En fait, il s'agit de remplacer un contrat de travail par un contrat commercial, ce qui revient à transférer à une société les risques liés aux incertitudes et aux fluctuations de la production.

Diverses formes sont connues : la sous-traitance, externe ou sur le site, avec la maintenance par exemple, la location de personnels et le recours à

des travailleurs indépendants, faux artisans ou consultants.

• La **flexibilité quantitative interne** permet de faire varier le nombre d'heures de travail, sans modifier le nombre de salariés grâce à la modulation du temps de travail : les salariés travaillent plus longtemps en période de forte activité de l'entreprise et, en compensation, bénéficient d'une réduction de leurs horaires de travail en période de moindre activité.

• La **flexibilité fonctionnelle** s'emploie à changer les affectations des travailleurs, dans les postes de travail, et repose donc sur leur polyvalence. Plus les salariés sont compétents, plus il est facile de leur demander d'occuper des fonctions différentes.

• La **flexibilité salariale**, enfin, consiste à adapter le coût du travail, et par voie de conséquence le salaire. Une forte présence syndicale limite cette possibilité.

D'après A. LAZARUS, Le Monde Initiatives.

ANNEXE 4

LES COURS DU CACAO EN FORTE HAUSSE

LONDRES (Reuters) - Les contrats à terme sur le cacao ont atteint vendredi des plus hauts de plus d'un an en raison de l'escalade des tensions politiques en Côte d'Ivoire, premier producteur mondial.

"La lutte de pouvoir entre Ouattara, reconnu par la communauté internationale comme le vainqueur de l'élection (présidentielle), et l'ancien président Gbagbo s'exacerbe", souligne Commerzbank dans une note.

"Jusqu'à ce que la situation s'apaise, les cours du cacao devraient continuer d'augmenter, et ce n'est qu'une question de temps avant que le plus haut de 30 ans, sur l'ICE, soit dépassé."

Usine Nouvelle Le 18 février 2011