

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

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT  
DES ORGANISATIONS**

**Durée de l'épreuve : 3 heures  
Coefficient : 5**

Le sujet comporte 6 pages numérotées de 1/7 à 7/7.

L'usage des calculatrices n'est pas autorisé.

## POCHECO

Confrontées à une vive concurrence et se retrouvant parfois au bord de la cessation de paiements, les organisations sont quelquefois contraintes à se métamorphoser de manière drastique. Se réinventer permet alors de conjuguer pérennité, performance et préservation de l'environnement.

**À l'aide de vos connaissances et des annexes 1 à 5, vous analyserez la situation de management proposée.**

1. Repérer les éléments caractéristiques de l'organisation Pochecho.
2. Relever des éléments du diagnostic externe de l'organisation.
3. Formuler le problème de management auquel l'organisation Pochecho est confrontée depuis sa reprise par Emmanuel Druon.
4. Montrer que Pochecho est engagée dans une démarche de responsabilité sociétale et que cette démarche répond également à sa finalité principale.
5. Identifier à quelles options stratégiques correspond la mise en œuvre de cette démarche et montrer qu'elles répondent au problème de management.
6. Identifier le style de direction du dirigeant de Pochecho et montrer qu'il contribue à la réussite de la démarche de responsabilité sociétale.

### ANNEXES

**Annexe 1 : Pochecho, là où rien ne se perd et tout se transforme**

**Annexe 2 : Entre écologie et économies, il choisit l'économie**

**Annexe 3 : Le marché de la papeterie**

**Annexe 4 : Visite de Pochecho**

**Annexe 5 : Forest-sur-Marque : en immersion avec les salariés « libérés » de Pochecho**

## **Annexe 1 : Pocheco, là où rien ne se perd et tout se transforme**

C'est l'histoire d'un succès régional. À Forest-sur-Marque plus précisément, petite commune de la périphérie de Lille, 1 500 habitants. Pocheco, leader français dans la fabrication d'enveloppes à fenêtre, défraye depuis quelque temps la chronique. La raison ? La conversion écologique de l'usine a permis de relancer l'activité de la société, d'améliorer la productivité et de sauver 114 emplois. À tel point qu'entrepreneurs, chercheurs et étudiants (et réalisateurs !) se pressent au portillon pour étudier ce « laboratoire de l'économie circulaire<sup>1</sup> ».

### **Du dépôt de bilan à la rentabilité**

Car Pocheco revient de loin. En 1997, quand Emmanuel Druon, président nordiste de la société et auteur de *Écologie : « Entreprendre sans détruire »*, prend les rênes de l'usine, la situation est catastrophique : Pocheco est au bord du dépôt de bilan et du harcèlement moral est exercé à l'encontre de certains employés. Pourtant, Emmanuel Druon ne baisse pas les bras. Collectivement, l'organisation « réécrit son projet » en prenant la voie de l'efficacité énergétique (et économique), du tout recyclage et d'un management respectueux.

« C'était une question de survie », confie l'entrepreneur. Colle, encres, papier, etc. : la société choisit alors la qualité et des produits écologiques pour fabriquer ses enveloppes. « Nous avons réalisé qu'abandonner la chimie complexe pour des encres à l'eau, que revenir à des produits plus simples, nous permettait d'abaisser la pénibilité, la dangerosité et les coûts des postes. Et chaque investissement produisait des effets positifs sur nos finances », explique encore Emmanuel Druon.

### **Une usine (presque) zéro déchet**

Et ça marche ! Quinze ans plus tard, l'entreprise livre en juste-à-temps des produits respectueux de l'environnement à des clients implantés dans toute l'Europe. Elle frôle aujourd'hui les 22 millions d'euros de chiffre d'affaires - avec une progression annuelle moyenne de 3 % - et fait valoriser ses déchets papier qui lui rapportent 300 000 euros, tout en produisant près de deux milliards d'enveloppes blanches et marron chaque année. « On a essayé de trouver un moyen d'entreprendre sans détruire : 99 % de nos déchets sont des ressources », poursuit le patron de Pocheco.

Mais la circularité de l'usine ne s'arrête pas là. Depuis le début des années 2000, le pécule amassé a été investi dans 1 400 m<sup>2</sup> de panneaux photovoltaïques sur les toits, eux-mêmes végétalisés (et avec des ruches), trois cuves qui permettent de recueillir 100 m<sup>3</sup> d'eau de pluie et un système de climatisation et de chauffage qui, ensemble, ont permis de faire diminuer la facture énergétique de l'usine, etc. Pocheco pense aussi au reboisement, selon les dires de son président. « Quand on coupe un arbre, on en replante quatre en Finlande », précise Emmanuel Druon, « pour le bien de la planète, de Pocheco et de ses salariés ».

*Source : d'après Metronews – 02/2016*

---

<sup>1</sup> L'économie circulaire désigne un concept économique qui s'inscrit dans le cadre du développement durable et dont l'objectif est de produire des biens et des services tout en limitant la consommation, le gaspillage des ressources naturelles et les déchets générés.

## **Annexe 2 : Entre écologie et économies, il choisit l'économie**

En quinze ans, Emmanuel Druon, président de Pocheco qui fabrique des enveloppes, a fait passer sa production annuelle de 850 000 à deux milliards d'unités. La recette du succès ? « L'économie », ou comment être compétitif tout en préservant la planète et les hommes. Pour lui, s'engager dans le développement durable est un moyen de réaliser des économies, de réduire la pénibilité des postes pour ses salariés et de se démarquer sur un marché ultra-concurrentiel. « Nous détenons 70 % des parts de marché sur notre secteur en France, contre 50 % en 2005 », revendique-t-il. Parmi ses 300 clients, on retrouve les grandes enseignes du secteur bancaire et de l'assurance, les opérateurs téléphoniques, les producteurs et distributeurs d'énergie.

Depuis son arrivée à la tête de l'organisation en 1997, puis son rachat en 2008, Emmanuel Druon se donne les moyens de son ambition. Les bénéfices de cette société par actions simplifiée au capital de 3 465 000 euros sont intégralement réinjectés dans l'entreprise. Chaque année, 5 à 10 % du CA sont dédiés à la modernisation de l'usine.

En production, les nombreux investissements engagés par Pocheco au fil des ans ont rendu le travail plus sûr en permettant aux opérateurs de ne plus manipuler les lourdes et dangereuses bobines de papier. Ces investissements répondent à trois objectifs : limiter l'impact sur l'environnement, augmenter la compétitivité et améliorer les conditions de travail.

Du choix des matières premières à l'utilisation de produits non toxiques, en passant par la maintenance préventive des équipements et la gestion des déchets, Emmanuel Druon repense l'ensemble du processus de production. Son obsession : la qualité du produit et du service rendu. Résultat, les enveloppes Pocheco sont 100 % recyclables et l'appareil de production est optimisé. L'usine décroche d'ailleurs plusieurs certifications (ISO 9001, OHSAS 18001 et ISO 14001)<sup>2</sup>. De plus, Emmanuel Druon investit dans une station d'épuration et une bamboueraie<sup>3</sup> pour traiter, filtrer et réutiliser les eaux usées. En 2008, il fait remettre en état les 13 000 m<sup>2</sup> de toiture du site et y fait installer 2 000 m<sup>2</sup> de revêtement végétal, 600 m<sup>2</sup> de panneaux photovoltaïques, des ruches et des puits de lumière pour économiser sur l'éclairage, soit 200 000 euros d'économies d'énergie par an.

*Source : d'après Grand Prix des Chefs d'Entreprise - 2013*

## **Annexe 3 : Le marché de la papeterie**

### **Le marché de la papeterie**

Depuis plusieurs années, le secteur de la distribution d'articles de papeterie et de fournitures de bureau stagne, tant en valeur qu'en volume. Dans un contexte économique dégradé (baisse du pouvoir d'achat, incertitudes économiques), les particuliers réduisent leurs dépenses, notamment sur le segment des articles d'impression. De même, les entreprises et les administrations, de plus en plus soumises à des contraintes budgétaires, réduisent leur consommation en fournitures et articles de papeterie. Ce phénomène est accentué par la plus grande sensibilisation à l'écologie.

---

<sup>2</sup> ISO 9001, OHSAS 18001 et ISO 14001 sont trois normes de certification de la qualité.

<sup>3</sup> Plantation de bambous

Par ailleurs, la numérisation de plus en plus importante des supports de communication pèse sensiblement sur ce secteur d'activité, notamment sur celui des enveloppes.

Les professionnels du secteur se trouvent aussi confrontés à de fortes pressions concurrentielles. Les grandes surfaces alimentaires ont développé des gammes de produits sous marque de distributeur qui leur permettent d'être très compétitives par rapport aux détaillants spécialisés (puissance d'achat). Le e-commerce continue également de se développer (sites généralistes proposant une offre en papeterie et fournitures de bureau, grandes enseignes spécialisées disposant d'un réseau physique et d'un site marchand) en s'appuyant sur un positionnement prix très agressif par rapport aux réseaux traditionnels.

*Source : d'après [jesuisentrepreneur.fr](http://jesuisentrepreneur.fr)*

#### **Annexe 4 : Visite de Pocheco**

Au plan social, Pocheco est dirigée selon le principe que l'argent est un moyen d'entreprendre et non pas une fin en soi. Ainsi, tous les bénéfices sont réinvestis dans l'outil de production d'une part et distribués aux salariés d'autre part.

L'entreprise favorise le travail en binôme, créant ainsi de la convivialité et une montée en compétence de tous. L'entreprise investit un budget deux fois supérieur à l'obligation légale dans la formation du personnel.

Afin de protéger la santé des opérateurs sur machine et de réduire la pénibilité du travail, l'entreprise a investi dans des cabines entourant les machines et des casques anti-bruit. Cela permet également aux opérateurs d'échanger entre eux malgré le bruit ambiant. Les substances toxiques autrefois utilisées dans le processus de fabrication des enveloppes ont été bannies. Les encres et les colles sont maintenant fabriquées à base d'eau et sans solvant.

Pocheco incite tous les salariés à s'impliquer dans la démarche qualité / sécurité et environnement, chacun trouvant de l'intérêt dans l'un ou l'autre des projets proposés. Cette stratégie fédère toute l'équipe autour d'un projet, d'un avenir. Cela donne un sens au travail de chacun. Cette politique améliore la motivation des collaborateurs. Par ailleurs, le marché ne permet pas de vendre les produits à des prix élevés. Les sommes reçues sont partagées de manière équitable.

Chez Pocheco, on travaille à la redistribution des moyens plutôt que la redistribution des finances : cadre de vie, ostéopathe, massage, professeur de sport, fruits et légumes cultivés sur le site pour l'ensemble du collectif, disponibles pour tous...

Pour faire face à la baisse des volumes d'enveloppes en papier, de nouvelles activités en cohérence avec l'économie ont été créées :

- « Bureau Ouvert » : ce bureau d'études interne, en charge de la réalisation des projets nécessaires à la démarche environnementale de l'organisation, a développé une expertise et propose maintenant ses services à d'autres entreprises, industries et collectivités.
- « Agora » : cette activité propose la collecte du courrier chez les clients, le tri, l'affranchissement et le dépôt dans un centre de distribution de la Poste.
- « Fol Espoir » : cette branche vise à promouvoir les techniques de l'économie auprès du grand public, inventer la citoyenneté du XXI<sup>e</sup> siècle et ainsi construire un modèle économique alternatif et évolutif, au service de l'Homme et de l'environnement. Elle accueille les visiteurs et les séminaires d'entreprises.

- « Canopée Reforestation Association » : cette association regroupe des citoyens et des entreprises investis dans la préservation et la restauration des espaces naturels boisés de la région

*Source : d'après les sites internet de Renforh et de Pocheco*

## **Annexe 5 : Forest-sur-Marque : en immersion avec les salariés « libérés » de Pocheco**

### **L'usine**

La machine numéro un crache sa langue de papier blanc. Largeur : 212 millimètres, hauteur : 105. Une à une, des centaines d'enveloppes se déploient, droites, sur un tapis roulant de l'usine Pocheco, à Forest-sur-Marque. Mécaniquement tranchées, pliées, collées, séchées, avant la mise en carton. Christophe Lami, ancien salarié d'une grande entreprise située à Seclin, recharge une bobine de papier d'un mètre de diamètre dans les entrailles de la machine. « On est bien ici ». Malgré l'assourdissante numéro un qui dicte la cadence. Depuis six ans, Christophe Lami, régleur confirmé, est « libéré ». Il n'a plus de chef qui surveille, en permanence, son travail. « Il n'y en a qu'un pour vingt personnes. Ça suffit ». Dans son ancienne entreprise, en revanche, « il y avait des chefs dans tous les coins ».

### **Moins de chefs**

Ces « petits chefs », comme beaucoup les appellent ici, ont disparu lors de la reprise de l'usine par Emmanuel Druon, en 1997. Et ils ne manquent à personne. « S'il y a trop de hiérarchie, on ne sait pas si les informations remontent. Là, on peut aller voir le chef d'équipe ou le chef de production. On est toujours écouté », poursuit Christophe Lami, tout en marchant autour de sa machine. « Nous n'avons pas de hiérarchie lourde chez Pocheco, ni de titres à rallonge ».

Un comité de pilotage composé de trois femmes et de trois hommes donne la direction de l'entreprise. Ces personnes sont des « référents » pour les autres, mais chaque membre de l'équipe est autonome et responsable de son travail.

Cette autonomie surprend. Tous les opérateurs vont et viennent, aident leur collègue, surveillent la machine de l'autre... Christelle, qui s'élance pour ramasser un carton sur le point de tomber, n'est pas un cas isolé. « L'entraide est fondamentale. On n'a besoin de personne pour nous dire quoi faire. On communique entre nous et ça marche ».

### **Une frontière**

Décontraction et confort dans l'usine, oui. Libres dans leur tête, pas totalement. Il reste une sorte de mur invisible entre l'usine et les bureaux. « Avant l'arrivée d'Emmanuel Druon, la séparation était très forte entre les cadres et les ouvriers », se souvient Jean-Michel Laplace, employé depuis 1993, responsable achat, production et relation sociale. « Seul le chef d'équipe avait le droit d'aller chez les cadres ».

Une division stricte qui a laissé des traces. « Les ouvriers viennent plus facilement dans les bureaux aujourd'hui, mais il reste une sorte d'hésitation ». D'ailleurs, Christophe Lami ne nie pas. « Je préfère rester autour de ma machine. C'est mon poste, mon travail. Sauf s'il y a un problème de fabrication. Là, on va discuter et ils tiennent compte de nos remarques. »

## **Les bureaux**

De l'autre côté de ce qui reste de cette imperceptible barrière, on entend doucement le ronronnement des machines. Dans un plateau ouvert peuplé d'arbustes et inondé de lumière, aucun chef. « On est autonome, on va chercher les clients soi-même. Mais on a des référents », témoigne Pascal Delorme, employé depuis 2010. Justement, sa référente, Nathalie Sanchez, est toute proche. « Il n'y a pas de lutte de pouvoir. On veille, lors du recrutement, à ce que la personne soit capable de se fondre dans l'équipe. ».

## **Le planning**

Ce qui n'empêche pas les tensions. « À cause des délais de production et de l'organisation en juste-à-temps », explique le maître du planning, Éric Brunner. Forcément, si deux clients veulent être livrés au même moment, les commerciaux jouent un peu des coudes. Ce qui l'emporte, c'est la production. La colonne vertébrale est la même pour tous. Mais la pression sur les équipes n'a pas sa place. Et il flotte un air, réel, de bien-être dans l'usine et dans les bureaux. « J'aime ce que je fais. » La conclusion de Christophe Lami claque plus fort que la machine numéro un. Elle semble plus douce.

*Source : d'après le site Nord Éclair*