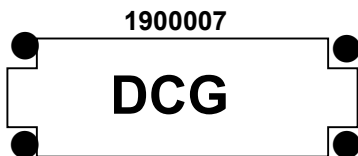


**SESSION 2019**

**UE 7 – MANAGEMENT**

**Durée de l'épreuve : 4 heures - Coefficient : 1,5**



**Aucun document personnel ni aucun matériel ne sont autorisés.**

En conséquence, tout usage d'une calculatrice ou d'un code est **INTERDIT** et constituerait une fraude.

Document remis au candidat :

**Le sujet comporte 9 pages numérotées de 1/9 à 9/9.**

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

---

***Le sujet se présente sous la forme de 2 dossiers indépendants***

Page de garde .....	page 1
<b>DOSSIER 1</b> – Étude d'une situation pratique (12 points) .....	page 3
<b>DOSSIER 2</b> – Développement structuré (8 points) .....	page 3

Le sujet comporte les annexes suivantes :

**DOSSIER 1**

<b>Annexe 1</b> – CELNAT : le spécialiste des céréales Bio depuis 1979 .....	page 4
<b>Annexe 2</b> – Chiffres clés de l'entreprise CELNAT .....	page 4
<b>Annexe 3</b> – Présentation et historique de CELNAT .....	page 5
<b>Annexe 4</b> – CELNAT met en avant ses flocons biologiques comme ingrédients .....	page 6
<b>Annexe 5</b> – CELNAT vendue 25,5 millions à PANZANI .....	page 7
<b>Annexe 6</b> – Le groupe EBRO vient d'annoncer le rachat de CELNAT.....	page 8
<b>Annexe 7</b> – SLOW FOOD : des universitaires italiens en immersion chez CELNAT .....	page 9

**Avertissement :**

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou de les) mentionner explicitement dans votre copie.

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.  
Toute information calculée devra être justifiée.

## SUJET

### DOSSIER 1 – ÉTUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE

Transformateur Bio depuis 1979, CELNAT perpétue un savoir-faire familial de meunerie\* remontant à cinq générations. Exclusivement en Bio depuis ses débuts, CELNAT privilégie l'approvisionnement en local et en France auprès des agriculteurs Bio dans un esprit de partenariat à long terme.

*\*Usine où l'on transforme les grains de céréales en farine.*

**À l'aide de vos connaissances, tant théoriques que factuelles, et des annexes 1 à 8, répondez aux questions suivantes :**

- 1. Après avoir défini la notion de « stratégie générique » au sens de Porter, vous expliquerez la stratégie choisie par l'entreprise CELNAT.**
- 2. Montrez comment les différents éléments de la démarche qualité mise en œuvre par CELNAT appuient sa stratégie générique.**
- 3. Définissez la modalité de croissance choisie par EBROFOODS lors du rachat de CELNAT. Justifiez ce choix du point de vue de chacune des deux entreprises.**
- 4. Proposez une typologie des décisions prises dans les entreprises. Caractérisez le niveau de décision correspondant au rachat de CELNAT par EBRO FOOD en justifiant votre réponse.**
- 5. Rappelez en quoi consiste la gouvernance, expliquez comment elle évolue suite au rachat de CELNAT par EBRO FOOD.**
- 6. Après avoir défini le concept de pouvoir, mettez en évidence les sources de pouvoir sur lesquelles Jérôme Celle s'appuie.**

### DOSSIER 2 – DÉVELOPPEMENT STRUCTURÉ

À partir de vos connaissances, vous répondrez à la question suivante sous la forme d'un développement structuré :

**Travail en groupe et motivation au travail.**

## ANNEXE 1

### CELNAT : LE SPÉCIALISTE DES CÉRÉALES BIO DEPUIS 1979

Entreprise pionnière de la transformation de céréales Bio depuis 1979, CELNAT possède un savoir-faire meunier remontant au 19<sup>ème</sup> siècle. Implantée au sud de l'Auvergne, dans le département de la Haute-Loire et proche de la ville du Puy-en-Velay, CELNAT bénéficie d'un environnement naturel préservé.

En 1970, Robert Celle, 4<sup>ème</sup> génération, en charge du développement commercial de la minoterie\*, assiste à la mutation productiviste de la boulangerie et de l'agriculture. Il prend de plus en plus conscience de l'intérêt écologique et économique de l'agriculture biologique naissante.

En 1979, il décide de fonder CELNAT. Faisant partie des entrepreneurs Bio de la première heure, Robert Celle participe à l'élaboration des premiers cahiers des charges de l'industrie de transformation des produits Bio.

En 1993, création du « Service Qualité » de CELNAT, qui n'a cessé d'accroître ses compétences dans la maîtrise des risques spécifiques aux métiers des grains, développant un véritable savoir-faire dans la sélection et le contrôle des matières premières et ingrédients Bio. Un Service Maintenance interne veille sur les lignes de production avec toute la rigueur qui s'impose dans des ateliers de transformation alimentaire.

En 2016, 37 ans après sa création, l'entreprise CELNAT s'ouvre à une nouvelle phase de croissance en rejoignant le groupe espagnol EBROFOODS, à travers la création de sa filiale ALIMENTATION SANTÉ.

Cette intégration concrétise le souhait de la famille Celle d'offrir à CELNAT un futur ambitieux et pérenne. Il reflète également la volonté pour le Groupe EBRO de se renforcer dans les métiers d'avenir de l'alimentation et d'apporter sa contribution au développement de la Bio.

La famille Celle, fondatrice et propriétaire historique de la société CELNAT, continue à diriger l'entreprise. L'identité, la culture et l'engagement 100 % Bio de CELNAT sont intégralement préservés, s'appuyant sur son équipe experte et toujours aussi engagée.

CELNAT, en tant que marque, maintiendra sa démarche de qualité et de distribution sélective en circuit spécialisé.

*\* Une minoterie est un établissement industriel qui transforme les céréales, et notamment le blé, en farine. Le terme désigne par extension l'industrie et commerce de la mouture des grains.*

Source : <http://www.groupe-panzani.fr/CELNAT/>

## ANNEXE 2

### CHIFFRES CLÉS DE L'ENTREPRISE CELNAT

Sur l'année 2017 CELNAT réalise un chiffre d'affaires de 22 613 000 €.

Effectif 2017 : 66 salariés.

CELNAT exporte vers la Suisse, la Russie, le Japon ou encore le Maghreb.

#### **Dirigeants de CELNAT**

- CEVOZ-GOYAT Marjolaine Denise Clémence : présidente
- CELLE Jérôme Louis : directeur général

## ANNEXE 3

### PRÉSENTATION ET HISTORIQUE DE CELNAT

#### • QUI SOMMES NOUS ?

CELNAT développe un solide savoir-faire meunier depuis 1834. En effet la minoterie CELLE fait partie des premières minoteries industrielles de la région du Velay, elle est spécialisée dans la fabrication de farines de blé et seigle à partir de céréales locales, ce qui ne l'a pas empêchée d'innover notamment dans la technologie du « floconnage » (flocons d'avoine et autres céréales et légumineuses).

#### Un enracinement local

Implantée au sud de l'Auvergne depuis toujours, dans le département de la Haute-Loire et proche de la ville du Puy-en-Velay, CELNAT bénéficie d'un environnement naturel préservé. Le climat frais et sec de notre région de hauts plateaux est idéal pour la conservation des céréales. Nous assurons un débouché grandissant aux agriculteurs Biologiques de notre région de montagne en favorisant un partenariat de proximité.

#### Une distribution sélective

La marque CELNAT est distribuée exclusivement en magasins spécialisés Bio, selon une charte et dans une démarche de respect pour les producteurs et consommateurs.

#### Le choix exclusif du Bio et de la qualité

CELNAT a construit un véritable savoir-faire dans la sélection et le contrôle des matières premières et ingrédients Bio.

#### Le recours à des filières directes de producteurs

Depuis toujours, CELNAT privilégie les approvisionnements directs et opère la sélection des meilleurs lots de matières auprès de producteurs BIO dans une relation de partenariat à long terme.

#### Les produits commercialisés

- |   |                                 |
|---|---------------------------------|
| - Céréales en grains.                   | - Produits japonais.            |
| - Légumineuses et graines oléagineuses. | - Soupes.                       |
| - Graines germées.                      | - Galettines.                   |
| - Aides culinaires.                     | - Ustensiles.                   |
| - Riz.                                  | - Crème de céréales et Féculés. |
| - Farines.                              | - Flocons précuits ou toastés.  |
| - Muesli et céréales du petit déjeuner. | - Boulgours de céréales.        |

#### • NOTRE DÉMARCHE QUALITÉ

L'obtention d'une qualité optimale implique la sélection des meilleures matières premières, des équipements spécifiques et de nombreuses étapes pour chaque céréale. Ainsi, l'ensemble de notre démarche qualité a pour but d'assurer le meilleur rapport qualité/prix.

#### Les garanties sur la qualité

La recherche de la qualité, guidée par le respect du consommateur et de l'environnement, est inscrite dans les principes fondateurs de CELNAT dès sa création en 1979.

Les produits issus de l'Agriculture biologique transformés ou sélectionnés par CELNAT bénéficient du label AB\* et sont certifiés par Écocert.

#### Plan de contrôle de matières premières

Chaque lot de matière première est ainsi analysé à réception. Le contrôle s'opère en trois étapes :

- échantillonnage,
- analyses (Labo Externe),
- contrôles Internes (Labo CELNAT).

\* La marque AB est la propriété exclusive du Ministère chargé de l'Agriculture.

Ce signe de qualité biologique garantit que le produit a été cultivé ou transformé conformément au règlement européen sous le contrôle d'un organisme certificateur agréé et que le suivi de sa traçabilité est assuré. Le logo européen Bio garantit le respect de la réglementation européenne pour la production Biologique et a pour objectif de permettre aux consommateurs d'identifier, les produits contenant au minimum 95 % d'ingrédients Bio (hors eau et sel), la part restante n'étant pas disponible en Bio et expressément autorisée par le règlement d'application Bio.

Source : [www.CELNAT.fr](http://www.CELNAT.fr)

### **ANNEXE 4**

#### **CELNAT MET EN AVANT SES FLOCONS BIOLOGIQUES COMME INGRÉDIENT**

En complément de ses gammes de farines de panification et autres farines spéciales, CELNAT se positionne comme fournisseur de flocons de céréales premium. C'est ce que l'entreprise auvergnate présentait au salon Européen, partageant son espace avec les autres gammes d'ingrédients du groupe Panzani, Expert Gold et Herba Ingrédients.

Mais CELNAT a poussé son expertise du floconnage il y a quelques années déjà, pour développer le marché des **flocons de légumineuses**.

En 2013, l'entreprise pionnière dans le floconnage Bio avait investi dans une nouvelle usine dédiée à un procédé de floconnage à la pointe de la technologie. « *Cela a permis d'aller encore plus loin dans la qualité de nos flocons qui présentent des avantages à la fois nutritionnels et pratiques* », explique Charlene Chazot, responsable Marketing de CELNAT. En effet, ces flocons reflètent la qualité nutritionnelle des céréales complètes et sont faciles à mettre en œuvre. Le champ d'application est donc très large de la boulangerie/pâtisserie aux soupes en passant par les simili carnés pour lesquels ils contribuent à la texture. Les flocons de légumineuses sont en particulier très appréciés dans les farces, les galettes végétales et autres spécialités Vegan.

Pour CELNAT, la maîtrise de la qualité ne passe pas seulement par le process. La sélection rigoureuse des matières premières est aussi primordiale. « *Nos approvisionnements se font en priorité en direct auprès des producteurs français* », précise Charlene Chazot. CELNAT réalise également systématiquement des analyses qualité sur les résidus pesticides.

L'expertise de CELNAT au niveau de la traçabilité, de la gestion de la qualité et de son procédé de fabrication en fait un acteur incontournable sur le marché des flocons Bio.

Source : <https://ingreBio.fr/2018/02/15/CELNAT-met-en-avant-flocons-Biologiques-ingredient/>  
février 2018

## ANNEXE 5

### CELNAT VENDUE 25,5 MILLIONS À PANZANI

La société familiale CELNAT, créée en 1979 et basée à Saint-Germain-Laprade, a été vendue pour 25,5 millions d'euros à un groupe espagnol.

Entretien, sans tabou, avec Jérôme Celle, confirmé dans ses fonctions de directeur général par le nouvel actionnaire.

**Qui est l'acquéreur de l'entreprise CELNAT ?** Elle a été cédée vendredi à EBROFOODS, un groupe espagnol dont le siège est à Madrid. C'est le numéro 1 mondial du riz et numéro 2 mondial des pâtes. En France, il est plus connu du grand public par les marques qu'il détient : PANZANI, LUSTUCRU et TAUREAU AILÉ.

**Pourquoi avoir vendu cette société familiale ?** CELNAT est une entreprise qui avait atteint aujourd'hui un niveau de valeur assez élevé, valeur qui réside dans l'usine, le savoir-faire et le potentiel de la marque sur un marché du Bio en plein développement. L'entreprise était détenue par beaucoup d'actionnaires familiaux. En tant que dirigeant, j'en détenais une part limitée et si, avec mon frère Mathieu, on avait voulu reprendre à notre compte CELNAT, il aurait fallu emprunter beaucoup d'argent, ne pas le mettre dans le développement de l'entreprise pour pouvoir assurer cette succession. Et puis les actionnaires familiaux ont préféré que l'on s'oriente vers une cession à un groupe car cela permettait aux membres de la famille qui ne sont pas dans l'entreprise de réaliser leur patrimoine. Pour mon père et mon oncle, les fondateurs, CELNAT représentait largement leur principal patrimoine. C'est classique dans toutes les entreprises familiales qui ont de la valeur.

**Vous n'étiez pas favorable ?** J'étais profondément dans le désir d'assurer à CELNAT une continuité familiale et indépendante mais n'ayant pas le soutien du reste de la famille, ce qui peut tout à fait se comprendre, il a fallu avec mon frère changer notre fusil d'épaule. On a été réalistes, on a considéré la cession à un groupe comme un événement positif à condition de choisir le bon groupe. CELNAT a des spécificités extrêmement fortes, il fallait préserver ces valeurs. On est des pionniers de la Bio, l'usine est 100 % Bio, on a un positionnement qualité premium reconnu par les consommateurs, et une exigence qualité de rigueur sur les garanties et la fiabilité de nos produits Bio, avec recherche systématique de résidus. La marque CELNAT est également réservée en distribution exclusive sélective aux magasins spécialisés et Bio. Elle n'ira pas en grande distribution, ce n'est pas sa vocation. Tous les membres de la famille ont mis, en premier, avant le prix de cession, le choix d'un groupe qui préserve cette identité et ces valeurs.

**Allez-vous rester dans l'effectif ?** Le groupe EBRO considérant que, jusque-là, CELNAT avait bien fait son travail, m'a confirmé dans mes fonctions de directeur général. C'est une marque de confiance qui me touche et qui m'engage et c'est important pour nos clients que la direction reste la même et l'équipe expérimentée et motivée aussi. On a un savoir-faire industriel, bien sûr, mais aussi un savoir-faire dans la sélection des matières premières, dans la relation avec les agriculteurs producteurs.

**Quelles assurances avez-vous sur le maintien des emplois ?** Ma parole n'engage que moi, je ne peux pas parler à la place des actionnaires du groupe EBRO mais à l'instant (mercredi), il y avait le président du groupe avec le dirigeant de PANZANI, et la stratégie est claire : conserver le même cap à CELNAT que si la famille avait continué. Donc non seulement il n'y a pas de suppressions d'effectifs prévues (64 CDI sur le site de Saint-Germain-Laprade) mais dans le cours normal des choses, cette cession va permettre à CELNAT de se développer plus vite et plus fort que ce que l'on aurait pu faire avec mon frère.

**Votre croissance va se poursuivre ?** Oui, c'est clair et je reste totalement mobilisé sur le projet avec un partenaire mondial qui va nous tirer vers le haut. Il va y avoir un échange de bons procédés : ils vont nous aider à grandir et nous professionnaliser et, nous, on va aider à mieux prendre en compte, dans tout l'univers du groupe, les questions d'écologie, de développement durable, de Bio, de nutrition.

**La marque CELNAT va-t-elle perdurer ?** Cela fait partie des choses qui ont été signées dans l'accord de cession, le maintien de la marque premium sur son circuit spécialisé.

**Quel est le montant de la vente ?** Il est obligatoire de publier les chiffres et je suis favorable à la transparence, l'argent n'est pas tabou, l'argent n'est pas sale, c'est quelque chose de nécessaire dans la vie économique. Ce qui est mal, c'est de mal le gagner, de l'entasser et de ne pas s'en servir. Le chiffre qui a été officiellement communiqué est de 25,5 millions d'euros. On a perçu un peu moins que cela car il faut déduire les dettes nettes. Mais, vous savez, 25 millions pour une entreprise comme CELNAT qui représente 37 ans d'efforts, d'investissement continu, la famille n'ayant pas versé de dividendes depuis si longtemps... On aurait pu la vendre plus cher, il y avait un groupe américain, un groupe japonais, de multiples possibilités mais notre volonté était de sélectionner un partenaire pour pérenniser.

**Julien Bonnefoy** 06/09/2016

Source : <https://www.lamontagne.fr/saint-germain>

## **ANNEXE 6**

### **LE GROUPE EBRO VIENT D'ANNONCER LE RACHAT DE CELNAT**

Objectif du groupe EBRO, qui détient les marques telles que LUSTUCRU, TAUREAU AILÉ et PANZANI : se développer sur le marché des produits sains et naturels. Ainsi, à travers sa filiale Alimentation Santé, il vient d'annoncer l'acquisition de 100 % des actions de CELNAT, pionnier de l'alimentation Bio en France, et un des plus importants fabricants de céréales Bio. Le montant de l'acquisition s'élève à 25,5 millions d'euros. CELNAT réalise un chiffre d'affaires de 22 millions d'euros et effectue 95 % de ses ventes dans les réseaux Bio spécialisés. La famille Celle, fondatrice et propriétaire du groupe, continuera de diriger l'entité.

Avec cet achat, EBRO, très présent à l'étranger, compte accélérer la croissance de CELNAT, tant en France qu'à l'international. Une division indépendante des autres métiers d'EBRO, Alimentation Santé, a été créée, à laquelle CELNAT est rattachée. Ce qui permettra de greffer d'autres entreprises spécialisées dans le Bio autour de l'expertise de CELNAT.

**HAREL Camille**, 29/01/2016

Source : <https://www.lsa-conso.fr/le-groupe-EBRO-panzani-rachete-le-pionnier-de-l-alimentation-Bio-en-france-CELNAT-exclu-lsa,230577>



## ANNEXE 7

### SLOW FOOD : DES UNIVERSITAIRES ITALIENS EN IMMERSION CHEZ CELNAT

**Jérôme Celle a ouvert les portes de l'entreprise pionnière de la transformation de céréales Bio depuis 1979, aux étudiants en sciences gastronomiques venus d'Italie.**

Certains foulaient le sol français pour la première fois. Une première expérience du territoire qu'ils ont faite à travers la découverte des produits du terroir et de la gastronomie. Un angle précis en lien direct avec leur formation universitaire. Car ces jeunes gens viennent tout droit de l'Université des sciences gastronomiques située à Pollenzo, en Italie et fondée par Carlo Petrini, l'initiateur du mouvement Slow Food créé en opposition directe au Fast Food.

#### **La Haute-Loire et ses produits**

Le temps d'une semaine, ces universitaires ont sillonné l'Auvergne. Mercredi 18 avril 2018, c'est dans la cité vellave qu'ils se sont accordés une halte, accueillis par Jean-Pierre Marcon, président du Conseil départemental de la Haute-Loire et Claire Souveton, présidente du Comité de promotion des produits du terroir ; pour découvrir nos produits et notamment nos fameuses lentilles vertes AOC du Puy-en-Velay. Leur programme était plutôt chargé. Après une visite de la ferme Pays de Vergezac, leur bus s'est arrêté à Saint-Germain-Laprade, sur le parking de l'entreprise CELNAT, spécialisée dans la transformation de céréales et autres graines Bio.

Jérôme Celle, directeur général de CELNAT, a rappelé l'histoire de cette entreprise familiale créée en 1979, et donc pionnière du Bio, son savoir-faire ainsi que ses compétences notamment en termes de contrôle de qualité. Une intervention fréquemment interrompue par l'intérêt des universitaires. Un intérêt tel qu'ils ont pianoté sur leur téléphone, interrogeant « Wikipédia » sur le développement de CELNAT. La question sur le rachat de l'entreprise familiale par EBROFOODS, un groupe international espagnol, n'a pas tardé à être posée. Très à l'aise sur le sujet, Jérôme Celle a rassuré son auditoire quant à la préservation d'une philosophie identique à celle d'autrefois. *« Nos valeurs restent les mêmes. Toutefois, cette entrée dans un grand groupe a permis de nous renforcer dans nos points faibles, c'est-à-dire un manque de structures commerciales et marketing. »*

MARIN Stéphanie, 19/04/2018

Source : <http://www.zoomdici.fr/actualite/>