BACCALAURÉAT TECHNOLOGIQUE

ÉPREUVE D'ENSEIGNEMENT DE SPÉCIALITÉ

SESSION 2023

SCIENCES ET TECHNOLOGIES DU MANAGEMENT ET DE LA GESTION

Management, sciences de gestion et numérique

Durée de l'épreuve : **4 heures**
Coefficient **: 16**

L'usage de la calculatrice avec mode examen actif est autorisé.
L'usage de la calculatrice sans mémoire, « type collège » est autorisé.

Dès que ce sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.
Ce sujet comporte 15 pages numérotées de 1/15 à 15/15.

Notation	20 points

Liste des dossiers **Barème indicatif sur 100 points**

Dossier 1 – Un marché en évolution, ouvrant des perspectives de développement	34 points
Dossier 2 – Un changement de modèle économique	32 points
Dossier 3 – La mise en œuvre opérationnelle des décisions	34 points

Liste des documents à exploiter

Document 1 : entretien avec M. et Mme Wincker et Mme Kudlikowski, responsable qualité chez Ultra Premium Direct

Document 2 : les chiffres clés des aliments pour animaux domestiques

Document 3 : Ultra Premium Direct veut imposer ses croquettes en Europe

Document 4 : Ultra Premium Direct tente le commerce physique dans l'alimentation pour animaux domestiques

Document 5 : Ultra Premium Direct et la digitalisation

Document 6 : le modèle économique CANVAS

Document 7 : le recrutement chez Ultra Premium Direct

Document 8 : compte de résultat par variabilité (en euros) d'Ultra Premium Direct de Pau

Document 9 : un nouvel investisseur chez Canal+, un management parfois contraire aux valeurs de l'entreprise

Document 10 : un climat social positif et une culture d'entreprise engagée

Calculatrice autorisée

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

ULTRA PREMIUM DIRECT

En 2013 germe une idée dans la tête de Sophie et Matthieu Wincker : créer des croquettes de haute qualité et fabriquées avec peu de céréales pour respecter le régime naturel des chiens et des chats. Ces croquettes seraient fabriquées en France et vendues sur internet, pour éviter les distributeurs qui en augmenteraient les prix. Leur volonté ? Améliorer la vie de nos animaux à nos côtés en leur offrant une alimentation de haute qualité, à la hauteur de l'amour qu'ils nous portent. La marque Ultra Premium Direct (**UPD**) était née.

Depuis 2014 et le lancement du concept sur le marché de l'alimentation pour animaux domestiques, l'entreprise n'a cessé de croître, tant au niveau de son chiffre d'affaires que de l'étendue de son offre, croissance qui s'est accompagnée d'innovations régulières et de l'acquisition des ressources nécessaires.

Elle commercialise la marque UPD principalement par son site : www.ultrapremiumdirect.com dans plusieurs pays de l'Union Européenne. UPD rend accessible à tous, par la vente directe et la livraison en 24 à 48 heures, une nutrition qui respecte le régime carnivore des chiens et des chats (faible teneur en céréales), avec ou sans abonnement.

En 2022, Ultra Premium Direct emploie plus d'une centaine de salariés, avec une prévision de croissance de 60 % cette année encore. La barre des 100 millions d'euros de chiffre d'affaires devrait être atteinte d'ici quatre ans, notamment à l'international en ouvrant des antennes en Allemagne et en Italie.

Aujourd'hui les dirigeants s'interrogent :

Comment Ultra Premium Direct peut modifier son modèle économique pour se développer ?

Afin d'analyser cette situation, il vous est demandé de traiter les dossiers suivants :

Dossier 1 : un marché en évolution, ouvrant des perspectives de développement

Dossier 2 : un changement de modèle économique

Dossier 3 : la mise en œuvre opérationnelle des décisions

DOSSIER 1 – Un marché en évolution, ouvrant des perspectives de développement

Documents à exploiter

Document 1 : entretien avec M. et Mme Wincker et Mme Kudlikowski, responsable qualité chez Ultra Premium Direct

Document 2 : les chiffres clés des aliments pour animaux domestiques

Document 3 : Ultra Premium Direct veut imposer ses croquettes en Europe

Acteur de premier plan sur le marché français de l'alimentation « premium » pour animaux, Ultra Premium Direct poursuit son développement depuis 2014. Le marché des aliments pour animaux domestiques, en pleine croissance, est porteur de défis qui mènent les dirigeants d'UPD à développer des stratégies d'adaptation.

À partir de vos connaissances et des documents, il vous est demandé de traiter le questionnement suivant.	
1.1	Présenter les principaux éléments du diagnostic stratégique externe.
1.2	Identifier la stratégie globale et la stratégie de domaine mises en œuvre par UPD.
1.3	Repérer les différentes modalités de développement adoptées par UPD.
1.4	Montrer la cohérence des choix stratégiques d'UPD au regard de l'évolution de son marché.
1.5	Analyser les conséquences de l'ensemble de ces décisions stratégiques sur la maîtrise de la chaîne de valeur.

DOSSIER 2 – Un changement de modèle économique

Documents à exploiter

Document 1 : entretien avec M. et Mme Wincker et Mme Kudlikowski, responsable qualité chez Ultra Premium Direct

Document 4 : Ultra Premium Direct tente le commerce physique dans l'alimentation pour animaux domestiques

Document 5 : Ultra Premium Direct et la digitalisation

Document 6 : le modèle économique CANVAS

L'entreprise UPD est positionnée sur un secteur concurrentiel. Ses dirigeants veillent à la mise en place de stratégies pertinentes pour le développement de leur structure tant au niveau numérique que physique, ce qui les amène à modifier plusieurs paramètres de leur modèle économique.

À partir de vos connaissances et des documents, il vous est demandé de traiter le questionnement suivant.	
2.1	Identifier l'activité principale qui constitue la proposition de valeur de l'entreprise UPD et les partenaires clés sur lesquels elle repose.
2.2	Expliquer comment l'entreprise exploite la digitalisation de sa relation client.
2.3	Apprécier l'évolution des canaux de communication et de distribution chez UPD avec l'ouverture de magasins physiques.
2.4	Montrer que l'entreprise fait évoluer son modèle économique.

DOSSIER 3 – la mise en œuvre opérationnelle des décisions

Documents à exploiter

Document 1 : entretien avec M. et Mme Wincker et Mme Kudlikowski, responsable qualité chez Ultra Premium Direct

Document 7 : le recrutement chez Ultra Premium Direct

Document 8 : compte de résultat par variabilité (en euros) d'Ultra Premium Direct de Pau

Document 9 : un nouvel investisseur chez Canal+ : un management parfois contraire aux valeurs de l'entreprise

Document 10 : un climat social positif et une culture d'entreprise engagée

Le développement de l'entreprise se poursuit ! Après avoir agrandi par deux fois en 2019 puis en 2021 le site de production d'Estillac en recourant massivement à l'emprunt bancaire, l'entreprise prépare désormais l'ouverture d'un nouveau magasin à Pau. UPD envisage l'ouverture de magasins physiques dans toute la métropole, au vu du large bénéfice dégagé par le magasin de Montauban. La mise en œuvre opérationnelle de ce nouveau projet a été rendue possible grâce à l'entrée d'Eurazéo au capital social d'UPD. Détenant la majorité du capital, ce nouvel investisseur a bouleversé la gouvernance de l'entreprise.

À partir de vos connaissances et des documents, il vous est demandé de traiter le questionnement suivant.	
3.1	Évaluer, en effectuant le calcul du seuil de rentabilité en valeur et en volume, s'il est opportun d'ouvrir le point de vente de Pau.
3.2	Montrer que l'ouverture du magasin de Pau nécessite de mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).
3.3	Classer les modalités de financement que l'entreprise UPD a mobilisé par le passé, puis justifier qu'elle doit faire appel à un investisseur afin de financer sa stratégie actuelle.
3.4	En une quinzaine de lignes, à partir de vos connaissances et en vous inspirant d'exemples d'organisations parmi lesquelles UPD, déterminer les conséquences possibles, sur la culture au sein de l'organisation et la mobilisation des salariés, de l'arrivée d'un nouvel investisseur qui modifie la répartition du pouvoir.

Document 1

Entretien avec M. et Mme Wincker et Mme Kudlikowski, responsable qualité chez Ultra Premium Direct.

Les auteurs : Quel est le concept d'Ultra Premium Direct ?

UPD : Ultra Premium Direct souhaite rendre accessible à tous, par la vente directe et la livraison en 24 à 48 heures, une nutrition qui respecte le régime carnivore des chiens et des chats (à faible teneur en céréales), avec ou sans abonnement.

Les auteurs : En quoi consiste cette « nutrition » ?

UPD : Nos gammes de produits sont toutes élaborées avec des recettes à base d'ingrédients d'origine naturelle, sans colorants, sans conservateurs, sans arômes artificiels, à faible teneur en céréales. Nos premières recettes datent de juin 2014. À ce moment, notre offre se limitait aux croquettes pour chiens. Quelques mois plus tard, nous proposions des recettes pour les chats. Et les années passant, notre offre s'est élargie : les croquettes pour chiens sensibles, puis d'autres recettes pour lutter contre l'embonpoint[1], contre les allergies... sans oublier les friandises. Tous ces produits sont élaborés de A à Z dans notre usine. Pour les pâtées, dont le processus de fabrication est très différent, nous travaillons avec un producteur situé à Villeneuve-sur-Lot (à une trentaine de kilomètres d'Agen). Nous bénéficions ainsi de son expertise sur ce métier, tout en demeurant sur une production locale.
Cette production qui privilégie les fournisseurs locaux nous permet aussi de maîtriser nos coûts malgré l'inflation, en évitant les intermédiaires et transporteurs tout en bénéficiant de l'expertise de nos collaborateurs. En ce moment, c'est appréciable.

Les auteurs : Comment les clients peuvent-ils acheter vos produits ?

UPD : Nos clients peuvent venir depuis novembre 2021, dans notre premier magasin situé à Montauban. La proximité avec le site de production nous permet de bien former nos conseillers,
Mais notre concept de vente directe repose principalement sur notre site de vente en ligne. Sur celui-ci, le propriétaire d'un animal peut bénéficier de conseils pour le choix du produit le plus pertinent. En quelques clics, la commande est passée.

Les auteurs : Est-ce vous qui effectuez les livraisons ?

UPD : Non. En moyenne, 2 000 sacs quittent le site chaque jour. Ils sont alors récupérés et transportés par des entreprises spécialisées (GLS ou CHRONOPOST). Nous faisons appel à ces opérateurs de transport car nous vendons et livrons sur tout le territoire de la métropole, mais aussi en Belgique et au Luxembourg depuis des années. Notre challenge actuel est de nous développer notamment en Italie et en Allemagne.

Les auteurs : Ce développement très rapide a dû nécessiter beaucoup de transformations au cours des années.

UPD : En effet, notamment en termes de ressources. Sur un aspect humain, notre effectif n'a cessé de croître. Parti de quelques salariés en 2014, nous sommes désormais 125, pour la grande majorité située à Estillac, près d'Agen. Nous avons aussi quelques collaborateurs, nos spécialistes des données et développeurs informatiques à Bordeaux, ainsi que le gestionnaire de communauté (*community manager)* que nous venons de recruter pour notre développement en Italie.
Sur un aspect plus matériel, nous regroupons à Estillac nos services administratifs ainsi que le pôle

[1] Embonpoint : surpoids

production et logistique. Avec la croissance soutenue depuis notre création, nous avons dû procéder à deux reprises à son agrandissement : une première fois en février 2019, une seconde fois en septembre 2021, et nous sommes déjà en train d'anticiper un troisième agrandissement.

Les auteurs : Comment avez-vous financé tous ces investissements ?

UPD : Nous sommes tous deux co-fondateurs de l'entreprise. Un 3ème associé s'est joint à nous à notre création, mais il a fallu que nous investissions tout notre patrimoine personnel dans l'entreprise. Au cours du développement, nous avons pu compter sur nos bons résultats des exercices antérieurs et sur la confiance de banques auprès de qui nous avons souscrit plusieurs emprunts successifs. Enfin, nous venons d'ouvrir notre capital à Eurazéo[2] pour 68 millions d'euros. En conséquence, nous restons les dirigeants d'UPD mais nous ne détenons plus que 35 % des parts de la société.

Nous atteignons dorénavant un effectif de 125 salariés, dont 10 jeunes en contrat d'alternance.

Avec une prévision de chiffre d'affaires de 46 millions d'euros en 2022, nous avons connu une croissance annuelle de 50 % environ, notamment grâce au contexte.

Les auteurs : Que voulez-vous dire, en termes de « contexte » ?

UPD : Il y a de nombreuses variables. On pense dans un premier temps à la Covid. En effet, la pandémie a contribué à augmenter le nombre d'adoptions d'animaux, mais elle a surtout engendré une forte inflation pour nos approvisionnements, et par conséquent une hausse conséquente de nos coûts de revient.

De plus, la population animale en Europe ne cesse d'augmenter : de plus en plus de foyers adoptent un animal et ceux-ci voient leur longévité s'accroître. Les besoins alimentaires changent, et les propriétaires sont de plus en plus soucieux du bien-être et de la santé de leurs compagnons qu'ils considèrent comme des membres de la famille à part entière.

Enfin, l'alimentation animale a fortement progressé depuis 20 ans : auparavant, 50 % des foyers possédant un animal le nourrissaient avec leurs restes. Les propriétaires sont plus nombreux à se tourner vers de la nourriture industrielle plutôt que de nourrir leurs compagnons avec leurs restes (85 %). Lorsque les portées arrivent, au printemps et à l'automne, de nouveaux clients font appel à nous pour offrir une alimentation de qualité et adaptée aux chiots. De même à la rentrée ou après les fêtes, les maîtres prennent de bonnes résolutions.

Les auteurs : Le marché de l'alimentation pour animaux domestiques est un marché très concurrentiel. Comment vous situez-vous ?

UPD : En effet, il s'agit d'un marché dominé par de grands groupes industriels, dont les marques sont distribuées depuis longtemps dans de très nombreux points de vente. Quant aux parts de marché sur les ventes en ligne, nous sommes derrière le leader, Royal Canin. Mais nous avons été parmi les premiers à nous lancer sur la vente directe au consommateur sur un positionnement premium. D'une part, nos produits, de qualité haut de gamme, sont vendus néanmoins à un prix très attractif du fait de l'absence d'intermédiaire. D'autre part, nous avons développé notre capacité à créer une vraie relation avec nos clients via la vente directe. A l'heure actuelle, nous sommes la quatrième marque en termes de notoriété, notamment grâce à notre important budget communication : nous sommes l'un des mécènes de « L'amour est dans le pré » et nous faisons régulièrement des campagnes télévisuelles et sur les réseaux sociaux, avec l'aide de nos influenceurs (Natoo, Noholita, Léna Situations).

Source : les auteurs

[2] Eurazéo : société d'investissement la plus importante de France, avec la gestion de 24 milliards en actifs.

Document 2

Les chiffres clés des aliments pour animaux domestiques

Avec une production totale de 2 006 361 tonnes de produits fabriqués en 2020, pour un chiffre d'affaires de 3,6 millions d'euros, le marché de l'alimentation pour animaux domestiques est en croissance (+ 7 % depuis 2019). Il s'agit d'un secteur concurrentiel : on compte 31 sociétés d'alimentation pour animaux domestiques en 2020, avec les marques Royal Canin et Purina notamment.

Les chiffres de la population animale en France

Depuis plus de 20 ans, la FACCO (Fédération des fabricants d'aliments pour chiens, chats, oiseaux et autres animaux familiers) publie tous les deux ans une étude inédite, auprès de plus de 14 000 foyers représentatifs des foyers français. […] Si les possessions de chats et de chiens suivent des chemins divergents, la passion des Français pour les animaux reste prédominante. En effet, 50,5% des Français possèdent aujourd'hui un animal familier.

Pour la première fois en 2020, les propriétaires ont été interrogés sur l'achat d'un aliment personnalisé pour leur animal : un peu plus de 4 % des détenteurs de chats et de chiens ont fait ce choix.

Des propriétaires soucieux de la qualité des aliments

Sans surprise, la santé / la nutrition est de loin le premier critère pour choisir l'aliment de son chien (59 %) et de son chat (52 %). En plus de ces critères, deux tiers des possesseurs de chiens trouvent important de choisir une alimentation durable, qui passe notamment par des produits fabriqués en France et perçus par les consommateurs comme étant « naturels ». […]

Source : facco.fr

Document 3

Ultra Premium Direct veut imposer ses croquettes en Europe

Désormais adossée à Eurazéo, l'entreprise spécialiste de la vente directe d'aliments pour chiens et chats agrandit son usine et exporte son modèle en Allemagne et en Italie. L'objectif est de quadrupler son chiffre d'affaires pour atteindre 150 millions d'euros à l'horizon 2025. […] L'entreprise, qui possède une base de 200 000 clients réguliers espère quadrupler sa clientèle sur un marché français total de 3,5 milliards d'euros, dont 600 millions d'euros de ventes sur internet. Face aux géants Royal Canin et Purina, l'une des armes pour doper la notoriété de la marque est la communication, dans laquelle l'entreprise dépense 20 % de son chiffre d'affaires dont la moitié en publicité télévisée.

La marque veut aussi devenir plus accessible avec la création d'un réseau de distribution physique. « Notre magasin de Montauban réalise un chiffre d'affaires de 500 000 euros avec des clients qui, à 80 %, ne sont pas ceux du site internet. Nous pensons, à terme, réaliser 10 % de l'activité grâce aux boutiques », estime Matthieu Wincker. […]

L'industriel s'attaque également à l'Europe. « Nous allons commencer par l'Allemagne et l'Italie, les

deux autres principaux marchés européens avec la Grande-Bretagne, via des partenaires industriels qui fabriqueront nos propres recettes », précise Matthieu Wincker. Pour quadrupler de taille, l'entreprise de 125 personnes va devoir multiplier ses effectifs par plus de deux, principalement dans le marketing digital. « Le recrutement des talents avec des profils qualifiés et techniques, est un gros challenge pour toutes les entreprises en croissance forte, mais c'est un savoir-faire que nous pouvons leur apporter », promet Laurent Droin, directeur d'Eurazeo Brands.

Source : Frank Niedercorn Les Echos 08/2021

Document 4

Ultra Premium Direct tente le commerce physique dans l'alimentation pour animaux domestiques

L'entreprise agenaise qui détient sa propre usine a conquis des centaines de milliers de clients, dont 125 000 abonnés. La DNVB[3] amorce un surprenant virage stratégique. En novembre 2021, elle a ouvert son premier magasin physique à Montauban et se prépare à en créer un deuxième à Pau en septembre prochain. D'une surface de 150 mètres carrés, chacun représente un investissement de 200 000 euros. Malgré leur coût, ces points de vente « pilotes » préfigurent un déploiement sur tout le territoire. L'ambition est d'ouvrir une dizaine de magasins par an, en propre, pour progressivement couvrir l'ensemble de la France.

Qu'est-ce que cette marque *digital native* va-t-elle faire dans le commerce traditionnel ? Tout d'abord, élargir la clientèle en touchant ceux qui n'ont pas le réflexe de l'achat à distance pour des produits du quotidien.
« Quelques 60 % des clients du magasin de Montauban n'ont jamais acheté nos produits sur internet », détaille Matthieu Wincker, cofondateur et président d'Ultra Premium Direct. Dans la majorité des cas, les achats réalisés en boutique s'additionneraient aux commandes sur le *Web*. Pour le moment, le panier moyen en magasin physique est plus faible que celui en ligne. « Ce sont de nouveaux clients qui testent avant d'acheter des quantités plus importantes », estime le dirigeant.

Ensuite, l'intérêt du magasin en dur est de renforcer aux yeux de certains consommateurs la crédibilité de la marque. C'est un outil de communication à part entière, du moins localement. De fait, Matthieu Wincker a constaté une hausse de 15 % des commandes en ligne sur la région de Montauban depuis l'ouverture du magasin. Pour le moment, la fréquentation y atteint de 400 à 500 clients par mois. Si la boutique de Montauban se trouve dans une zone d'activité commerciale, celle de Pau sera en galerie marchande. « Cela permet de comparer les deux environnements, voir quel est le plus favorable et réaliser les bons choix d'emplacement pour les futurs sites », assure Matthieu Wincker.

Source : Bruno Askenazi Les Echos – Entrepreneur - 24/05/2022

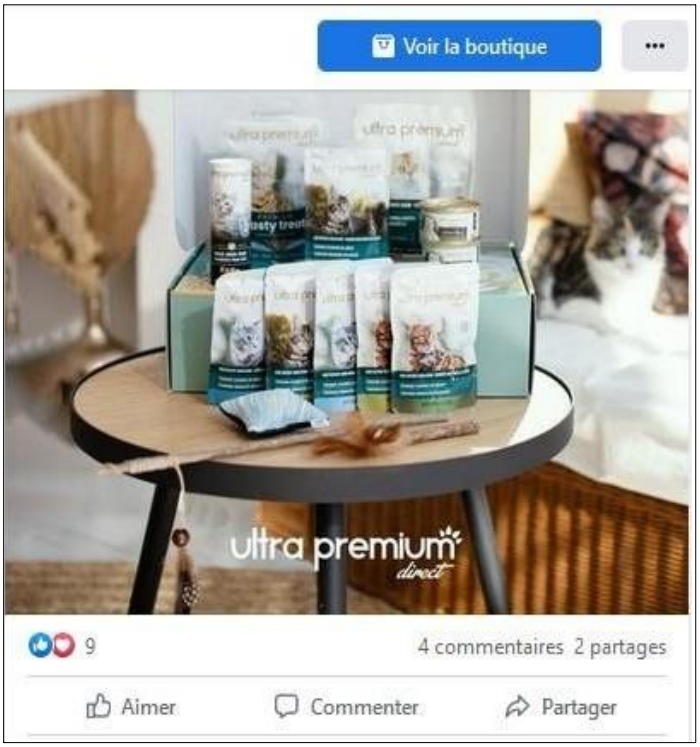
[3] Digital Native Vertical Brand ou DNVB : marques nées en ligne qui maitrisent toute leur chaîne de valeur (elles fabriquent et commercialisent les produits de A à Z).

Document 5

Ultra Premium Direct et la digitalisation

Avec une base de près de 125 000 abonnés qui reçoivent leurs aliments pour animaux régulièrement, UPD bénéficie ainsi d'une connaissance profonde de sa clientèle et des propriétaires d'animaux en général.
Les salariés en charge de la relation client (20 % des effectifs environ) interviennent dans la gestion des abonnements, conseillent aussi les maîtres soucieux dans le bon choix de produits et prennent les commandes, si nécessaire, assurent le SAV en cas de problème (mauvaise adaptation de la recette à l'animal) ou de souci de livraison.
À l'avenir, les outils CRM[4] devraient même permettre d'anticiper les problèmes, et les chargés de relation client pourraient les devancer en appelant d'eux-mêmes les maîtres.
UPD est omniprésente sur les réseaux sociaux, qu'ils soient professionnels ou de loisir, et ne laissent jamais une occasion d'interagir avec leurs « amis » (voici un exemple avec leur page *Facebook*).

Extrait de la page Facebook d'UPD :



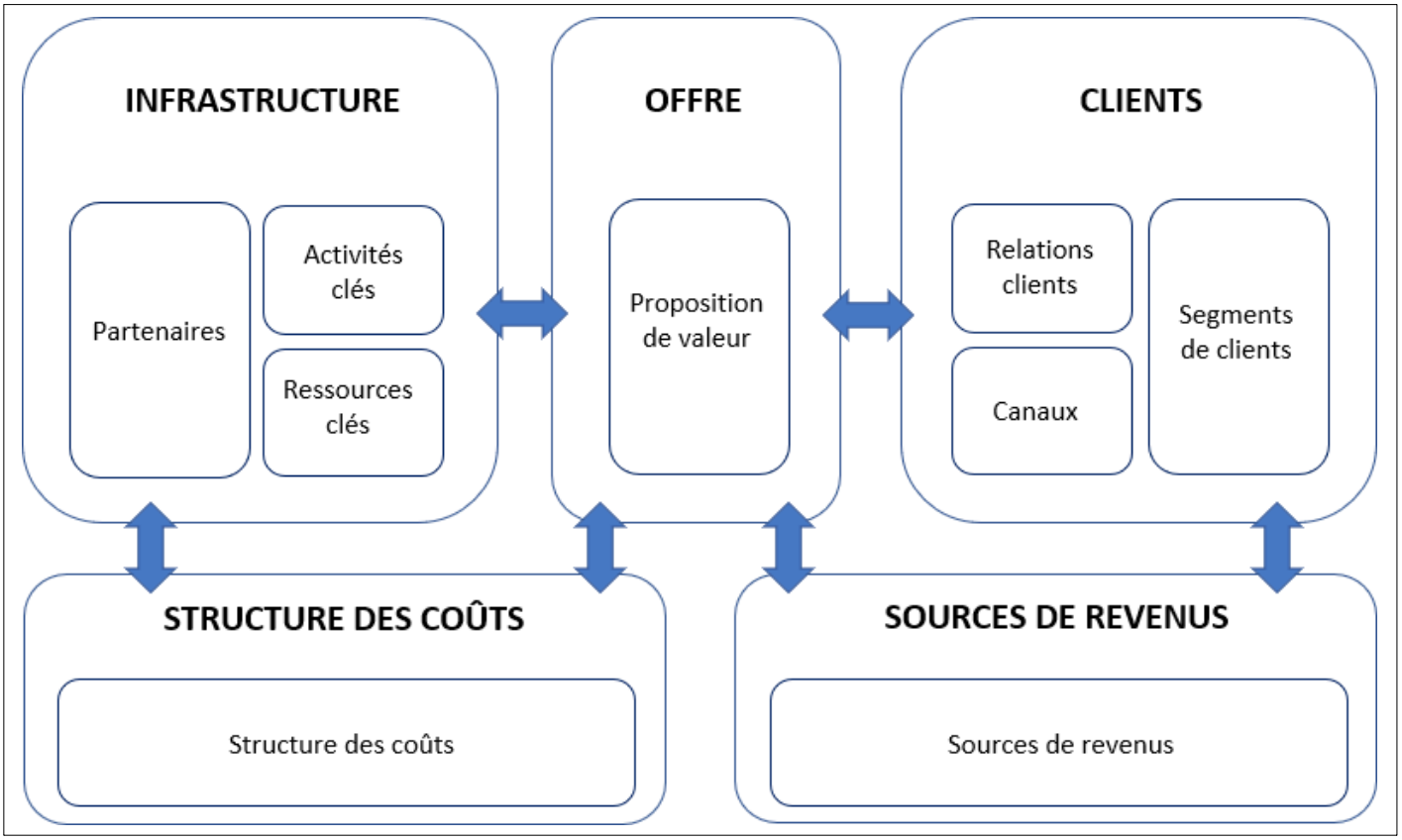


Source : les auteurs

[4] CRM : *Custumer Relationship Management* ou gestion de la relation client.

Document 6

Le modèle économique CANVAS



Partenaires : par exemple les fournisseurs
Proposition de valeur : les produits, la politique de prix, etc.
Canaux : les canaux de communication et de distribution

Source : réseau CERTA

Document 7

Le recrutement chez Ultra Premium Direct

Concernant son personnel, UPD fait le choix d'un recrutement local de préférence. À Estillac, l'implantation du site de production au sein de l'Agropole (pépinières [5] d'entreprises agro-alimentaires) permet à l'entreprise de recruter une main d'œuvre formée et expérimentée dans le domaine de l'agro-alimentaire. Pour le site de Bordeaux, spécialisé dans la communication de l'entreprise, les collaborateurs sont des alternants (étudiants en formation) ou des diplômés d'écoles de communication. Le recrutement est alors plus simple et plus efficace car les lieux de formation dans ce domaine sont nombreux dans la région bordelaise.

Dans le cadre de son développement, l'ouverture du second magasin à Pau est en cours. Ici, il s'agit essentiellement de recruter un gérant avec des compétences spécifiques. En effet, l'entreprise recherche des personnes qui ont déjà eu une expérience dans la gestion et la direction d'un magasin (minimum 2 ans). Un niveau de diplôme minimum Bac + 3 est également souhaité.

[5] Pépinières d'entreprises : structure d'accueil, d'hébergement et de services aux jeunes entreprises.

Une fois recruté, le gérant doit être formé au sein du magasin de Montauban. En un mois, le nouveau collaborateur doit démontrer et développer des qualités telles que la motivation, la polyvalence, la curiosité ou encore l'enthousiasme. Le gérant devra être capable de travailler en équipe, d'être autonome et force de propositions, de faire preuve d'initiative et d'organisation.

Source : les auteurs

Document 8

Compte de résultat par variabilité (en euros) d'Ultra Prémium Direct de Pau

Dans le cadre de l'ouverture du magasin de Pau, le Directeur financier d'UPD a établi un compte de résultat par variabilité prévisionnel à partir d'un panier moyen de 50 € HT par client et de 9 000 clients sur l'année.

Chiffres d'affaires	450 000
Charges variables	108 000
Marge sur coûts variables	342 000
Charges fixes	190 000
Résultat	152 000

Source : UPD : les données ont été adaptées pour les besoins du sujet

Document 9

Un nouvel investisseur chez Canal+, un management parfois contraire aux valeurs de l'entreprise.

En juin 2014, Vincent Bolloré, homme d'affaires français, prenait les rênes de Vivendi, maison-mère de Canal+. Il a d'abord commencé par observer la maison en coulisses, puis il est progressivement devenu l'investisseur principal du groupe. Un an plus tard, l'industriel breton prend une part active dans le management de la chaîne.

Des proches à des postes clefs

Après ces changements, plusieurs proches de Vincent Bolloré se sont vu attribuer des postes au sein du groupe. Thierry Cheleman, par exemple, qui occupait la direction des sports de D8, a succédé à Thierry Thuillier.

Au-delà des changements de personnes, le milliardaire s'intéresse aussi de près aux programmes. Les emblématiques Guignols de l'Info font ainsi leurs adieux aux téléspectateurs le 22 juin 2018.

« Je n'ai jamais connu ça »

« On est entravé par la direction en permanence. On est dans un tel flou qu'on ne sait pas quoi proposer comme sujets. », se désole Jean-Baptiste Rivoire, rédacteur en chef adjoint de Spécial Investigation, une émission d'enquête de Canal+. Il affirme que sur 11 sujets d'investigation proposés récemment, 7 ont été refusés car ils mettaient Vincent Bolloré en délicatesse avec des partenaires ou annonceurs. […] « La liberté de ton et l'impertinence de la chaîne étaient des marqueurs forts de l'identité de Canal+ et donnaient envie de s'y abonner », souligne-t-il.

Des témoignages alarmants

Un rapport alerte sur la gravité des risques psychosociaux depuis l'arrivée de l'homme d'affaires. Quelques témoignages montrent le mal-être de certains salariés.

« J'en avais marre de venir travailler avec la boule au ventre tous les jours dans une entreprise que j'ai aimée et où la culture d'entreprise a radicalement changé en quelques années. Dans tous les étages, il n'y a pas une personne qui adhère aux nouvelles valeurs de l'entreprise ».

« On se dit c'est qui le prochain ? Si on se met à critiquer un président de club, il suffit qu'il ait le 06 de Bolloré, qu'il aille se plaindre et derrière il a notre tête », poursuit un autre salarié. Certains disent du milliardaire breton qu'il est « l'ennemi invisible », celui qui prend les décisions, mais « qu'on ne voit jamais ».

Une terreur menée en interne que Vincent Bolloré lui-même semble assumer, comme lors d'un comité d'entreprise en septembre 2015 déjà, peu après son arrivée à la tête du groupe. « La haute direction d'une grande maison mérite un peu de terreur, un peu de crainte, » pouvait-on lire dans le procès-verbal de ce comité d'entreprise. « La terreur fait bouger les gens ».

Source : d'après le Clément Vaillant, Huffington Post, 16.01.2021

Document 10

Un climat social positif et une culture d'entreprise engagée

Ultra Premium Direct, une entreprise pas comme les autres

Un esprit familial : nous accordons une grande importance à la convivialité. La hiérarchie est totalement linéaire : le tutoiement est de rigueur, même avec notre dirigeant. Nous appliquons aussi des horaires propices à une vie de famille (de 9 h à 17 h, fermé le week-end). Nous prenons garde enfin à respecter une réelle égalité homme-femme : notre index[6] est de 87 %, ce qui est très largement au dessus des moyennes.

Nous aimons le travail en équipe : tout le monde participe aux projets car pour nous, chacun est acteur dans l'entreprise.

***Casual-day* tous les jours** : on s'habille comme on veut.

100 % fans : nous aimons ce que nous faisons et nous sommes fiers de participer au succès de la société. Nos salariés peuvent faire du bénévolat sur leur temps de travail dans des refuges pour animaux.

Nos mascottes ne sont pas des peluches mais des animaux : c'est parce qu'ils préfèrent être avec nous que nos petits compagnons nous accompagnent au quotidien. Leur présence rend notre travail plus bénéfique : pas de burn-out chez nous ! Nourris aux croquettes Ultra Premium Direct : ce sont des chiens et des chats en pleine forme et plein de vitalité.

[6] Index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes mesure les écarts de rémunération entre les sexes. Des mesures doivent être prises lorsque la note obtenue est inférieure à 75 points.

Améliorer la vie des animaux à nos côtés : le bien-être des animaux est au cœur de notre mission. Nous sommes convaincus qu'une alimentation de qualité est essentielle à leur bonne santé et à leur épanouissement. C'est pourquoi nous proposons des recettes travaillées avec des vétérinaires nutritionnistes avec lesquels nous sélectionnons des ingrédients de haute qualité.

Exiger le meilleur pour ceux que l'on aime : nous voulons démocratiser l'alimentation *premium* pour chiens et chats en la proposant à un prix accessible. Ultra Premium Direct, c'est simplement l'un des meilleurs rapports qualité-prix du marché (environ 40 % moins cher). Nous privilégions la distribution directe par internet, sans intermédiaire afin de maîtriser nos coûts et d'éviter les marges des distributeurs.

Un engagement quotidien pour la cause animale : depuis 2014, nous faisons notre possible pour lutter contre l'abandon en nous engageant aux côtés des refuges et associations, via des opérations de sensibilisation. Nous offrons de la visibilité aux animaux de refuge, nous rendons visite aux pensionnaires et nous faisons régulièrement des dons de croquettes à nos refuges partenaires (environ 80 000 repas offerts en 2021).
En 2022, nous avons souhaité aller encore plus loin dans notre engagement pour la cause animale en rejoignant le label « 1 % Pour les Animaux »[7], créé par l'association Youcare. UPD s'est engagée à reverser 1 % du chiffre d'affaires généré par sa gamme chiot et chaton.

Un engagement global pour l'environnement : nous réduisons chaque année notre empreinte carbone, et nous visons pour la fin 2023 100 % d'emballages recyclables. C'est déjà le cas pour notre gamme Protéine Boost.
Nous privilégions enfin les véhicules électriques, et nous avons mis à disposition une borne de recharge, aussi bien pour les clients que pour nos salariés.

Source : adapté de https://www.ultrapremiumdirect.com/page/nos-engagements/

[7] Les entreprises mécènes du « 1 % Pour les Animaux » s'engagent à reverser 1 % de leur chiffre d'affaires sous forme de don.