

Proposition de barème sur 100 points

Dossier 1 – L'entreprise Puyricard et son environnement	35 points
Questions obligatoires 1.1 Présenter des éléments du diagnostic externe de l'entreprise Puyricard. 1.2 Identifier les compétences distinctives et montrer leur intérêt pour Puyricard. 1.3 Caractériser l'approche marketing de Puyricard. 1.4 Relever les options stratégiques mises en œuvre par l'entreprise et montrer leur pertinence.	9 points 8 points 6 points 12 points
Dossier 2 - Le développement de l'entreprise Puyricard	35 points
2.1 Analyser l'évolution de la performance commerciale de l'entreprise Puyricard à l'aide de calculs pertinents. 2.2 Calculer le fonds de roulement net global (FRNG), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN) en 2021 puis commenter l'équilibre financier de l'entreprise Puyricard. 2.3 Présenter le choix de financement réalisé par l'entreprise Puyricard pour se développer. 2.4 En une quinzaine de lignes minimum, à partir de vos connaissances et d'exemples d'organisations dont celui de l'entreprise Puyricard montrer l'apport de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) à la performance commerciale et au développement de l'entreprise.	6 points 10 points 4 points 15 points
Dossier 3 - La transformation numérique de l'entreprise Puyricard	30 points
3.1 Identifier les enjeux de la transformation numérique pour l'entreprise Puyricard. 3.2 Proposer des outils numériques à mettre en place pour améliorer l'efficacité de l'entreprise. 3.3 Montrer que l'entreprise Puyricard doit mettre en œuvre une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour accompagner sa transition numérique.	9 points 9 points 12 points
TOTAL	100 points

Capacités évaluées

	Niveau - Programme Thème - Question	Capacités
Dossier 1 – L'entreprise Puyricard et son environnement		
1.1 Présenter des éléments du diagnostic externe de l'entreprise Puyricard.	1 ^{ère} Management Thème 2 – Q 2.2	Recenser des éléments de diagnostic externe.
1.2 Identifier les compétences distinctives et justifier leur intérêt pour Puyricard.	1 ^{ère} Management Thème 2 – Q 2.2	Identifier les compétences distinctives à partir des ressources et des compétences de l'organisation et des bonnes pratiques du secteur.
1.3 Caractériser l'approche marketing de Puyricard.	Tle Management Thème 1- Q1.1	Présenter les caractéristiques du marché et les modalités par lesquelles l'entreprise détecte les tendances et les besoins.
1.4 Relever les options stratégiques mises en œuvre par l'entreprise et montrer leur pertinence.	1 ^{ère} Management Thème 3 – Q 3.1	Repérer et analyser des choix stratégiques.
Dossier 2 - Le développement de l'entreprise Puyricard		
2.1 Analyser l'évolution de la performance commerciale de l'entreprise Puyricard à l'aide de calculs pertinents.	1 ^{ère} SDGN Thème 3 – Q 3.1	Utiliser des indicateurs simples pour repérer la valeur produite par l'organisation. Effectuer des comparaisons dans le temps et l'espace pour situer la performance de l'organisation.
2.2 Calculer le fonds de roulement net global (FRNG), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN) en 2021 puis commenter l'équilibre financier de l'entreprise Puyricard.	Tle management Thème 1 – Q 1.1	Identifier les indicateurs de création de valeur.
2.3 Identifier les choix de financement réalisés par l'entreprise Puyricard pour se développer.	Tle management Thème 1 – Q 1.2	Identifier les choix de financement possibles.
2.4 En une quinzaine de lignes minimums, à partir de vos connaissances et d'exemples d'organisations dont celui de l'entreprise Puyricard montrer	1 ^{ère} management Thème 1 – Q 1.4	Montrer en quoi les décisions managériales constituent des réponses aux orientations stratégiques, aux évolutions de l'environnement, aux volontés de croissance et aux évolutions extérieures.

l'apport de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) à la performance commerciale et au développement de l'entreprise Puyricard.		
Dossier 3 - La transformation numérique de l'entreprise Puyricard		
3.1 Identifier les enjeux de la transformation numérique pour l'entreprise Puyricard.	1 ^{ère} SDGN Thème 2 – Q 2.2	Comprendre la variété des usages et des impacts du numériques sur les organisations.
3.2 Proposer des outils numériques à mettre en place pour améliorer l'efficacité de l'entreprise.	1 ^{ère} SDGN Thème 2 – Q 2.1 Tle Management – Q 2.2	Contribuer à l'architecture numérique globale de l'organisation. Décrire l'apport des technologies numériques aux relations entre l'organisation et les clients ou usagers
3.3 Montrer que l'entreprise Puyricard doit mettre en œuvre une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour accompagner sa transition numérique.	Tle Management Thème 1 – Q 1.2	Repérer les moyens d'une politique de management des compétences et d'adaptation aux besoins de l'organisation

DOSSIER 1 – L'entreprise Puyricard et son environnement

1.1 Présenter des éléments du diagnostic externe de l'entreprise Puyricard.

Opportunités	Menaces
Macro - environnement	
● Accroissement de la demande mondiale (x 2 d'ici 2025 par rapport à 2015). ● Europe occidentale et Amérique du Nord totalisent 50 % de la production consommée. ● Qualités gustatives du chocolat et bienfaits sur la santé (effets anti-âge, effets antioxydants, soulagement du stress, régulation pression artérielle). ● Importantes perspectives de développement des marchés chinois et indiens : essor des classes moyennes. ● Investissement d'un milliard de dollars par Mars pour créer des cacaoyers plus résistants. ● Actions également du groupe Mondelez et de Milka. ● Le salon du chocolat ● Le club des chocolatiers engagés ● Le label Entreprise du Patrimoine Vivant. ● La France exporte 70 % de sa production. ● 4,4 % de produits bio : marché en potentiel développement. ● 52 % des entreprises situées sur le marché sont des PME comme Puyricard.	● Tarissement de l'offre de cacao. ● Les maladies et les insectes ravagent les cacaoyers et entraînent des pertes annuelles de 30 à 40 % de la production mondiale. ● Virus de la pousse de cacao en Côte d'Ivoire. ● Le mauvais temps et le vieillissement des cacaoyers incitent les producteurs à se tourner vers d'autres cultures (maïs, caoutchouc, huile de palme...). ● Situation de pauvreté des producteurs de cacao. ● Saisonnalité de l'activité de chocolatier : Noël représente 42% de l'activité et Pâques (mars + avril) 17%. ● Fluctuation des prix du cacao. ● Nécessité d'intégrer la digitalisation.
Micro - environnement	
● Principalement des achats en ligne de la part des riches consommateurs chinois. Le chocolat est considéré comme un symbole de richesse d'où une augmentation de la demande de marques de haut de gamme. ● 13,2 kg par an et par foyer sont consommés. ● Clients fidèles qui transmettent leur goût à leurs enfants. ● Clients qui recherchent des nouveautés.	● Concurrence directe des PME et TPE. ● Nécessité de se démarquer et d'animer des points de vente pour les entreprises du secteur.

1.2 Identifier les compétences distinctives et justifier leur intérêt pour Puyricard.

Les compétences présentes au sein de l'entreprise Puyricard sont les suivantes :

Savoir-faire : compétences techniques élevées en termes de travail du chocolat, la qualité des chocolats est garantie par un travail manuel très précis qu'aucune machine ne peut remplacer.

Compétences organisationnelles : la qualité des produits est garantie par la charte mise en place par Puyricard qui permet un suivi et un contrôle qualité précis et rigoureux des matières premières utilisées jusqu'au produit fini. Capacité à produire en flux tendus.

Compétences commerciales : une capacité d'innover qui permet de soutenir les ventes et la satisfaction des consommateurs mais aussi la notoriété de l'entreprise.

Ces compétences sont distinctives car elles sont rares et difficilement imitables. En effet, le métier de chocolatier demande un haut niveau de savoir-faire et reste un métier artisanal. Ces compétences notamment en termes de créativité et de capacité d'innovation favorise le développement de la valeur perçue de l'entreprise grâce à des produits distinctifs sur le marché. De plus, la présence au salon du chocolat démontre une capacité à mettre en avant l'entreprise et améliore son image de marque et sa notoriété. Puyricard a organisé sa production en flux tendus de manière à ne pas avoir à stocker de produits finis car ceux-ci sont périssables.

1.3 Caractériser l'approche marketing de Puyricard.

L'approche marketing de Puyricard est une approche réactive. L'offre répond aux exigences des consommateurs friands de qualité, de nouvelles saveurs et de sujets d'exception. Malgré leur goût pour les classiques, ceux-ci réclament des nouveautés.

Puyricard propose des produits haut de gamme et de nouvelles saveurs (en éditions limitées) pour répondre aux exigences des consommateurs.

1.4 Relever les options stratégiques mises en œuvre par l'entreprise et montrer leur pertinence.

Les options stratégiques de l'organisation Puyricard sont :

La **diversification** car l'entreprise intervient sur plusieurs DAS (domaine d'activité stratégique) : la production de chocolats haut de gamme, la production de glaces et sorbets, l'animation d'ateliers autour du chocolat pour petits et grands.

Pertinence :

- Contrer l'effet de la saisonnalité de l'activité chocolat dont les ventes sont essentiellement réalisées à Noël et Pâques.
- Augmenter sa notoriété par sa présence sur différents DAS.
- Augmenter son chiffre d'affaires par l'acquisition de parts de marché supplémentaires.
- *Accepter toute réponse cohérente.*

La **différenciation par sophistication** car l'entreprise propose des produits haut de gamme (approvisionnement de grande qualité, savoir-faire, innovation...). La qualité de leur offre est perçue par la clientèle ce qui lui permet de se distinguer de ses concurrents directs.

Pertinence :

- Attirer de nouveaux clients.
- Continuer d'améliorer son image de marque.
- Attirer les meilleurs talents.
- Augmenter son chiffre d'affaires.
- Se positionner auprès des consommateurs friands de chocolats de qualité en France et à l'étranger.
- *Accepter toute réponse cohérente.*

Dossier 2 - Le développement de l'entreprise Puyricard

2.1 Analyser l'évolution de la performance commerciale de l'entreprise Puyricard à l'aide de calculs pertinents.

La performance commerciale se mesure grâce à des indicateurs quantitatifs comme l'évolution du CA et des parts de marché d'une entreprise :

- Augmentation du CA entre 2019 et 2021 : $(12\,069\,121 - 9\,188\,425) / 9\,188\,425 * 100 = 31,35\%$.
- Augmentation du CA du marché du chocolat entre 2019 et 2021 : $(3,323 - 3,035) / 3,035 * 100 = 9,49\%$.
- Parts de marché de Puyricard en 2019 : $9\,188\,425 / 3\,035\,000\,000 * 100 = 0,30\%$
- Parts de marché de Puyricard en 2021 : $12\,069\,121 / 3\,323\,000\,000 * 100 = 0,36\%$

Le CA de Puyricard augmente de 31,35 % entre 2019 et 2021, plus encore que l'ensemble du marché lui-même. De ce fait, les parts de marché de Puyricard progressent de + 0,06 points entre 2019 et 2021.

Les choix concernant les options stratégiques de différenciation et de développement sont donc pertinents puisque l'entreprise est performante au niveau commercial dans un contexte de crise.

2.2 Calculer le fonds de roulement net global (FRNG), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN) en 2021 puis commenter l'équilibre financier de l'entreprise Puyricard.

FRNG = ressources stables – emplois stables

FRNG = 5 640 515 – 7 495 112 = - 1 854 597

BFR = actif circulant – passif circulant

BFR = 1 211 966 – 3 459 200 = - 2 247 234

TN = trésorerie active – trésorerie passive

TN = 392 637 – 0 = 392 637

Vérification : FRNG = BFR + TN

FRNG = - 2 247 234 + 392 637 = - 1 854 597

ou TN = FRNG - BFR = - 1 854 597 – (- 2 247 234) = 392 637

Le FRNG est négatif et s'élève à -1 854 597 € car les ressources stables ne financent pas les emplois stables. Il existe donc un besoin de financement à long terme.

Le BFR d'un montant de -2 247 234 € provient du décalage dans le temps entre les encaissements et les décaissements. L'entreprise a donc un excédent de financement à court terme en raison de son cycle d'exploitation (ou activité courante). En effet, il existe très peu de stocks et de créances clients. Les fournisseurs sont payés à 90 jours (l'entreprise encaisse donc avant de décaisser).

La TN est positive et s'élève à 392 637 €. En effet, la ressource (ou excédent) de financement à court terme permet de financer une partie du FRNG. Le surplus alimente la trésorerie nette.

L'équilibre financier à long terme de l'entreprise Puyricard n'est pas respecté. L'entreprise devra

donc trouver des solutions à long terme pour financer son développement.

2.3 Présenter le choix de financement réalisé par l'entreprise Puyricard pour se développer.

Pour se développer, l'entreprise Puyricard a choisi un financement sur fonds propres en réalisant une augmentation de capital de 1 200 000 € (= 4 168 900 - 2 968 900).

2.4 En une quinzaine de lignes minimum, à partir de vos connaissances et d'exemples d'organisations dont celui de l'entreprise Puyricard montrer l'apport de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) à la performance commerciale et au développement de l'entreprise.

On attend des candidats qu'ils mobilisent des pratiques issues d'autres organisations.

La RSE est l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales, sociétales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes (éthique).

La performance commerciale est la capacité d'une entreprise à proposer un produit ou un service adapté aux besoins de ses clients. Elle se mesure à l'aide d'indicateurs quantitatifs (évolution du CA, parts de marché) et qualitatifs (satisfaction clients...).

Au niveau social, l'entreprise Puyricard met en œuvre des actions lui permettant de fidéliser ses salariés et de les motiver. En effet, elle leur offre des formations, leur laisse une certaine liberté pour exprimer leurs idées, a un index de l'égalité professionnelle femmes-hommes de 96/100. Des salariés impliqués seront plus productifs et donc plus performants. La motivation des salariés de Puyricard permettra de garder la qualité des produits attendue par les clients. La performance commerciale pourra donc augmenter. Les salariés plus motivés pourront aussi s'impliquer davantage dans le développement de l'entreprise grâce aux formations mises en place.

Au niveau environnemental, l'entreprise Puyricard agit pour protéger l'environnement (installation de ruches, tri des déchets, pas de gaspillage...). Les clients prennent désormais en compte, lors de leur acte d'achat, la dimension écologique. Les ventes pourraient être impactées favorablement et la performance commerciale améliorée. De plus, en évitant le gaspillage, en réalisant des économies d'énergies et en retraitant les eaux usées, l'entreprise Puyricard réduit ses coûts. Cette réduction des coûts pourrait lui permettre d'augmenter sa marge et son résultat, lequel lui servira en partie à financer son développement.

Au niveau éthique, l'entreprise Puyricard privilégie des relations économiques durables avec ses fournisseurs et leur garantit de bonnes conditions de travail. Cela peut lui assurer la qualité et la quantité des matières premières. Son développement, qui va nécessiter plus de matières premières, pourra être ainsi garanti. Enfin l'image de marque s'améliorera et contribuera au succès de son développement.

3.1 Identifier les enjeux de la transformation numérique pour l'entreprise Puyricard.

La transformation numérique de Puyricard présente plusieurs enjeux :

- Augmenter les ventes en ligne de l'entreprise
- Amélioration de la fidélisation des clients
- Amélioration de la communication à destination du client
- Renforcer la culture d'entreprise et le travail collaboratif

Accepter toutes réponses pertinentes.

3.2 Proposer des outils numériques à mettre en place pour améliorer l'efficacité de l'entreprise.

Les outils numériques que l'entreprise peut mettre en place :

- le référencement sur les moteurs de recherche afin d'améliorer le trafic sur le site internet ;
- une base de données efficace afin de faciliter la mise en relation avec les clients de l'entreprise ;
- des outils de gestion de relation clientèles (GRC) comme des bots, des intelligences artificielles sur des réseaux sociaux ou même des comptes clients interactifs ;
- un espace de travail partagé pour les collaborateurs de l'entreprise (salariés, franchisés, etc.).

Accepter toutes réponses pertinentes.

3.3 Montrer que l'entreprise Puyricard doit mettre en œuvre une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour accompagner sa transition numérique.

En effet, afin d'accompagner sa transition numérique, l'entreprise a besoin de nouvelles compétences et de l'adhésion des salariés pour assurer la réussite de ce changement.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une méthode pour adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises. Cette démarche permet donc à l'entreprise **d'anticiper ses besoins** en ressources humaines, en fonction de ses choix stratégiques, pour les **comparer à ses ressources prévisibles** et **analyser les écarts** afin de **procéder aux ajustements nécessaires**.

- **Anticiper les besoins** : l'entreprise doit identifier les nouvelles compétences à acquérir (maîtrise des nouveaux logiciels en *e-commerce* et gestion de la relation client) et cibler les salariés concernés.
- **Analyser les ressources actuelles** (quantitatif et qualitatif)
- **Mettre en évidence des écarts** : Puyricard doit ensuite comparer les compétences actuelles liées au numérique aux besoins identifiés.
- **Procéder aux ajustements nécessaires** : elle devra enfin proposer des formations adaptées à ces transformations numériques et vérifier les acquis.