

Proposition de barème sur 100 points

Dossier 1 – L'identité de la Cueillette de l'Aragnon	26 points
Questions obligatoires 1.1 Identifier les acteurs internes et externes de la Cueillette de l'Aragnon et montrer leurs intérêts respectifs. 12 points 1.2 Démontrer que la Cueillette de l'Aragnon fait partie d'un écosystème. 8 points Questions au choix 1.3.a. Repérer les valeurs qui fondent la culture de la Cueillette de l'Aragnon. 6 points 1.3.b. Analyser la pertinence du style de direction mis en place au sein de la Cueillette de l'Aragnon.	
Dossier 2 – Le modèle économique de la Cueillette de l'Aragnon	35 points
Questions au choix 2.1.a. Repérer et analyser la stratégie menée par la Cueillette de l'Aragnon. 8 points 2.1.b. Caractériser l'approche marketing mise en œuvre par la Cueillette de l'Aragnon. Questions obligatoires 2.2. Présenter le modèle économique de la Cueillette de l'Aragnon. 12 points 2.3. En une quinzaine de lignes et à l'aide de quatre arguments, montrer en quoi le partenariat avec l'association Chapeau de Paille génère un avantage concurrentiel pour la Cueillette de l'Aragnon. 15 points	
Dossier 3 – La prise de décisions au service de la performance de la cueillette de l'Aragnon	39 points
Questions obligatoires 3.1 Analyser la situation financière de la Cueillette de l'Aragnon. 8 points 3.2 Présenter les solutions qui vous semblent les plus appropriées pour financer le projet de nouvelle serre maraîchère. 6 points 3.3 Apprécier la part de l'activité « animations extérieures » dans le chiffre d'affaires global de l'entreprise de 2018 à 2020. Puis analyser son évolution. 10 points 3.4 Présenter les avantages et les inconvénients pour la Cueillette de l'Aragnon de disposer d'un service de vente en ligne pour l'activité « épicerie ». 10 points 3.5 Conclure sur l'intérêt de maintenir ce site de vente en ligne au regard de la performance commerciale. 5 points	
TOTAL	100 points

Capacités évaluées :

Dossier 1 – L'identité de la Cueillette de l'Aragnon	Niveau - Programme Thème - Question	Capacités
Questions obligatoires 1.1 Identifier les acteurs internes et externes de la cueillette de l'Aragnon et montrer leurs intérêts respectifs. 1.2 Démontrer que la Cueillette de l'Aragnon fait partie d'un écosystème.	Terminale MSDGN Thème 2 – QDG 2.1 Terminale MSDGN Thème 3 – QDG 3.4	Identifier les acteurs dans les organisations et leurs intérêts respectifs Distinguer les diverses relations existantes entre une organisation et son écosystème
Questions au choix 1.3.a. Repérer les valeurs qui fondent la culture de la Cueillette de l'Aragnon. 1.3b. Analyser la pertinence du style de direction mis en place au sein de la Cueillette de l'Aragnon.	1ère en Sciences de Gestion et Numérique Thème 1 – QDG 1.2 Terminale MSDGN Thème 2 – QDG 2.1	Repérer ce qui, dans les relations, révèle la culture et les valeurs de l'organisation Reconnaître les différents types et styles de direction
Dossier 2 – Le modèle économique de la Cueillette de l'Aragnon	Niveau - Programme Thème - Question	Capacités
Questions au choix 2.1.a. Repérer et analyser la stratégie menée par la Cueillette de l'Aragnon. 2.1.b. Caractériser l'approche marketing mise en œuvre par la Cueillette de l'Aragnon.	1ère Management Thème 3 – Q 3.1 Terminale MSDGN Thème 1 – QDG 1.1	Repérer et analyser les choix stratégiques Présenter les caractéristiques du marché et les modalités par lesquelles l'entreprise détecte les tendances et besoins
Questions obligatoires 2.2 Présenter le modèle économique de la Cueillette de l'Aragnon. 2.3 En une quinzaine de lignes et à l'aide de quatre arguments, montrer en quoi le partenariat avec l'association Chapeau de Paille génère un avantage concurrentiel pour la Cueillette de l'Aragnon.	Terminale MSDGN Thème 1 – QDG 1.1 1ère Management Thème 3 – Q 3.1	Analyser le modèle économique d'une organisation en identifiant les indicateurs de création de valeur Caractériser l'avantage concurrentiel d'une organisation

Dossier 3 – La prise de décisions au service de la performance de la Cueillette de l'Aragnon	Niveau - Programme Thème - Question	Capacités
Questions obligatoires 3.1 Analyser la situation financière de la Cueillette de l'Aragnon. 3.2 Présenter les solutions qui vous semblent les plus appropriées pour financer le projet de nouvelle serre maraîchère. 3.3 Apprécier la part de l'activité « animations extérieures » dans le chiffre d'affaires global de l'entreprise de 2018 à 2020. Puis analyser son évolution. 3.4 Présenter les avantages et les inconvénients pour la Cueillette de l'Aragnon de disposer d'un service de vente en ligne pour l'activité « épicerie ». 3.5 Conclure sur l'intérêt de maintenir ce site marchand en ligne au regard de la performance commerciale.	Terminale MSDGN Thème 1 – QDG 1.2 Terminale MSDGN Thème 1 – QDG 1.2 1ère en Sciences de Gestion et Numérique Thème 3 – QDG 3.2 1ère en Sciences de Gestion et Numérique Thème 2 – QDG 2 Terminale MSDGN Thème 2 – QDG 2.2 1ère en Sciences de Gestion et Numérique Thème 2 – QDG 2 Terminale MSDGN Thème 2 – QDG 2.2	Identifier les choix de financement possibles Identifier les choix de financement possibles Effectuer des comparaisons dans le temps et dans l'espace pour situer la performance d'une organisation Repérer les effets de l'automatisation des activités de gestion sur l'organisation Décrire l'apport des technologies numériques aux relations entre l'organisation, ses clients ou ses usagers Décrire l'apport des technologies numériques aux relations entre l'organisation, ses clients ou ses usagers

DOSSIER 1– L'identité de la Cueillette de l'Aragnon (26 points)

Questions obligatoires

1.1 Identifier les acteurs internes et externes de la Cueillette de l'Aragnon et montrer leurs intérêts respectifs.

Acteurs internes	Intérêts
• Chantal Ducos : fondatrice et dirigeante de l'organisation • Les associés : apports de capital et prise de décision • Les salariés : apports de ressources	• Veiller à la pérennité de l'entreprise et combiner au mieux les ressources de l'organisation. • Travailler dans de bonnes conditions de travail et obtenir une rémunération juste.
Acteurs externes	Intérêts
• Les clients particuliers • Les écoles, collèges et lycées • Les associations : Chapeau de Paille, association Art et environnement, Isard Cos, Emmaüs • Les professionnels extérieurs	• Qualité et authenticité des produits locaux • Animations pédagogiques • Mise en œuvre de leurs missions sociales et/ou sociétales • Partager leurs savoirs culturels et artistiques

Accepter toute réponse cohérente. Au moins 6 acteurs repérés.

1.2 Démontrer que la Cueillette de l'Aragnon fait partie d'un écosystème.

Un écosystème d'affaires désigne une communauté économique autour d'une organisation centrale dont les membres incluent les producteurs, les fournisseurs, les concurrents et toutes autres parties intéressées (*définition non exigée*).

La Cueillette de l'Aragnon fait partie d'un écosystème d'affaires. En effet, elle est membre du réseau Chapeau de Paille qui a vocation à permettre à plusieurs cueillettes de bénéficier de structures favorisant leur développement face aux transformations des attentes et des besoins des consommateurs. En tant qu'adhérente, la Cueillette de l'Aragnon apporte également aux autres cueillettes adhérentes.

Elle s'inscrit également dans une démarche de développement économique local puisque l'objectif de la Cueillette de l'Aragnon est de développer différents partenariats avec des producteurs locaux. C'est ainsi qu'elle a développé de nombreuses relations commerciales avec certains producteurs, partenariats qui ont vocation à contribuer au dynamisme économique local. Ils permettent également à la Cueillette de l'Aragnon de pouvoir proposer une offre de produits adaptés aux attentes des consommateurs.

De plus, elle interagit avec certaines structures sociales comme l'épicerie Solidaire d'Emmaüs ou encore l'association Isard Cos dans une démarche de développement économique et solidaire. Au travers de ses partenariats, elle apporte son soutien à des organisations œuvrant pour le développement d'actions solidaires en faveur des plus démunis.

Enfin, elle tend à développer une communication centrée sur des valeurs fortes, autour de l'idée de la Cueillette comme lieu de vie afin de se démarquer des concurrents. La Cueillette de l'Aragnon a ainsi développé des relations avec différents prestataires qui peuvent être des artistes, des conteurs, etc... qui interviennent dans le cadre d'animations.

Au travers de ces différentes relations, on peut conclure que la Cueillette de l'Aragon s'inscrit dans un écosystème d'affaires et territorial.

Questions au choix

1.3.a. Repérer les valeurs qui fondent la culture de la Cueillette de l'Aragon.

La culture de l'organisation rassemble les croyances, les idéaux, les principes partagés par les individus de l'organisation (*définition non exigée*). Les valeurs qui fondent la culture de l'entreprise sont :

- le respect de la nature et un travail de la terre utilisant des techniques responsables ;
- un respect des salariés et une recherche de cohésion d'équipe qui permettent de fidéliser les collaborateurs ;
- une entreprise familiale ;
- une préoccupation sociétale forte (partenariat avec l'association Isard Cos autour de l'accueil de migrants, et l'épicerie solidaire en partenariat avec Emmaüs) ;
- un fort ancrage territorial.

Accepter toute réponse cohérente.

1.3.b. Analyser la pertinence du style de direction mis en place au sein de la Cueillette de l'Aragon.

Le style de direction peut être qualifié comme étant participatif. En fonction des métiers et des sujets, certains salariés peuvent prendre des décisions et les mettre en œuvre si le pouvoir leur en a été donné.

Ce style participatif correspond parfaitement à la structure de l'organisation : une TPE familiale avec trois associés avec des valeurs partagées.

Il correspond également à la culture et aux valeurs de l'organisation. En effet, la Cueillette de l'Aragon est sensible à la polyvalence des collaborateurs (plusieurs activités à temps partagé) et recherche une cohésion d'équipe, réunion d'équipes mensuelles et annuelles ;

Enfin, ce style correspond à la personnalité des dirigeants. Les associés semblent ouverts aux échanges, aux projets. Ils n'hésitent pas à déléguer dans un objectif pédagogique, voire même à accepter des décisions prises par les salariés eux-mêmes.

Accepter toute réponse cohérente.

DOSSIER 2 – Le modèle économique de la Cueillette de l'Aragon (35 points)
--

Questions au choix

2.1.a. Repérer et analyser la stratégie menée par la Cueillette de l'Aragon.

La Cueillette de l'Aragon a mis en place une stratégie de diversification. En effet, à côté de son cœur de métier que représente l'activité « cueillette », l'entreprise a très vite développé l'activité « animations pédagogiques ». En 2015, elle a choisi de lancer l'activité « épicerie de saison », suivi en 2017 de l'activité « bistrot » et en 2018, l'activité « animations extérieures ».

La stratégie de diversification répond aux nouveaux besoins des consommateurs :

- L'activité « cueillette » permet aux particuliers de venir eux-mêmes et à moindre prix, ramasser leurs fruits et légumes en direct chez les producteurs. Elle répond aux attentes de proximité des consommateurs ;
- Les activités « épicerie » et « bistrot » permettent de proposer aux clients des produits issus de sa propre production que l'entreprise transforme mais aussi des produits de producteurs locaux. Elles répondent donc aux attentes des consommateurs en matière de consommation de produits

locaux, de qualité. En proposant également des produits biologiques, ces activités satisfont à la tendance du bio ;

- Les activités « animations pédagogiques » et « animations extérieures » permettent de créer un lien plus fort, d'informer plus directement l'ensemble des consommateurs (enfants, parents, autres) sur les produits et sur l'entreprise (découverte du cadre par le biais des visites, des techniques de production par le biais d'ateliers, etc.). Cela répond à la tendance des consommateurs qui souhaite avoir une meilleure connaissance des produits, et de mieux rétribuer les producteurs locaux.

2.1.b. Caractériser l'approche marketing mise en œuvre par la Cueillette de l'Aragnon.

La Cueillette de l'Aragnon a mis en place une approche réactive. En effet, l'approche dite réactive consiste pour une organisation à proposer une offre en réponse à un besoin exprimé.

Le consommateur est aujourd'hui plus méfiant sur les produits importés, cherche à soutenir l'économie locale et recherche le goût et la qualité. La cueillette y répond en proposant une activité de cueillette de fruits, légumes et de fleurs.

Le consommateur souhaite mieux maîtriser ses achats et privilégier le contact avec les producteurs locaux en créant des liens relationnels forts avec eux. La Cueillette de l'Aragnon est un lieu d'échange grâce aux activités « bistrot » et « animations pédagogiques et extérieures».

Accepter une approche anticipatrice correctement justifiée.

Questions obligatoires

2.2 Présenter le modèle économique de la Cueillette de l'Aragnon.

Les clients

La Cueillette de l'Aragnon s'adresse à un public large (enfants, adultes, familles, groupes scolaires ou autres, etc.) qui sont en attente de produits et de services économiquement et écologiquement responsables.

L'offre de l'entreprise

La Cueillette de l'Aragnon propose une offre de biens autour de fruits, fleurs et légumes de qualité, frais cueillis directement dans les champs par le client (produits bio, produits de producteurs locaux). Elle propose également une offre de services autour des activités « animations pédagogiques » et « animations extérieures ».

L'infrastructure

L'entreprise dispose de ressources matérielles (quinze hectares de terrain, bâtiment commercial, machines, entrepôt, matériel de transport). Elle peut compter sur le soutien et l'engagement de la famille, notamment son fils Valentin et sa fille Jeanne. Elle dispose de salariés, saisonniers compétents, fidèles et qui partagent les mêmes valeurs. Elle dispose aussi de ressources financières (fonds propres et emprunts bancaires).

La Cueillette s'appuie également sur de nombreux partenaires (associations Chapeau de paille et Isard Cos, épicerie solidaire Emmaüs et producteurs locaux).

Structure des coûts

Les charges principales de l'entreprise sont les :

- achats de semences, produits phytosanitaires, etc. ;
- achats de produits destinés à la revente en Épicerie et au Bistrot ;
- salaires et autres charges sociales ;
- autres charges (exploitation, financières, exceptionnelles).

Sources de profit

La principale source de profit provient de la vente de produits transformés ou non (cueillette, épicerie) et de prestations services (bistrot, animations).

Accepter toute réponse cohérente.

2.3. En une quinzaine de lignes et à l'aide de quatre arguments, montrer en quoi le partenariat avec l'association Chapeau de Paille génère un avantage concurrentiel pour la Cueillette de l'Aragnon.

La Cueillette de l'Aragnon est devenue membre de l'association Chapeau de Paille. Dans le cadre de cette relation, elle bénéficie :

- de formations sur différents domaines et d'une aide technique et organisationnelle ;
- de l'expertise d'un service communication ;
- d'une centrale d'achat commune qui lui permet d'obtenir des matières premières de qualité et des produits phytosanitaires à des prix attractifs ;
- d'un accompagnement dans le domaine de la recherche (visites de centres technique et de recherche, conférences, séminaires) ;
- d'un partage d'expériences techniques et économiques.

(Au moins quatre arguments parmi les six proposés)

L'ensemble de ces éléments constitue des atouts stratégiques par rapport aux concurrents qui n'appartiennent pas au réseau Chapeau de Paille (autres cueillettes, marchés et maraîchers locaux, etc.). La Cueillette de l'Aragnon bénéficie de ressources et d'un réseau qui lui permettent de s'approvisionner auprès de fournisseurs de qualité et reconnus, à des prix avantageux. Le partage d'expérience, les formations dont elle bénéficie et l'accompagnement lui permettent d'améliorer la qualité du service proposé. Ce partenariat génère ainsi un avantage concurrentiel pour la Cueillette de l'Aragnon.

DOSSIER 3 – La prise de décisions au service de la performance de la Cueillette de l'Aragnon (39 points)
--

Questions obligatoires

3.1 Analyser la situation financière de la Cueillette de l'Aragnon.

Ratio d'autonomie financière : $\frac{285\,141 + 10\,027 \times 100}{252\,700} = 116,81 \%$

La Cueillette de l'Aragnon présente une situation financière inquiétante. Le FRNG est certes positif, ce qui signifie que les ressources stables couvrent les emplois stables. Mais le BFR est positif et il est supérieur au FRNG. Cela génère donc une trésorerie nette déficitaire.

De plus, l'autonomie financière de 116,81 % signifie que l'entreprise est surendettée et qu'elle est dépendante du secteur bancaire. La Cueillette de l'Aragnon pourra difficilement obtenir un nouvel emprunt auprès d'un établissement bancaire.

3.2 Présenter les solutions qui vous semblent les plus appropriées pour le financer le projet de nouvelle serre maraîchère.

Pour le financement de cet achat et compte tenu de sa situation financière, l'entreprise ne peut pas mobiliser l'autofinancement car sa trésorerie est négative, ni un emprunt bancaire du fait de son autonomie financière déjà très amputée. Elle va devoir mobiliser d'autres modes de financement :

- augmentation de capital par apport des associés ou par arrivée d'un nouvel investisseur ;
- subvention ;
- financement participatif.

Les solutions visant à gérer à court terme la trésorerie (facilité de caisse, découvert bancaire, etc.) ne sont pas acceptées.

3.3 Apprécier la part de l'activité « animations extérieures » dans le chiffre d'affaires global de l'entreprise de 2018 à 2020. Puis analyser son évolution.

- Part de l'activité « animations extérieures » dans le CA global pour 2018 :
 $5\,966 / 389\,479 \times 100 = 1,53 \%$
- Part de l'activité « animations extérieures » dans le CA global pour 2019 :
 $22\,426 / 467\,919 \times 100 = 4,79 \%$
- La part de l'activité « animations extérieures » dans le CA global est nul pour l'année 2020 en raison de la crise sanitaire liée à la Covid-19.

On constate qu'entre 2018 et 2019, l'activité « animations extérieures » a fortement augmenté, de 275,90 %. Justification du calcul : $(22\,426 - 5\,966) / 5\,966 \times 100 = 275,90 \%$.

L'activité « animations extérieures » qui occupait une part marginale les années précédentes, se retrouve en plein essor (part multipliée par plus de trois dans le CA) même si sa part relative reste faible. Cette activité pourrait néanmoins constituer un axe fort de développement pour la Cueillette de l'Aragnon. Même si la crise sanitaire de 2020 a rendu impossible son maintien, la demande potentielle reste existante.

3.4 Présenter les avantages et les inconvénients pour la Cueillette de l'Aragnon de disposer d'un service de vente en ligne pour l'activité « épicerie ».

La Cueillette de l'Aragnon peut trouver plusieurs intérêts à disposer d'un service de vente en ligne. Ces intérêts sont à mettre au regard d'un certain nombre d'inconvénients.

Les avantages	Les inconvénients
• Ce service peut donner une <u>plus grande visibilité aux produits</u> vendus par l'entreprise et ainsi leur offrir de nouveaux débouchés. Il permet d'élargir le périmètre géographique d'activité de l'entreprise et de viser une nouvelle typologie de clientèle (restaurateurs, collectivités territoriales, etc.). • Cela lui permet d'<u>augmenter le nombre de clients</u> en touchant de nouveaux profils notamment les consommateurs adeptes des circuits courts, qui commandent en ligne. • Le service de vente en ligne <u>permet la commande à tout moment</u> (7 jours sur 7, 24 heures sur 24) et permet de développer le CA de l'entreprise. • Le service de vente en ligne permet une <u>digitalisation de la relation client</u>. En effet, avec la création d'un fichier, le suivi de la relation client est facilité et gagne en efficacité (meilleure connaissance des besoins, meilleure gestion des stocks, etc.). L'entreprise devra néanmoins respecter la réglementation en vigueur (RGPD).	• La création d'un service de vente en ligne nécessite des <u>investissements aussi bien dans la solution technique</u> (achat de matériels, serveur, etc.), que dans <u>sa mise en place</u> (peuplement : saisie de toutes les références du catalogue proposé). Cet inconvénient est atténué par l'adhésion à l'association Chapeau de Paille qui permet d'externaliser auprès d'un de ses partenaires l'hébergement du site et la saisie de la référence des produits en stock. • Un autre investissement conséquent réside dans le <u>traitement des commandes</u>. L'entreprise a déjà dû aménager ses locaux pour la préparation des commandes et l'accueil des clients qui viennent récupérer leurs achats. Ces premiers investissements devront être complétés si le site de vente en ligne se développe, et l'entreprise devra envisager l'embauche d'une ou plusieurs personnes en charge du traitement des commandes. À cela s'ajoute également les coûts afférant à la préparation des colis (cartons, étiquettes, etc.) et leur acheminement naturel. • Le site de vente en ligne va générer davantage de ventes donc de flux, il convient donc d'optimiser la gestion de la <u>chaîne logistique</u> (répartition du stock entre vente en ligne, vente par la cueillette et vente en épicerie).

commerciale.

L'évolution du chiffre d'affaires de l'activité épicerie entre 2020 et 2021 augmente de 5,26 %. Cependant, le CA réalisé grâce à la boutique en ligne diminue de manière significative (- 10 000 €) et est en recul de - 66,67 % par rapport à 2020.

Il n'est donc pas opportun de maintenir en activité ce site de vente en ligne.