

Proposition de barème sur 100 points

Dossier 1	34 points
1.1 Présenter les ressources de l'entreprise Saveurs & Nature.	10 points
1.2 Identifier les menaces du macro-environnement dans lequel évolue Saveurs & Nature.	10 points
1.3 Apprécier la maîtrise par Saveurs & Nature des facteurs clefs de succès du marché du chocolat.	8 points
1.4 Repérer et caractériser les modalités de développement de Saveurs & Nature.	6 points
Dossier 2	33 points
2.1 Analyser les conséquences de la politique de gestion de ressources humaines de Saveurs & Nature sur sa performance commerciale.	8 points
2.2 Montrer les avantages attendus pour l'entreprise de schématiser le processus de renouvellement de la certification « épi barré » et préciser le rôle des parties prenantes impliquées dans ce processus.	10 points
2.3 En une quinzaine de lignes, en vous inspirant d'exemples d'organisations parmi lesquelles Saveurs & Nature, montrer comment la qualité permet à une entreprise de se démarquer sur un marché très concurrentiel.	15 points
Dossier 3	33 points
3.1 Relever les éléments justifiant les prix élevés pratiqués par Saveurs & Nature.	8 points
3.2 Calculer le coût de revient d'une tablette de chocolat noir avec des noisettes entières Saveurs & Nature et en déduire un prix de vente hors taxe permettant de garantir une marge de 25 %.	7 points
3.3 Analyser l'évolution des indicateurs financiers et commerciaux entre 2020 et 2021.	8 points
3.4 Conclure sur la capacité de l'entreprise à concilier performance commerciale et performance financière	10 points
TOTAL	100 points

Capacités évaluées

	Niveau - Programme Thème - Question	Capacités
--	--	-----------

Dossier 1		
1.1 Présenter les ressources de l'entreprise Saveurs & Nature.	1 ^{ère} en management Thème 2 : <i>Le management stratégique, du diagnostic à la fixation des objectifs</i> 2.2 <i>Comment élaborer le diagnostic stratégique ?</i>	<i>Recenser des éléments de diagnostic interne et externe</i> <i>Identifier les compétences distinctives à partir de l'analyse des compétences et des ressources de l'organisation, et des bonnes pratiques du secteur</i>
1.2 Identifier les menaces du macro-environnement dans lequel évolue Saveurs & Nature.	1 ^{ère} en management Thème 2 : <i>Le management stratégique, du diagnostic à la fixation des objectifs</i> 2.2. <i>Comment élaborer le diagnostic stratégique ?</i>	<i>Identifier les facteurs clés de succès à partir de l'analyse des facteurs environnementaux (macro et micro)</i>
1.3 Apprécier la maîtrise par Saveurs & Nature des facteurs clefs de succès du marché du chocolat.	1 ^{ère} en management Thème 2 : <i>Le management stratégique, du diagnostic à la fixation des objectifs</i> 2.3. <i>Comment interpréter le diagnostic et le traduire en objectifs ?</i>	<i>Identifier les facteurs clés de succès à partir de l'analyse des facteurs environnementaux (macro et micro)</i>
1.4 Repérer et caractériser les modalités de développement de Saveurs & Nature.	1 ^{ère} en management Thème 3 : <i>Les choix stratégiques des organisations</i> 3.1. <i>Quelles options stratégiques pour les entreprises ?</i>	<i>Repérer et analyser des choix stratégiques</i>

Dossier 2		
2.1 Analyser les conséquences de la politique de gestion de ressources humaines de Saveurs & Nature sur sa performance commerciale.	Terminale en MSGN Thème 1 : <i>Les organisations et l'activité de production de biens et de services</i> 1.2. <i>Quelles ressources pour produire ?</i> 1 ^{ère} en SGN Thème 3 : <i>Création de valeur et performance</i> 3.2 <i>La création de valeur conduit-elle toujours à une performance globale ?</i>	<i>Repérer les moyens d'une politique de management des compétences et d'adaptation aux besoins de l'organisation</i> <i>Effectuer des comparaisons dans le temps et dans l'espace pour situer la performance d'une organisation</i>
2.2 Montrer les avantages attendus pour l'entreprise de schématiser le processus de renouvellement de la certification « épi	1 ^{ère} en management Thème 2 : <i>le numérique crée-t-il de l'agilité ou de la rigidité organisationnelle ?</i>	<i>Repérer les effets de l'automatisation des activités de gestion sur la circulation de l'information, l'organisation du travail et le rôle des acteurs.</i>

barré » et préciser le rôle des parties prenantes impliquées dans ce processus.		
2.3 En une quinzaine de lignes, en vous inspirant d'exemples d'organisations parmi lesquelles Saveurs & Nature, montrer comment la qualité permet à une entreprise de se démarquer sur un marché très concurrentiel.	<i>Terminale en MSGN</i> Thème 1 : <i>Les organisations et l'activité de production de biens et de services</i> 1.3 <i>Quels choix d'organisation de la production pour concilier flexibilité, qualité et maîtrise des coûts ?</i> <i>1^{ère} en management</i> Thème 3 : <i>Les choix stratégiques des organisations</i> 3.1 <i>Quelles options stratégiques pour les entreprises ?</i>	<i>Analyser le modèle économique d'une organisation en identifiant les indicateurs de création de valeur</i> <i>Caractériser l'avantage concurrentiel d'une organisation</i>

Dossier 3		
3.1 Relever les éléments justifiant les prix élevés pratiqués par Saveurs & Nature.	<i>1^{ère} en SGN</i> Thème 3 : <i>Création de valeur et performance</i> 3.1 <i>Peut-on mesurer la contribution de chaque acteur à la création de valeur ?</i>	<i>Repérer dans une organisation en quoi les aspirations des différents acteurs peuvent constituer des contraintes et/ou des opportunités dans la recherche de performance</i>
3.2 Calculer le coût de revient d'une tablette de chocolat noir avec des noisettes entières Saveurs & Nature et en déduire un prix de vente hors taxe permettant de garantir une marge de 25 %.	<i>1^{ère} en SGN</i> Thème 3 : <i>création de valeur et performance</i> 3.1 <i>Comment la gestion d'une organisation contribue-t-elle à la création de différentes formes de valeur ?</i> <i>Terminale en MSGN</i> Thème 1 : <i>Les organisations et l'activité de production de biens et services</i> 1.3. <i>Quels choix d'organisation de la production pour concilier flexibilité, qualité et maîtrise des coûts.</i>	<i>Analyser la relation entre le prix, le cout et le niveau de qualité d'un produit ou d'un service.</i> <i>Déterminer la pertinence d'un contrôle des coûts</i>
3.3 Analyser l'évolution des indicateurs financiers et commerciaux entre 2020 et 2021.	<i>1^{ère} en SGN</i> Thème 3 : <i>Création de valeur et performance</i> 3.2 <i>La création de valeur conduit-elle toujours à une performance globale ?</i>	<i>Identifier les principaux indicateurs pertinents pour apprécier la performance de l'organisation</i>
3.4 Conclure sur la capacité de l'entreprise à concilier performance commerciale et performance financière.	<i>1^{ère} en SGN</i> Thème 3 : <i>création de valeur et performance</i> 3.2 <i>Qu'est-ce qu'une organisation performante ?</i>	<i>Identifier les principaux indicateurs pertinents pour apprécier la performance de l'organisation</i>

DOSSIER 1

1.1 Présenter les ressources de l'entreprise Saveurs & Nature.

Ressources humaines : 58 salariés dont 20 chocolatiers experts, moyenne d'âge 31 ans

Ressources financières : Bénéfice de 120 000 euros, CA avoisinant 9 millions d'euros

Ressources matérielles : Usine de production et atelier de torréfaction

Ressources immatérielles : Nombreux labels et certifications valorisant l'engagement de l'entreprise dans le développement durable (label commerce équitable ou encore bio), marque déposée

Ressources technologiques : site web

1.2 Identifier les menaces du macro-environnement dans lequel évolue Saveurs & Nature.

- Un approvisionnement nécessairement à l'étranger et notamment en Côte d'Ivoire.
- Forte dépendance vis-à-vis de la Côte d'Ivoire pour l'approvisionnement en matière première.
- Stagnation des ventes de pâtes à tartiner.
- Forte instabilité du prix des matières premières.
- Une consommation faible de produits bio : 4,4% malgré leur progression.
- Une saisonnalité forte des ventes (Noël et Pâques).
- Stagnation de la consommation mondiale de chocolat
- Loi EGALIM qui limite les promotions possibles en supermarché.

1.3 Apprécier la maîtrise par Saveurs & Nature des facteurs clefs de succès du marché du chocolat.

Les facteurs clefs de succès du marché du chocolat sont :

- proposer des chocolats en tablette car ceux-ci représentent 30 % du marché,
- assurer une activité à l'export,
- maîtriser les principaux réseaux de distribution notamment les grandes et moyennes surfaces,
- être sur un positionnement haut de gamme avec des chocolats qualitatifs et équitables.

Saveurs et Nature propose principalement des chocolats en tablette. Les produits sont vendus à la fois dans leur magasin physique, sur internet mais aussi en grande surface. Ils ont commencé à développer leurs ventes à l'export. Saveurs et Nature s'est spécialisé sur des chocolats qualitatifs avec notamment une torréfaction effectuée en interne. Ils ont aussi des produits équitables et bio.

1.4 Repérer et caractériser les modalités de développement de Saveurs & Nature.

- Internationalisation : le développement des ventes à l'étranger a permis de soutenir la croissance avec 20 % du CA réalisé à l'export.
- Croissance interne : augmentation de la surface du site de production par la création de nouvelles lignes de moulage et de dosage afin d'accroître les capacités de production, de stockage, et la zone de préparation de commandes, l'activité de torréfaction a été intégrée.

Dossier 2

2.1 Analyser les conséquences de la politique de gestion de ressources humaines de Saveurs & Nature sur sa performance commerciale.

L'entreprise maintient son savoir-faire par *le recrutement de salariés* à fortes compétences, spécialisés et jeunes (âge moyen 31 ans). Ceci participe à la performance commerciale (augmentation du chiffre d'affaires) en assurant la production de produits qualitatifs et distinctifs et adaptés aux attentes du marché.

De plus, l'entreprise assure *une politique de formation* pour maintenir ses compétences en interne et accompagner sa politique de croissance et de positionnement haut de gamme. Les formations ont été suivies à la fois par le dirigeant et trois experts chocolatiers. Celles-ci favorisent la conception de chocolats distinctifs sur le marché qui permet d'améliorer la valeur perçue.

2.2 Montrer les avantages attendus pour l'entreprise de schématiser le processus de renouvellement de la certification « épi barré » et préciser le rôle des parties prenantes impliquées dans ce processus.

La formalisation du processus permet :

- de détailler les différentes étapes à réaliser et éviter donc les oublis ou confusions
- d'identifier les intervenants
- de montrer qu'il est prévu de déclencher automatiquement le démarrage du processus. Cela lève donc les angoisses du service qualité. C'est donc l'assurance de conserver la licence sans risquer de rupture dans la certification.
- d'assurer une rapidité puisque l'enchaînement des tâches est clairement défini.

Pour le service qualité, ses rôles sont de contrôler en interne la teneur en gluten des produits concernés par la certification, de réaliser un audit sur les lieux de fabrication et de constituer le dossier de renouvellement de la licence afin d'en payer la redevance.

Pour le laboratoire indépendant, son rôle est de réaliser le test demandé par le service qualité.

Pour l'association AFDIAG, son rôle est d'étudier le dossier de renouvellement de la licence et de porter un avis.

2.4 En une quinzaine de lignes, en vous inspirant d'exemples d'organisations parmi lesquelles Saveurs & Nature, montrer comment la qualité permet à une entreprise de se démarquer sur un marché très concurrentiel.

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

La préoccupation de qualité s'envisage sur toute la chaîne de valeur de l'entreprise de l'approvisionnement à la fabrication puis la distribution et l'arrivée au consommateur.

Celle-ci permet à une entreprise de *construire un avantage concurrentiel* par rapport aux entreprises concurrentes. Par exemple, la marque IKALIA de Saveurs & Nature bénéficie de plusieurs labels et certifications ce qui lui permet de se distinguer des autres produits chocolatés.

De plus, les certifications qui sont issues d'une démarche qualité et d'un contrôle qualité précis en entreprise permet de *renforcer la confiance du consommateur* dans le produit. Le label de commerce équitable (FairTrade Max Havelaar) par exemple assure au consommateur que le fabricant est engagé dans le commerce équitable. Ceci permet de fidéliser le consommateur mais aussi l'attirer, ce qui est favorable à la construction d'une performance commerciale tout en permettant de surpasser les concurrents. La qualité est donc le socle de la construction d'un avantage concurrentiel durable.

En outre, la recherche de qualité si elle est complexe à mettre en œuvre, permet à une entreprise d'*optimiser ses processus* notamment de production. En contrôlant la qualité des produits en amont dans l'usine, cela lui permet de diminuer les coûts de non qualité, les rebuts et donc d'améliorer les performances de l'organisation. Cette optimisation des coûts pourra faciliter la mise en place d'une politique de prix plus attractive. Le fait de formaliser les processus, comme celui de la certification « épi barré » contribue à la fiabilisation des processus.

De plus, la recherche qualité a un effet positif sur *l'image de marque*. En effet, une qualité constante et durable favorise la fidélisation des consommateurs et la confiance dans la marque.

En somme, la recherche qualité favorise l'ensemble des performances de l'entreprise. Elle lui garantit un positionnement durable sur son marché.

Le candidat peut illustrer ses propos avec des exemples empruntés à d'autres contextes organisationnels.

3.1 Relever les éléments justifiant les prix élevés pratiqués par Saveurs & Nature.

Plusieurs éléments permettent à Saveurs & Nature d'avoir une politique de prix élevé.

- L'entreprise est spécialisée sur un segment haut de gamme
- Elle a aussi une valeur perçue élevée due notamment à des produits 100% Bio.
- La qualité des produits est certaine de par des matières premières sélectionnées avec soin.
- Les différentes certifications sont un gage de qualité et de confiance pour le consommateur.

3.2 Calculer le coût de revient d'une tablette de chocolat noir avec des noisettes entières Saveurs & Nature et en déduire un prix de vente hors taxe permettant de garantir une marge de 25%.

Calcul du coût de revient total = $0,94 + 0,05 + 0,22 + 0,61 + 0,04 + 0,03 + 1,6 + 0,47 = 3,96 \text{ €}$
 Le prix de vente HT pour garantir une marge de 25 % sera : $3,96 \times 1,25 = 4,95 \text{ €}$

3.3 Analyser l'évolution des indicateurs financiers et commerciaux entre 2020 et 2021.

Indicateurs	2021 (en euros)	2020 (en euros)	Variations
Chiffre d'affaires	8 507 700	8 061 700	+ 5.53 %
Valeur ajoutée	2 753 100	2 874 200	- 4,2 %
Résultat d'exploitation	127 500	370 800	- 65,61 %
Résultat net de l'exercice	119 000	219 700	- 45,84 %

L'ensemble des indicateurs du diagnostic financier montre une dégradation importante de la situation en 2021. Toutefois, les résultats restent positifs, l'entreprise reste profitable et crée de la richesse ; le CA augmente légèrement alors que le résultat diminue, cela signifie que les charges ont plus fortement augmenté que les produits en 2021.

3.4. Conclure sur la capacité de l'entreprise à concilier performance commerciale et performance financière.

La performance commerciale de l'entreprise demeure correcte au regard de l'augmentation de 5 % du CA en 2021.

La performance financière s'est fortement dégradée car le résultat net diminue de 45,84% en 2020.

L'entreprise pourrait diminuer sa marge mais au risque de dégrader sa performance commerciale.

On peut en déduire que sur le court terme l'entreprise rencontre des difficultés pour concilier performance commerciale et performance financière.