

Capacités évaluées

Dossier 1 – Maison Ferber, une organisation adaptée à la production de produits d'exception	Niveau - Programme Thème - Question	Capacités
Questions obligatoires 1.1 Identifier les différentes ressources de l'entreprise Maison Ferber. 1.2 Présenter les modalités du contrôle qualité mises en place par l'entreprise Maison Ferber et en démontrer l'intérêt. 1.3 En une quinzaine de lignes, montrer que le mode de production choisi par l'entreprise Maison Ferber lui permet d'être flexible tout en garantissant la grande qualité de ses produits. Questions au choix 1.4 a Identifier les styles de direction mis en œuvre dans l'entreprise Maison Ferber. Justifier votre réponse. 1.4 b Décrire les mécanismes de coordination mis en place au sein de l'entreprise Maison Ferber	1 ^{re} Management Thème 2 – QDG 2.2 T ^{le} Management, sciences de gestion et numérique Thème 1 – QDG 1.2 T ^{le} Management, sciences de gestion et numérique Thème 1 – QDG 1.3 T ^{le} Management, sciences de gestion et numérique Thème 1 – QDG 1.3 Thème 1 – QDG 1.5 T ^{le} Management, sciences de gestion et numérique Thème 2 – QDG 2.1 T ^{le} Management, sciences de gestion et numérique Thème 1 – QDG 1.5	Recenser des éléments de diagnostic interne et externe Analyser le modèle économique d'une organisation en identifiant les indicateurs de création de valeur Identifier et justifier le mode de production choisi par une organisation Identifier et justifier le mode de production choisi par une organisation Distinguer et justifier le type d'organisation du travail choisi Reconnaître les différents types et styles de direction Décrire les mécanismes de coordination mis en place
Dossier 2 – Maison Ferber, un acteur unique sur le marché de la confiture	Niveau - Programme Thème - Question	Capacités
Questions obligatoires 2.1 Calculer le coût de revient unitaire d'un pot de confiture Maison Ferber pour le comparer au coût moyen d'un pot de confiture du secteur.	T ^{le} Management, sciences de gestion et numérique Thème 1 – QDG 1.3	Déterminer la pertinence d'un contrôle des coûts

2.2 Justifier le positionnement haut de gamme des confitures Maison Ferber en vous appuyant notamment sur les taux de marge d'un pot de confiture.	1 ^{re} SDGN Thème 3 – QDG 3.1	Analyser la relation entre le prix, le coût et le niveau de qualité d'un produit et d'un service
2.3 Analyser les avantages et les inconvénients de la mise en place d'un site de vente en ligne pour Maison Ferber. Conclure en proposant des améliorations pour permettre à l'entreprise de poursuivre sa transformation digitale.	T ^{le} Management, sciences de gestion et numérique Thème 2 – QDG 2.2 1 ^{re} SDGN Thème 2 – QDG 2.3	Décrire l'apport des technologies numériques aux relations entre l'organisation, ses clients ou ses usagers 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
Questions au choix		
2.4 a Présenter des mesures que devrait mettre en place l'entreprise Maison Ferber pour respecter les contraintes liées à l'utilisation des données numériques dans le cas de la mise en place d'un site de vente en ligne.	T ^{le} Management, sciences de gestion et numérique Thème 3 – QDG 3.3	Décrire l'apport des technologies numériques aux relations entre les organisations et les citoyens
2.4 b Montrer que l'offre de l'entreprise Maison Ferber répond aux nouveaux modes de consommation sur le marché de la confiture.	T ^{le} Management, sciences de gestion et numérique Thème 1 – QDG 1.1 T ^{le} Management, sciences de gestion et numérique Thème 3 – QDG 3.2	Présenter les caractéristiques du marché et les modalités par lesquelles l'entreprise détecte les tendances et besoins Analyser les évolutions des modes de vie et de consommation à prendre en compte par le management des organisations
Dossier 3 – Maison Ferber, une stratégie à conforter ?	Niveau - Programme Thème - Question	Capacités
Questions obligatoires		
3.1 Analyser les choix stratégiques actuels de l'entreprise Maison Ferber.	1 ^{re} Management Thème 3 – QDG 3.1	Repérer et analyser des choix stratégiques
3.2 Calculer le résultat et le taux de rentabilité pour les activités confiserie et chocolaterie. Commenter les résultats obtenus.	1 ^{re} SDGN Thème 3 – QDG 3.2	Identifier les indicateurs pertinents pour apprécier la performance de l'organisation

3.3 Conclure sur la nécessité de faire évoluer la stratégie.	1 ^{re} Management Thème 3 – QDG 3.1 1 ^{re} Management Thème 1 – QDG 1.4	Repérer et analyser des choix stratégiques Montrer en quoi les décisions managériales constituent des réponses aux orientations stratégiques, aux évolutions de l'environnement, aux volontés de croissance et aux volontés extérieures
Questions au choix		
3.4 a Montrer les conséquences de l'abandon d'une activité sur les parties prenantes.	1 ^{re} Management, sciences de gestion et numérique Thème 3 – QDG 3.2	Distinguer les diverses relations existantes entre une organisation et son écosystème
3.4 b Montrer que l'importance accordée aux ressources humaines est une force pour l'entreprise Ferber.	1 ^{re} SDGN Thème 1 – QDG 1.3 1 ^{re} Management, sciences de gestion et numérique Thème 1 – QDG 1.2	Distinguer l'approche par la qualification de l'approche par la compétence Repérer les moyens d'une politique de management des compétences et d'adaptation aux besoins de l'organisation

Questions obligatoires

1.1 Identifier les différentes ressources de l'entreprise Maison Ferber.

Les différentes ressources de la Maison Ferber sont :

- Ressources tangibles :
 - ressources physiques : ancien bâtiment, nouveau laboratoire, mobilier ergonomique, outils de production modernes, chaudrons, etc. ;
 - ressources financières : emprunt bancaire, réserves, autofinancement ;
 - ressources humaines : 30 salariés.
- Ressources intangibles :
 - ressources immatérielles : marque Maison Ferber, notoriété ;
 - ressources technologiques : site Internet et autres ;
 - ressources humaines : savoir-faire, compétences particulières au métier.

1.2 Présenter les modalités du contrôle qualité mises en place par l'entreprise Maison Ferber et en démontrer l'intérêt.

La maison Ferber met en place 17 points de contrôle qualité pour la fabrication de ses confitures, le dernier étant le contrôle visuel du pot.

Dans le contrôle qualité, elle prête particulièrement attention aux points suivants :

- la sélection des matières premières (fruits, sucre), produites par des fournisseurs locaux de qualité, dont certains fournissent des produits biologiques ;
- le processus de production manuel et contrôlé, en particulier le respect du temps de chaque étape ;
- le contrôle des températures, des conditions d'hygiène et des préparations (quantité de fruits dans chaque pot) ;
- le contrôle des conditions de stockage ;
- l'aspect visuel du produit final, pour mettre en valeur de l'offre de produit.

L'intérêt, pour l'organisation Maison Ferber, de contrôler sa production est de maintenir une exigence de qualité, et ainsi proposer des produits haut de gamme. Cela lui permet de se différencier de la concurrence, de répondre à une demande haut de gamme et de maintenir l'image de la Maison Ferber.

Accepter toute réponse cohérente et pertinente.

1.3 En une quinzaine de lignes, montrer que le mode de production choisi par l'entreprise Maison Ferber lui permet d'être flexible tout en garantissant la grande qualité de ses produits.

Le mode de production de Maison Ferber se caractérise par une fabrication artisanale en petite série et en discontinu. Elle se caractérise également par un mode de production en flux poussés.

La fabrication artisanale, en petite série, permet à l'entreprise de s'adapter en fonction des flux d'approvisionnement (quantité de fruits disponibles, variation suivant les saisons, aléas touchant les fournisseurs partenaires). L'entreprise dispose d'une main d'œuvre polyvalente, très compétente, qui adapte ainsi sa production aux contraintes de l'environnement et lui permet d'être flexible. La fabrication en petite série permet, en même temps, un contrôle qualité très strict et la fabrication de produits de grande qualité.

La flexibilité de l'entreprise est renforcée par le mode de production en flux poussés : l'entreprise fabrique ses produits en fonction de ses propres contraintes et non pas en fonction de la demande. Cela lui permet d'être la plus réactive possible aux aléas de l'environnement par exemple. Ce mode de production entraîne en revanche l'existence de stocks, qui peut engendrer des coûts supplémentaires. Dans le cas de Maison Ferber, comme la demande est supérieure à l'offre, les stocks sont très faibles, et cette méthode de production paraît tout à fait adaptée. L'entreprise ne dépend pas de ses clients, et peut ainsi produire à son rythme, avec un niveau de qualité très élevé.

Le mode de production de Maison Ferber lui permet bien de concilier flexibilité et grande qualité de ses produits.

Accepter tout argument cohérent et pertinent.

Questions au choix

1.4 a Identifier les styles de direction mis en œuvre dans l'entreprise Maison Ferber. Justifier votre réponse.

Les styles de direction de la Maison Ferber sont :

- Un style paternaliste pour le service de production

Anne-Catherine Ferber, lors de son entretien, explique que « Christine Ferber est une dirigeante très charismatique qui dispose d'une autorité incontestée, entretient des relations de proximité avec ses subordonnés et contrôle les résultats du service de production ». Le mélange d'autorité et de proximité caractérise le style paternaliste.

- Un style participatif pour les autres services.

Dans le même entretien, Anne-Catherine Ferber explique que Maison Ferber cherche à développer « une approche plus participative dans les autres services ».

Accepter en réponse le style autoritaire correctement argumenté.

1.4 b Décrire les mécanismes de coordination mis en place au sein de l'entreprise Maison Ferber.

La coordination des tâches chez Maison Ferber repose principalement sur trois modes, selon la typologie de Henri Mintzberg (*NDLR : la référence à Henri Mintzberg n'est pas attendue*).

Le premier mécanisme repose sur les directives de Christine Ferber, qui contrôle ensuite les résultats, à la fin du processus de production. Henri Mintzberg parle de supervision directe.

On observe également une forte coopération entre les équipes de travail polyvalentes, notamment en fonction des arrivages de produits, pour gérer le flux des approvisionnements et la mise en production des confitures suivant les fruits disponibles. Henri Mintzberg parle de mécanismes d'ajustement mutuel.

Enfin, l'existence de recettes artisanales traditionnelles, transmises de génération en génération, le procédé de fabrication qui reste manuel et inchangé, les procédures de contrôle qualité participent à une coordination par le biais des normes et des procédures. Henri Mintzberg parle de standardisation par les procédés.

Questions obligatoires

2.1 Calculer le coût de revient unitaire d'un pot de confiture Maison Ferber pour le comparer au coût moyen d'un pot de confiture du secteur.

Calcul du coût de revient unitaire

Éléments	Quantité	Coût unitaire	Montant
Charges directes pour la production d'un pot de confiture			
Fruits	2	0,60	1,20
Sucre en poudre			0,18
Jus de citron			0,12
Beurre			0,01
sous-total MP	1	1,51	1,51
MOD de production	6/60	16	1,60
sous-total MOD	0,10	1,60	1,60
Pot en verre avec toile de coton et ruban	1	0,25	0,25
Étiquette	1	0,05	0,05
sous-total Autres charges	1	0,30	0,30
sous-total Charges directes	1	3,41	3,41
Charges indirectes pour la production d'un pot de confiture			
Approvisionnement	2	0,3	0,60
Production	6/60	17	1,70
Conditionnement et distribution	1	0,09	0,09
sous-total Charges indirectes	1	2,39	2,39
Coût de revient	1	5,80	5,80

Le coût de revient unitaire d'un pot de confiture Maison Ferber est de 5,80 €, bien supérieur au coût moyen sur le marché qui s'élève à 2,97 € HT.

2.2 Justifier le positionnement haut de gamme des confitures Maison Ferber en vous appuyant notamment sur les taux de marge d'un pot de confiture.

Les prix appliqués par l'entreprise sont bien plus élevés que les prix moyens pratiqués par la concurrence (9,00 € HT contre 3,50 € HT*), ce qui s'explique également par un coût de production de l'entreprise élevé.

* Prix moyen du marché : $2,97 \times 1,18 = 3,50$ €

Le taux de marge sur un pot de confiture de l'entreprise Maison Ferber s'élève à 55,17 %, bien supérieur également à celui du secteur.

Le prix pratiqué et le taux de marge appliqué sur ses confitures, bien supérieurs à ceux du secteur, justifient le positionnement haut de gamme de l'entreprise. Ce positionnement semble cohérent au regard de la grande qualité des produits fabriqués.

2.3 Analyser les avantages et les inconvénients de la mise en place d'un site de vente en ligne pour Maison Ferber. Conclure en proposant des améliorations pour permettre à l'entreprise de poursuivre sa transformation digitale.

La création d'un site marchand a plusieurs avantages pour Maison Ferber. Elle lui permettrait :

- d'augmenter ses ventes ;
- d'accroître sa visibilité ;
- de recueillir des informations sur ses clients ;
- de mesurer la satisfaction clientèle ;
- d'élargir son champ d'action à l'international à moindre coût.

Cependant, la création d'un site marchand présente des inconvénients :

- le coût de la création et de la gestion du site marchand (par exemple le recrutement d'une personne dédiée pourrait être nécessaire) ;
- les compétences linguistiques nécessaires pour accéder à l'international ;
- le coût du référencement et de la publicité sur les moteurs de recherche ;
- une nécessaire réorganisation de l'entreprise pour la prise en compte de cette activité (gestion des stocks, des acheminements) ;
- les capacités de production insuffisantes face à une hausse de la demande. Une trop forte croissance de la production pourrait avoir un impact sur les processus de production en termes de qualité ;
- la volonté de ne pas s'éloigner de son identité artisanale.

La transformation digitale de Maison Ferber est déjà en cours. En effet, l'entreprise propose une activité de vente à distance. Toutefois, elle ne va pas jusqu'au bout de la digitalisation de la relation client, car il n'est pas possible de commander en ligne. Le site doit être transformé pour devenir un site de vente en ligne avec une automatisation de la prise de commande, notamment grâce au paiement en ligne. Il s'agit de transformer Maison Ferber pour lui permettre de s'intégrer dans une dynamique de commerce en ligne (e-commerce). Une première étape serait d'inscrire Maison Ferber sur des places de marché, avec le risque de perdre une partie de son identité.

L'entreprise pourrait également être présente sur les réseaux sociaux pour accroître sa notoriété, notamment à l'international. Cela permettrait d'évoluer vers une digitalisation de sa relation client encore plus importante.

Enfin, l'utilisation d'un PGI permettrait d'automatiser l'ensemble des processus de l'entreprise. En particulier, les processus de prise de commande et de gestion des stocks sont encore manuels dans l'entreprise, ce qui prend énormément de temps, est source d'erreur éventuelle, et finalement engendre des coûts supplémentaires.

Questions au choix

2.4 a Présenter des mesures que devrait mettre en place l'entreprise Maison Ferber pour respecter les contraintes liées à l'utilisation des données numériques, dans le cas de la mise en place d'un site de vente en ligne.

Maison Ferber doit respecter les obligations liées au RGPD dans le cadre de sa collecte des données auprès de ses consommateurs.

La collecte de données est limitée et destinée à une stricte utilisation dans le cadre de l'activité de l'entreprise.

Maison Ferber doit ainsi remplir un certain nombre d'obligations, par exemple :

- s'engager à ne pas diffuser les données collectées sans consentement du consommateur ;
- mettre en place un protocole pour sécuriser le traitement des données ;
- se doter d'un poste de délégué à la protection des données.

Toutes les mesures prises doivent montrer la mise en œuvre de tous les moyens nécessaires à la protection des données personnelles.

Accepter toute réponse cohérente et pertinente.

2.4 b Montrer que l'offre de l'entreprise Maison Ferber répond aux nouveaux modes de consommation sur le marché de la confiture.

La demande sur le marché de la consommation évolue et les consommateurs souhaitent :

- manger équilibré et acheter des aliments de qualité (souhait de 70 % des Français). Ces derniers affirment préférer acheter des produits plus chers et plus qualitatifs ;
- une alimentation saine et équilibrée, notamment des produits biologiques ;
- une alimentation avec moins de sucre.

Par ailleurs, les nouveaux modes de consommation, non spécifiques au marché des confitures, montrent une augmentation de la consommation de produits locaux (*locavorisme*).

L'entreprise Maison Ferber propose des produits de qualité, riches en fruits, avec un ajout de sucre raisonnable, dont certains répondent à la certification des produits biologiques. Elle travaille avec des fournisseurs locaux.

Si la qualité de ses produits justifie un prix plus élevé que le prix moyen du marché, l'offre de l'entreprise Maison Ferber répond donc aux attentes du marché.

Accepter toute réponse cohérente et pertinente.

Questions obligatoires**3.1 Analyser les choix stratégiques actuels de l'entreprise Maison Ferber.**

La première stratégie actuelle de Maison Ferber est une **stratégie de diversification**. En effet, elle a développé plusieurs activités (la boulangerie-pâtisserie, la confiserie, la chocolaterie et l'activité traiteur) qui s'adressent à des cibles différentes.

On remarque également que le positionnement haut de gamme découle d'une **stratégie de différenciation**. Christine Ferber innove régulièrement afin de se démarquer des marques industrielles et concurrentes. Ses produits sont considérés comme des références d'excellence.

Pour finir, on remarque la volonté de répondre à une demande internationale. D'où la mise en place d'une **stratégie d'internationalisation** qui se traduit par des exportations de produits dans de nombreux pays, notamment vers le Japon.

3.2 Calculer le résultat et le taux de rentabilité pour les activités confiserie et chocolaterie. Commenter les résultats obtenus.

	Boulangerie -pâtisserie	Traiteur	Confiserie	Chocolaterie
CA	603 000	693 000	1 250 000	226 000
CV	160 000	240 000	340 000	72 000
MSCV	443 000	453 000	910 000	154 000
CF	450 000	400 000	710 000	123 000
Résultat	- 7 000	53 000	200 000	31 000
Taux de rentabilité	-1 %	8 %	16 %	14 %

On constate que l'activité de l'entreprise est globalement bénéficiaire (bénéfice 277 000 euros, calcul non exigé). Toutefois, il y a compensation entre les activités puisque l'on constate que le bénéfice de l'activité confiserie permet de combler les performances moindres des autres activités, traiteur et chocolaterie, et surtout l'activité boulangerie-pâtisserie, qui génère quant à elle une perte.

3.3 Conclure sur la nécessité de faire évoluer la stratégie de l'entreprise.

L'analyse de la rentabilité des activités montre notamment que l'activité de la boulangerie-pâtisserie n'est pas rentable, et qu'il conviendrait peut-être de l'abandonner.

La démultiplication de l'offre, pour toujours répondre à la demande, rend ainsi plus complexe le processus de production, et est à l'origine de tensions internes entre les membres de la famille, dont certains voudraient un recentrage.

La stratégie de diversification est ainsi interrogée et le recentrage sur une ou deux activités (la confiserie et la chocolaterie par exemple) est à envisager.

Néanmoins, la suppression d'une activité est toujours dangereuse. L'activité boulangerie-pâtisserie représente à la fois la valorisation d'un savoir-faire de l'entreprise, mais aussi un appel pour les autres activités : un client qui vient pour acheter une baguette de pain peut en même temps acquérir de la chocolaterie. Le choix d'abandonner la boulangerie pourrait en fait entraîner une baisse du chiffre d'affaires, même limitée.

Accepter toute réponse cohérente et pertinente.

Questions au choix

3.4 a Montrer les conséquences, sur les parties prenantes, de l'abandon d'une activité.

Maison Ferber travaille avec différentes parties prenantes externes.

- Des producteurs et des fournisseurs locaux. La suppression d'une activité pourrait entraîner une baisse des matières premières nécessaires, et ainsi peser sur certains fournisseurs qui pourraient voir leur approvisionnement à Maison Ferber se réduire.
- Un réseau de distributeurs (notamment des boutiques de luxe à l'étranger). En principe, une modification de l'offre de Maison Ferber entraîne automatiquement une modification de l'offre chez les distributeurs, mais on peut imaginer que l'activité boulangerie – pâtisserie s'adresse essentiellement à une clientèle locale, et son abandon ne devrait pas avoir de conséquence sur l'offre internationale.
- Une association caritative. A priori, les choix stratégiques de Maison Ferber n'auront pas d'effets sur ce partenariat.
- La banque. L'abandon d'une activité a des conséquences financières, qui pourraient modifier la relation de l'entreprise avec ses partenaires financiers.
- Les consommateurs. L'abandon d'une activité peut brouiller l'image de l'entreprise et entraîner une insatisfaction chez certains clients.

Maison Ferber travaille également avec des parties prenantes internes, dont la principale regroupe l'ensemble des salariés. L'abandon d'une activité pourrait avoir des conséquences sociales (licenciement ou baisse du temps de travail), même si le poids de l'activité boulangerie reste faible dans l'entreprise Maison Ferber.

3.4 b Montrer que l'importance accordée aux ressources humaines est une force pour l'entreprise Ferber.

L'entreprise Maison Ferber accorde beaucoup d'importance à la valeur travail en adoptant parfois un style participatif.

Soucieuse du bien-être au travail de ses 30 salariés, elle a décidé d'améliorer leurs conditions de travail en investissant dans un laboratoire plus moderne et lumineux, ainsi qu'en réalisant des aménagements ergonomiques dans ces nouveaux locaux. La qualité de vie au travail favorise l'implication et la motivation des salariés, ce qui contribue à améliorer leur productivité et constitue un avantage pour l'entreprise.

La production, notamment de confitures, se fait en fonction des récoltes et des saisons et requiert une main d'œuvre importante, ce qui nécessite une grande flexibilité au niveau de l'organisation du travail. Il a été instauré une très grande polyvalence au sein des équipes afin de répondre aux périodes de surcharge d'activité. Cette flexibilité, permise par la polyvalence des salariés, permet à l'entreprise de s'adapter et constitue une force.

La formation a aussi été développée afin de fidéliser les employés. Certains recrutements viennent ajuster l'effectif et compléter les besoins en compétences de l'entreprise Maison Ferber. Plus largement, l'entreprise dispose d'un savoir-faire et de compétences uniques, à la base de la grande qualité des produits fabriqués, et qui constitue un avantage concurrentiel pour Maison Ferber.

Accepter toute réponse cohérente et pertinente.