

## CAS DUFOUX CHOCOLATS

La commission de choix de sujets a rédigé cette proposition de corrigé, à partir de la proposition initiale des auteurs et des enrichissements successifs apportés aux différents stades d'élaboration et de contrôle des sujets. Pour autant, **ce document ne vise pas l'exhaustivité** mais tente simplement d'apporter à chaque question, les éléments de réponse couramment admis par la communauté enseignante.

Il est donc tout à fait normal que certaines copies proposent des pistes voisines de celles du corrigé ou encore que des candidates et candidats aient choisi de développer certains points qui leur ont semblé correspondre à une compréhension plus large de la question posée. Il appartient aux correctrices et correcteurs de ne pas se laisser « enfermer » par la proposition de corrigé et d'analyser les productions des candidates et candidats avec intelligence en n'hésitant pas à valoriser ceux qui font preuve de capacités d'analyse, de réflexion et de cohérence. Quant aux références conceptuelles et théoriques, il convient d'évaluer la capacité de chaque candidate ou candidat à convoquer celles qui sont pertinentes, à les intégrer dans un raisonnement (pour construire une méthodologie d'analyse ou pour argumenter une position), sans que les correctrices et correcteurs aient à attendre une liste exhaustive.

Les correctrices et correcteurs doivent s'efforcer de faire abstraction de leurs propres positions et faire preuve d'ouverture d'esprit en cherchant avant tout à différencier les candidates et candidats en fonction de leur capacité à percevoir le sens d'une question et de la qualité de l'argumentation qu'ils développent. Il est important de tenir compte de la cohérence entre les propositions de solutions et les problèmes de management identifiés.

En conclusion, **les propositions de corrigés apportent des repères sur lesquels a été trouvé un large consensus**. C'est ensuite à la commission de barème de les compléter par des éléments plus fins d'appréciation permettant de valoriser les candidates et candidats disposant d'un ensemble de connaissances organisé, d'un esprit d'analyse satisfaisant et capables de produire sous forme écrite le résultat d'une réflexion.

**En tout dernier lieu, c'est aux correctrices et correcteurs que revient la lourde responsabilité de prendre le recul nécessaire par rapport au corrigé et d'évaluer les travaux avec un souci d'objectivité.**

## Première partie : Analyse du contexte

### 1. Caractériser la décision prise en 2016 de créer un laboratoire de production. Justifier votre réponse.

Trois types de décisions dans l'entreprise peuvent être distingués :

- les décisions stratégiques sont des décisions prises par la direction générale, qui engagent l'entreprise à long terme. Elles sont rares, risquées, coûteuses et difficilement réversibles.
- les décisions tactiques concernent la gestion des ressources de l'entreprise et permettent d'atteindre les objectifs. Elles sont de moyen terme, réversibles mais les actions correctives sont difficiles à mettre en œuvre.
- les décisions opérationnelles permettent le bon fonctionnement de l'entreprise au jour le jour. Simples et répétitives, elles n'ont d'effet que sur une courte période et peuvent être prises à tout niveau hiérarchique. Elles sont facilement réversibles.

La décision d'implanter le laboratoire de production à Charolles est **une décision stratégique**, car elle est prise par la direction générale, rare et coûteuse. Elle impacte la stratégie de l'entreprise sur le long terme et est difficilement réversible.

### 2. Présenter les finalités de cette entreprise.

La finalité d'une entreprise est sa raison d'être. Il existe plusieurs finalités.

Finalités		Présentation de chaque finalité
financière		Toute entreprise a pour finalité financière de réaliser des bénéfices.
économique		La finalité économique vise à créer, fidéliser et maintenir la clientèle grâce à deux fonctions : l'innovation et la mercatique (P. Drucker). Celle-ci doit permettre à l'entreprise d'assurer son développement et sa pérennité. La stratégie d'ouverture de nouvelles boutiques correspond à cette finalité tout comme les nombreux produits innovants.
entreprise sociétalement responsable	sociale	La finalité sociale se traduit dans les faits par une volonté d'améliorer les conditions de vie des salariés et de leur famille en leur accordant des avantages sociaux : cette finalité est de plus en plus présente notamment grâce aux meilleures conditions de travail, convivialité lors des pauses.
	environnementale	La finalité environnementale est aussi importante pour cette entreprise puisque le dirigeant cherche à utiliser du papier recyclable pour ses emballages.
	sociétale	La finalité sociétale est présente au niveau de la création d'emplois vis-à-vis de l'État. De plus, l'entreprise produit des chocolats pour des clients « végan » et des produits Bio afin de répondre aux nouvelles attentes de certains consommateurs. Les fournisseurs ont une conduite éthique.

### 3. Proposer des indicateurs de performance applicables à l'entreprise Dufoux Chocolats en lien avec ses finalités.

La performance mesure la capacité d'une entreprise à être à la fois efficace et efficiente dans une situation donnée. Elle peut être évaluée à l'aide de plusieurs indicateurs :

Finalités		Indicateurs
financière		L'indicateur le plus approprié est le résultat qui ici est négatif car l'entreprise, malgré la hausse du chiffre d'affaires, a trop de charges liées à la création du nouveau site de production.
économique		Indicateurs possibles : nombre de points de vente, clients par jour et par boutique, nombre de nouveaux produits, chiffre d'affaires moyen par client, taux de satisfaction clients...
Entreprise socialement responsable	sociale	Indicateurs possibles : nombre d'apprentis, nombre d'heures de formation par salarié, ancienneté, taux de turn-over, taux d'absentéisme, taux d'évolution de la masse salariale par rapport au chiffre d'affaires, productivité...
	environnementale	Indicateurs possibles : pourcentage d'emballages recyclables, pourcentage de rebut...
	sociétale	Indicateurs possibles : nombre de création d'emplois par an, pourcentage du chiffre d'affaires pour les produits végan, pourcentage du chiffre d'affaires pour les produits bio...

### 4. Justifier la modalité de développement stratégique choisie par M. Dufoux.

L'entreprise Dufoux Chocolats a choisi de faire de la **croissance interne** :

- en ouvrant de nouvelles implantations et en recrutant le personnel pour les faire fonctionner. Cette décision est liée à la volonté d'être plus proche des clients, et de donner plus de visibilité à la marque.
- en créant un laboratoire de production, pour maintenir le savoir-faire, les méthodes de fabrication artisanale, tout en restant à taille humaine, et de réunir les compétences dans un même lieu. Cela a demandé des investissements matériels mais aussi des recrutements.

**5. Montrer qu'au sein de la chaîne de valeur, certaines activités sont à l'origine d'un avantage concurrentiel.**

Selon M. Porter, la chaîne de valeur décrit les différentes étapes qui permettent à une entreprise de créer de la valeur pour le client. Il a distingué les activités principales et les activités de soutien.

La chaîne de valeur de l'entreprise Dufoux Chocolats concerne l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

- Les activités créatrices de valeur sont liées à :
  - o l'**approvisionnement** crée de la valeur car la qualité des ingrédients est primordiale afin de se différencier de ses concurrents et donc de proposer un produit final de qualité ;
  - o la **production** artisanale sur le site de Charolles montre que les salariés sont capables de répondre aux attentes des clients et de fabriquer des éditions limitées pour ne pas lasser les consommateurs. Certains produits sont composés comme des tableaux ;
  - o la **gestion des ressources humaines** avec le talent des chocolatiers ;
  - o la **recherche et développement** (nouveaux produits) facilite la création de valeur pour le client final.

Ces activités créatrices de valeur permettent à l'entreprise de se différencier des autres producteurs de chocolat, en se positionnant sur le haut de gamme (qualité, innovation) et en dégagant de la marge jusqu'en février 2016. Cet avantage concurrentiel contribuera à la pérennité de l'entreprise.

**Deuxième partie : Identification des problèmes de management et proposition de solutions**

**6. Analyser les problèmes de management de l'entreprise Dufoux Chocolats liés à la gestion des ressources humaines.**

Les problèmes de management liés aux ressources humaines concernent :

- le recrutement de ressources humaines compétentes au fur et à mesure du développement de l'entreprise tant au niveau du site de production qu'au niveau des boutiques ;
- la montée en compétences des salariés actuels afin d'accompagner le développement de l'entreprise ;
- la fidélisation car l'entreprise doit retenir les talents actuels notamment les managers intermédiaires ;
- les différences de cultures d'entreprise entre les lieux de production et de vente, avec par ailleurs un risque de perte de savoir-faire, de dilution des valeurs en multipliant les points de vente.

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR - TERTIAIRE		Proposition de corrigé
Management des entreprises	19-MANAGE-ME1C	Page 4 sur 5

**7. Proposer et justifier des solutions permettant d'optimiser la gestion des ressources humaines dans l'entreprise.**

- Une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) axée sur :
  - o le recrutement (interne et externe) de salariés ;
  - o la formation.

Attention aux coûts générés par la mise en place de la GPEC alors que l'entreprise est déjà en perte.

Certes, cette démarche peut être complexe pour une PME. Celle-ci peut cependant être accompagnée par des structures extérieures comme les Chambres de Commerce, cabinets de conseils...

- Le développement d'une culture d'entreprise tournée vers l'excellence.

Les dirigeants doivent être vigilants quant aux difficultés liées à l'éloignement des salariés entre le site de production et les différentes boutiques. Cet éloignement rend la mise en place d'une culture d'entreprise commune plus difficile mais pas impossible.

- Le management des connaissances avec la difficulté de leur transmission.

La direction doit être convaincue que le management des connaissances est stratégique pour leur entreprise et ne pas hésiter à instaurer des incitations pécuniaires. Mais, il reste très difficile à mettre en œuvre pour les connaissances tacites surtout lorsque certains salariés, détenteurs de ces connaissances, auront l'impression de perdre leur pouvoir (faire le lien avec les travaux de M. Crozier et la notion de pouvoir).

- Il faut que l'entreprise motive avec des leviers financiers et non financiers (prime, objectifs, gestion des connaissances, formation, participation à des réunions extérieures...).
- Les dirigeants doivent travailler sur la dimension des facteurs de satisfaction (Herzberg, Maslow) : rémunération, évolution de carrière (responsable de boutique), formations de jeunes collègues...

Cette argumentation est aussi l'opportunité d'évaluer les qualités d'expression des candidats et leurs aptitudes à opérer des liens entre des concepts du management et des contextes d'entreprise.

*Accepter toute autre réponse pertinente et cohérente avec les problèmes présentés en question 6, au contexte d'une PME et plus particulièrement celui de l'entreprise Dufoux Chocolats.*

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR - TERTIAIRE		Proposition de corrigé
Management des entreprises	19-MANAGE-ME1C	Page 5 sur 5