Ce document a été mis en ligne par l'organisme FormaV®.

Toute reproduction, représentation ou diffusion, même partielle, sans autorisation préalable, est strictement interdite.

Pour consulter tous nos sujets d'annales et corrigés du BTS MOS, veuillez visiter :
bts-mos.fr/annales-sujets-et-corriges

Management des entreprises

Session 2019 • Code sujet : **19-MANAGE-ME1** • Durée : **3 heures**

Sommaire

Cliquez sur une partie pour y accéder directement

1. Analyse du contexte de Dufoux Chocolats (5 questions) **Page 3**

2. Problèmes de management et solutions en gestion des ressources humaines (2 questions) **Page 6**

3. Ce qu'il faut retenir & Questions fréquentes (FAQ) (Synthèse & Q&A Examen) **Page 7**

Sujet officiel (PDF) : https://bts-mos.fr/assets/annales/bts-mos/E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM)/2019/BTS MOS - E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM) - Session 2019 - 1-Sujet.pdf

1. Analyse du contexte de Dufoux Chocolats

Le cas présente Dufoux Chocolats, une entreprise familiale de chocolaterie artisanale haut de gamme qui développe ses boutiques et son outil de production. Les documents décrivent ses activités, ses choix stratégiques, ses résultats et les éléments permettant d'étudier ses finalités, sa performance et son avantage concurrentiel.

Première partie : analyse du contexte

Question 1. Caractériser la décision prise en 2016 de créer un laboratoire de production et justifier votre réponse.

La création du laboratoire est une **décision stratégique** : elle engage durablement l'entreprise, mobilise des ressources importantes et soutient son développement commercial. En 2016, Dufoux investit près d'un million d'euros dans un site d'environ 1 200 m² à Charolles. Ce choix augmente et modernise la capacité de production pour alimenter les boutiques, tout en préservant le savoir-faire artisanal et une organisation à taille humaine. Il concerne l'avenir de l'ensemble de l'entreprise.

> ✓ RÉPONSE À RETENIR
>
> Décision stratégique d'investissement pour soutenir la croissance des boutiques tout en préservant la fabrication artisanale.

Question 2. Présenter les finalités de cette entreprise.

Dufoux Chocolats poursuit plusieurs finalités complémentaires :

- **Économique :** assurer la pérennité et la rentabilité de l'entreprise, développer les ventes et financer sa croissance.
- **Sociale :** maintenir les emplois et le savoir-faire, améliorer le confort des salariés et renforcer l'esprit d'équipe.
- **Sociétale :** proposer des produits bio et vegan, privilégier des approvisionnements éthiques et développer des emballages recyclables.

La qualité des produits et la satisfaction de la clientèle soutiennent également son développement.

> ✓ RÉPONSE À RETENIR
>
> Finalités économique, sociale et sociétale : pérennité et croissance, bien-être et compétences des salariés, produits et approvisionnements responsables.

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

Les indicateurs doivent mesurer les performances économique, sociale et sociétale. Les données disponibles montrent l'intérêt de suivre ensemble activité et rentabilité : le chiffre d'affaires atteint 2 500 000 €, mais le dernier résultat est déficitaire de 98 159 €. Les indicateurs sociaux et sociétaux permettent de vérifier l'effet des choix de gestion et des engagements de l'entreprise.

Finalité	Indicateurs proposés
Économique	Chiffre d'affaires, résultat, marge, ventes par boutique
Sociale	Absentéisme, turnover, productivité, heures de formation
Sociétale	Part des gammes bio et vegan, part des emballages recyclables, part des fournisseurs engagés dans une démarche éthique

✓ RÉPONSE À RETENIR

Suivre le chiffre d'affaires, le résultat et la marge ; le turnover, l'absentéisme et la formation ; les offres responsables et les approvisionnements éthiques.

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

1. **Dufoux choisit la croissance interne**, aussi appelée croissance organique : l'entreprise développe ses propres moyens et son réseau de vente.
2. Elle ouvre des boutiques sous sa marque et investit dans son propre laboratoire, plutôt que de racheter une entreprise ou de fusionner.

Cette modalité permet de maîtriser les implantations, la qualité et la transmission du savoir-faire artisanal. Elle soutient le choix de proximité et de multiplication des points de vente, mais exige des investissements importants et une hausse du chiffre d'affaires pour absorber les nouvelles charges.

✓ RÉPONSE À RETENIR

Croissance interne : ouvertures de boutiques et investissement dans un laboratoire propre, en cohérence avec la stratégie de proximité.

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

Plusieurs activités de la chaîne de valeur contribuent à différencier Dufoux de ses concurrents :

Activité	Atout de Dufoux	Effet concurrentiel
Approvisionnements	Fèves de terroir, cacao Criollo rare, partenariat de longue durée avec Valrhona, ingrédients locaux	Qualité et authenticité
Production	Savoir-faire artisanal, maîtrise des recettes et attention à la qualité	Saveurs et produits distinctifs
Conception de l'offre	Plus de cent références, nouveautés et créations éphémères	Innovation et fidélisation
Distribution et relation client	Réseau de boutiques et visites du laboratoire	Proximité et expérience client

La combinaison de ces atouts soutient le positionnement haut de gamme et l’image de marque de l’entreprise.

✓ RÉPONSE À RETENIR

Approvisionnements de qualité, savoir-faire artisanal, offre innovante et boutiques fondent la différenciation haut de gamme de Dufoux.

2. Problèmes de management et solutions en gestion des ressources humaines

Le dossier décrit les effectifs, les conditions de travail, l'organisation de la production et les évolutions de compétences liées au développement de l'entreprise. L'interview du dirigeant et le document sur la pénurie de talents éclairent les difficultés de recrutement, de transmission du savoir-faire et d'accompagnement des salariés.

Deuxième partie : identification des problèmes de management et proposition de solutions

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

La croissance des boutiques et du laboratoire accroît les besoins en main-d'œuvre et en compétences, alors que le recrutement est difficile : en France, 29 % des chefs d'entreprise interrogés rencontrent ces difficultés. Dufoux Chocolats doit aussi gérer plusieurs enjeux :

- **Recruter et intégrer** des salariés aux compétences spécifiques, capables d'adopter l'esprit Dufoux.
- **Accompagner les évolutions de poste** : les vendeurs promus responsables doivent apprendre la gestion et les chocolatiers devenant chefs d'équipe, le management.
- **Transmettre le savoir-faire artisanal** et limiter la perte de compétences, notamment en cas de départ d'un des quatre cadres intermédiaires.
- **Fédérer les équipes des boutiques**, éloignées du site de production.

Le confort au laboratoire et la hausse de productivité de 25 % sont des atouts. La production lissée sur l'année limite, elle, les ajustements d'effectifs liés aux saisons.

> ✓ RÉPONSE À RETENIR
>
> Les enjeux RH : recruter, développer les compétences, transmettre le savoir-faire, fidéliser les cadres clés et renforcer la cohésion entre production et boutiques.

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

1. **Anticiper les besoins** liés aux ouvertures et aux départs, puis recruter selon les compétences attendues. L'apprentissage permet de transmettre les gestes artisanaux et de constituer un vivier de talents.
2. **Former et accompagner les mobilités internes** : proposer aux responsables de magasin une formation en gestion et aux chefs d'équipe une formation au management, complétées par un parcours d'intégration et du tutorat.
3. **Fidéliser et fédérer** : organiser des échanges réguliers entre production et boutiques, partager les valeurs et les pratiques, et offrir des perspectives d'évolution. Ces mesures répondent au risque de départ des salariés clés et à l'éloignement des équipes. Elles s'inscrivent dans l'enjeu de formation relevé par la ressource 4.

> ✓ RÉPONSE À RETENIR
>
> Anticiper les recrutements, développer l'apprentissage, former aux nouvelles responsabilités, organiser le tutorat et renforcer la cohésion et la fidélisation.

Ce qu'il faut retenir de ce sujet (Session 2019)

Bilan de l'épreuve : Cette épreuve de Management des entreprises du BTS, session 2019, porte le code 19-MANAGE-ME1 et dure 3 heures. Aucun coefficient n'est indiqué. À partir du cas Dufoux Chocolats et de quatre ressources, elle évalue l'analyse stratégique, les finalités et indicateurs de performance, la chaîne de valeur et les enjeux de gestion des ressources humaines.

Notions-clés, formules & règles à maîtriser

- Une décision stratégique engage durablement l'entreprise et mobilise des ressources importantes pour atteindre ses objectifs.
- La croissance organique repose sur le développement de l'entreprise par ses propres moyens, notamment par des investissements et des ouvertures de points de vente.
- La performance s'évalue avec des indicateurs cohérents avec les finalités, par exemple financiers, commerciaux, sociaux ou environnementaux.
- La chaîne de valeur aide à repérer les activités qui créent de la valeur et contribuent à un avantage concurrentiel.

Points de vigilance & attentes du jury

- Justifiez les caractérisations par des faits précis du cas, plutôt que de vous limiter à nommer une notion.
- Reliez chaque indicateur proposé à une finalité et expliquez ce qu'il permet d'évaluer.
- Pour la chaîne de valeur, reliez des activités concrètes à la valeur client et à la différenciation.
- En RH, distinguez les difficultés de recrutement, les besoins de compétences, la fidélisation et la transmission du savoir-faire.

Questions fréquentes sur cette épreuve (Q&A Examen)

Q : Comment proposer un indicateur de performance adapté à une finalité ?

Identifiez d'abord la finalité étudiée, puis choisissez une donnée mesurable qui renseigne sur son atteinte. Nommez l'indicateur et expliquez son lien avec l'objectif, par exemple un indicateur commercial pour suivre le développement des ventes.

Q : Comment montrer qu'une activité de la chaîne de valeur crée un avantage concurrentiel ?

Repérez une activité concrète, comme la production ou la commercialisation, puis montrez comment ses caractéristiques créent de la valeur pour le client. Reliez cette valeur à une différenciation ou à un atout difficile à reproduire.

Q : Le sujet indique-t-il un barème ou un coefficient et comment gérer les trois heures ?

Le sujet ne donne ni barème détaillé par question ni coefficient. Les trois heures couvrent les deux parties et l'exploitation des ressources. Répartissez le temps entre les sept questions et gardez quelques minutes pour relire vos réponses.

Q : Qu'attend le jury dans les réponses de management ?

Le sujet invite à mobiliser les concepts et les références aux auteurs lorsqu'ils sont pertinents, en argumentant leur lien avec le contexte. Appuyez chaque notion sur des faits précis du cas et des ressources documentaires.

Sujet officiel associé (PDF) : https://bts-mos.fr/assets/annales/bts-mos/E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM)/2019/BTS MOS - E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM) - Session 2019 - 1-Sujet.pdf
Ressources BTS Management Opérationnel de la Sécurité : Toutes les annales & corrigés • Fiches de révision complètes • Simulateur de notes d'examen

Copyright © 2027 FormaV®. Tous droits réservés.

FormaV® est une marque déposée auprès de l'INPI sous le numéro 5227897.

Ce document a été élaboré par FormaV® avec le plus grand soin afin d'accompagner chaque apprenant vers la réussite de ses examens. Son contenu (textes, graphiques, méthodologies, tableaux, exercices, concepts, mises en forme) constitue une œuvre protégée par le droit d'auteur.

Toute copie, partage, reproduction, diffusion ou mise à disposition, même partielle, gratuite ou payante, est strictement interdite sans accord préalable et écrit de FormaV®, conformément aux articles L.111-1 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. Dans une logique anti-plagiat, FormaV® se réserve le droit de vérifier toute utilisation illicite, y compris sur les plateformes en ligne ou sites tiers.

En utilisant ce document, vous vous engagez à respecter ces règles et à préserver l'intégrité du travail fourni. La consultation de ce document est strictement personnelle.

Merci de respecter le travail accompli afin de permettre la création continue de ressources pédagogiques fiables et accessibles.