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

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR

ASSISTANT DE GESTION PME-PMI À RÉFÉRENTIEL COMMUN EUROPÉEN
ASSISTANT DE MANAGER
COMMERCE INTERNATIONAL À RÉFÉRENTIEL COMMUN EUROPÉEN
COMMUNICATION
COMPTABILITÉ ET GESTION
MANAGEMENT DES UNITÉS COMMERCIALES
NÉGOCIATION ET RELATION CLIENT
TRANSPORT ET PRESTATIONS LOGISTIQUES

MANAGEMENT DES ENTREPRISES

SESSION 2019

Durée : 3 heures

Aucun matériel n'est autorisé.

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.
Le sujet comporte 8 pages, numérotées de 1/8 à 8/8.

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel

Les candidates et les candidats sont invités à mobiliser les concepts et les références aux auteurs dès lors qu'ils sont pertinents et que le lien avec le contexte est argumenté.

Après avoir pris connaissance du cas DUFOUX CHOCOLATS et des ressources proposées, vous répondrez aux questions suivantes :

<u>Première partie</u> : **analyse du contexte**

1. Caractériser la décision prise en 2016 de créer un laboratoire de production. Justifier votre réponse.
2. Présenter les finalités de cette entreprise.
3. Proposer des indicateurs de performance applicables à l'entreprise Dufoux Chocolats en lien avec ses finalités.
4. Justifier la modalité de développement stratégique choisie par M. Dufoux.
5. Montrer qu'au sein de la chaîne de valeur, certaines activités sont à l'origine d'un avantage concurrentiel.

<u>Deuxième partie</u> : 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.
7. Proposer et justifier des solutions permettant d'optimiser la gestion des ressources humaines dans l'entreprise.

Le dossier comprend le cas DUFOUX CHOCOLATS et les ressources documentaires suivantes :

Ressource 1 : extrait d'une interview de Pierre-Yves Dufoux ;
Ressource 2 : fabrication et conservation du chocolat ;
Ressource 3 : suivi de deux indicateurs de gestion de l'entreprise Dufoux ;
Ressource 4 : en 2018, la pénurie des talents atteint un niveau record.

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel

LE CAS DUFOUX CHOCOLATS

Ancrée à La Clayette, ville de Saône-et-Loire située à 1h30 de Lyon, la SARL Dufoux Chocolats propose des chocolats haut de gamme. D'une simple pâtisserie créée par Bernard Dufoux en 1960, l'entreprise est aujourd'hui devenue l'un des meilleurs ambassadeurs du chocolat en France.

Depuis l'origine, l'entreprise travaille avec des chocolats de grand terroir et cherche les meilleures matières premières. « Le chocolat, c'est comme un vin : ce n'est pas qu'une question de pourcentage. Il y a toute une variété de terroirs, de fèves de cacao de différentes qualités », indique le dirigeant.

Alliant savoir-faire, tradition et innovation, la collection Dufoux propose aujourd'hui plus d'une centaine de références aux saveurs subtiles et audacieuses, l'une des gammes les plus variées de France : des ganaches, des chocolats aux épices, des pralinés et caramels et autres gourmandises… une production de 35 à 40 tonnes chaque année !

Explorateur de nouvelles saveurs, Bernard Dufoux a été l'un des premiers à associer le chocolat aux épices. Poivre du Népal, Gingembre, Cardamome, Garam Masala, Tandoori… Trois ou quatre nouveautés sont proposées chaque année. Certaines sont en « édition limitée ». L'offre « produits » est enfin complétée, chaque année, par 11 créations « éphémères » déclinées autour d'un thème et d'une ambiance afin de fidéliser la clientèle. L'entreprise a aussi lancé des gammes « bio » et « vegan[1] ». La clientèle est composée à 90 % de particuliers.

Nouvelles implantations et nouveaux projets

En 2005, Pierre-Yves Dufoux a rejoint son père aux commandes de l'entreprise familiale et impulse une nouvelle dynamique. Il a compris que la consommation du chocolat avait évolué et n'avait plus grand-chose à voir avec ce qu'elle était en 1960, à l'ouverture de la boutique à La Clayette : on ne le consomme plus seulement à Noël ou à Pâques, le chocolat fait partie du quotidien ! Il a donc fait le choix stratégique de miser sur la proximité, de multiplier la présence de la marque et d'ouvrir de nouvelles boutiques comme le font les concurrents. Pour envisager cela, il fallait un atelier plus efficace, une logistique renforcée.

[1] Produit à base de végétaux, non testé sur les animaux, il ne contient aucun ingrédient ou sous-produit d'origine animale : ni lait, ni œufs, ni graisse animale…

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel

Six autres magasins ont donc été ouverts : à Lyon en 1999, Chalon-sur-Saône en 2013, Mâcon en 2014, Dijon et Charolles en 2016 et enfin Clermont-Ferrand en 2018. D'autres ouvertures sont à venir au gré des opportunités qui se présenteront principalement dans les villes thermales et touristiques.

Pour accompagner son développement commercial, l'entreprise a décidé de créer en 2016, un nouveau laboratoire de production à Charolles (20 km de La Clayette). Cette décision lui permet de maintenir le savoir-faire et les méthodes de fabrication artisanales, en restant à taille humaine. Cet outil moderne alimentera les ventes générées par les boutiques. Il permet aussi d'accueillir des groupes qui suivront en direct le travail des chocolatiers.

Dans un espace d'environ 1 200 m², avec un investissement de près d'un million d'euros, toute la matière grise de l'entreprise Dufoux est rassemblée : le siège, les maîtres chocolatiers et l'unité de production.

Cette croissance organique a nécessité des investissements conséquents. Il a également été nécessaire de recruter de nouveaux talents aussi bien pour la production que pour la vente.

Le savoir-faire d'une chocolaterie artisanale

Les chocolats et autres gourmandises sont fabriqués à partir des meilleurs ingrédients. Des femmes et des hommes qualifiés travaillent le chocolat selon un art, qui doit allier matières premières de qualité et savoir-faire complexe pour les valoriser.

Depuis toujours, la préférence du chocolatier va aux fèves Criollo. Très aromatique, cette variété de cacao est la plus rare - elle ne représente que 5 % du marché mondial et est aussi la plus chère.

Partenaire depuis plus de cinquante ans de Valrhona, prestigieuse marque, la Maison Dufoux travaille la pâte de cacao, obtenue à partir du broyage des fèves de cacao torréfiées et riches en beurre de cacao.

Pour les fruits secs, les amandes viennent d'Espagne et les pistaches de Sicile. Mais beaucoup de fruits proviennent directement du jardin familial. On y cueille aussi la menthe fraîche, les bourgeons de cassis.

Les ganaches, fines et légères, sont préparées à partir de crème fraîche uniquement. Pour les parfumer, on prépare infusions de thé et décoctions de plantes et d'épices.

Base nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel

C'est là le secret de leurs saveurs si subtiles. Afin de préserver leur fragile texture, elles sont enrobées une à une d'une fine couverture de chocolat. Chacune est ensuite marquée à son nom : KKO, Framboise, Lavande, Passion…
Gourmandes et colorées, les tablettes aux fruits sont composées comme des tableaux. On commence par disposer les fruits sur le marbre avant de couler le chocolat. Emballées une à une, à la main, dans un étui transparent, elles se glissent dans un fourreau en carton. C'est là tout le savoir-faire d'une manufacture de chocolat très artisanale et très exigeante sur la qualité de ses produits.

Les ressources humaines

Actuellement, l'entreprise emploie 20 personnes sur le site de production et douze autres dans les boutiques. Tous ont un rythme de travail régulier, bien que les ventes soient saisonnières. En effet, l'entreprise réussit à lisser la fabrication sur l'année, en utilisant les procédés de production utilisés depuis 10 ans par les producteurs des macarons. Cela consiste à surgeler le chocolat à cœur dès sa production pour ensuite le stocker puis le vendre lors des pics de consommation, notamment à Noël. Dufoux Chocolats parvient donc à stabiliser la production sur toute l'année et à éviter les ajustements sur le personnel.

Le nouveau site de production apporte davantage de confort aux salariés. Par exemple, les nouveaux plans de travail ne résonnent plus et sont à hauteur « d'homme ». Un restaurant d'entreprise leur permet de manger sur place et de se retrouver pendant le temps de repas. Il existe un espace pour jouer à la pétanque, au basket, des tables pour déjeuner dehors. Tout cela favorise les liens, une dynamique avec un réel esprit d'équipe. Les salariés s'impliquent davantage. La productivité a été améliorée de 25 %.

Le partage des valeurs est plus complexe avec les équipes des magasins, éloignées du site de production. Les quatre cadres intermédiaires ont un rôle fondamental : les femmes et les hommes échangent régulièrement avec les responsables des boutiques. Les compétences de ces personnes sont précieuses, avec en cas de démission un risque important, de perte de talents, pour l'entreprise.

Base nationale des sujets d'examens de l'enseignement professionnel

Ressource 1 : extrait d'une interview de Pierre-Yves Dufoux

Quel bilan faites-vous des nouvelles implantations ?

Notre nouveau site de production et les nouvelles boutiques de Charolles et Dijon ont permis une progression de notre chiffre d'affaires mais nous sommes en déficit de 98 159 € pour le dernier exercice. La marge s'est fortement dégradée.
Cela s'explique par les frais d'installation qui ont été plus importants que prévus car certaines dépenses avaient été sous-estimées, comme la communication. Sans ces frais de démarrage, qui sont exceptionnels, nous aurions toujours un bénéfice.
Pour encore quelques temps, notre résultat comptable sera peu important car nous sommes encore en recherche de croissance. Pour amortir ce nouveau bâtiment, nous devons exploiter au maximum son potentiel en poursuivant l'ouverture de nouvelles boutiques. Il faut générer plus de chiffre d'affaires pour absorber les charges de personnel de nos 20 collaborateurs travaillant sur le site de production.

Prévoyez-vous des recrutements ?

À court terme, le recrutement sera uniquement dédié à la vente, sachant qu'il faut au moins deux personnes pour s'occuper d'une boutique. Il arrive également que des vendeurs se voient proposer de diriger un point de vente. Ils doivent donc développer de nouvelles compétences en gestion.
D'autres salariés, ouvriers-chocolatiers, deviennent chefs d'équipe de production, ce qui nécessite des compétences de management. Et il faut maintenir le savoir-faire au sein de la production. Nous recrutons par exemple quelques apprentis.
De manière générale, la difficulté est de trouver des talents, c'est-à-dire des personnes capables de s'imprégner rapidement de l'esprit « Dufoux » et possédant des compétences spécifiques. Nous devons mieux accompagner ces évolutions.

Quelles sont les attentes de vos clients ?

Pour répondre à la diversité des demandes de nos clients, nous lançons des gammes Bio et Vegan. Par ailleurs, de plus en plus de clients souhaitent des emballages recyclables. Nous essayons de les satisfaire mais nos fournisseurs ne sont pas encore totalement prêts, par exemple nous n'arrivons pas à trouver d'emballages vitrés recyclables, il n'y a que le carton. C'est pourquoi nous proposons des emballages papiers recyclables. Quant à l'approvisionnement des matières premières, nos fournisseurs de cacao adoptent une conduite éthique tout en étant exigeants sur la qualité du produit. Notre entreprise est attachée à cette démarche qui plaît également à nos clients.

Les auteurs

Base nationale des sujets d'examens de l'enseignement professionnel

Ressource 2 : fabrication et conservation du chocolat

À l'origine il y a les fèves de cacao, contenues dans une cabosse, poussant sur le cacaoyer. Le producteur récolte la cabosse et sépare à la main les fèves, qui sont exportées puis travaillées par différentes entreprises. Après plusieurs opérations cruciales pour la qualité du produit, elles sont broyées en une pâte épaisse et liquide qui sera mélangée aux autres matières premières (sucre et éventuellement lait) jusqu'à l'obtention d'une pâte homogène. Les fèves de cacao contiennent environ 50 % de matière grasse appelée beurre de cacao.

Avant sa mise en forme, la pâte doit être amenée, avec précision, à la température qui permet une cristallisation stable du beurre de cacao. Cette opération conduit à un chocolat brillant cassant et fondant. Le chocolat peut ensuite être travaillé avec différents ingrédients, puis coulé dans des moules, sur des plaques ou nappé autour d'intérieurs à enrober pour créer différentes formes.

Les pires ennemis du chocolat demeurent les odeurs, la lumière, la chaleur et l'humidité. C'est pourquoi les chocolatiers conseillent de préserver le chocolat bien emballé dans un endroit sec, sombre et exempt d'odeurs. La température idéale de conservation oscille entre 15 °C et 18 °C et le taux d'humidité tourne autour de 65 %.

L'emballage doit être hermétique et opaque pour freiner la lumière et les odeurs. Si le chocolat subit un coup de chaleur, il s'enveloppe d'un film grisâtre qui ne nuit toutefois pas à son goût.

Un bon chocolat noir se conserve pendant environ un an. Les chocolats au lait ou blancs maintiendront leurs qualités originales pendant six à huit mois.

Les auteurs

Ressource 3 : suivi de deux indicateurs de gestion de l'entreprise Dufoux

	Mars 2014/fév. 2015	**Mars 2015/fév. 2016**	**Mars 2016/fév. 2017**
Chiffre d'affaires	2 181 198 €	2 064 079 €	2 500 000 €
Résultat	+ 43 469 €	+ 1 209 €	- 98 159 €

DUFOUX Chocolats

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel

Ressource 4 : en 2018, la pénurie des talents atteint un niveau record

[…] Le dernier baromètre ManpowerGroup des perspectives d'emploi indique […] que la pénurie des talents atteint un niveau record au niveau mondial depuis 12 ans et continue de s'accentuer. […] En France, les difficultés de recrutement concernent 29 % des chefs d'entreprise interrogés. […] Dans ce contexte, former les talents et accompagner les individus dans le développement de leur employabilité devient un enjeu crucial. Les employeurs sont désormais 54 % à investir dans des plateformes d'apprentissage et des outils de développement pour construire leur propre vivier de talents, alors qu'ils n'étaient que 20 % à s'inscrire dans cette démarche en 2014. […]

www.manpowergroup.fr, consulté le 26 juin 2018

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel

Copyright © 2026 FormaV. Tous droits réservés.

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.