



RECTIFICATIF ÉPREUVE EN COURS

URGENT POUR REMISE IMMEDIATE

Nantes, le 13/05/2019 15:35

Rectorat
4, rue de la Houssinière
B.P. 72616
44326 NANTES Cedex 3

Direction des Examens et
Concours
Tél. : 02.40.37.38.23

Bureau des sujets d'examens
DEC 5-1
Tél. : 02.40.37.38.50
Christine.blois@ac-nantes.fr

EXPÉDITEUR : Christine BLOIS - Bureau des sujets – (DEC 5-1)

DESTINATAIRE : Mesdames et Messieurs les Chefs de centre d'examen

NOMBRE DE PAGES : 1 (y compris le bordereau)

OBJET : BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR
ÉCONOMIE - DROIT

RECTIFICATIF SUR L'ÉPREUVE :

Page 7 sur 11

Dossier 2 :

« La société « POMDOUX » subit une baisse de 50 % de son chiffre d'affaires sur la même période et elle est confrontée à des difficultés pour régler ses créanciers. »

REMPPLACER « créances » par « créanciers ».

*Pour le Recteur et par délégation,
la Chef du bureau des sujets*

Valérie BOUCHER

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR
ASSISTANT DE GESTION PME-PMI RCE
ASSISTANT DE MANAGER
COMMERCE INTERNATIONAL RCE
COMMUNICATION
COMPTABILITÉ ET GESTION
MANAGEMENT DES UNITÉS COMMERCIALES
NÉGOCIATION ET RELATION CLIENT
TRANSPORT ET PRESTATIONS LOGISTIQUES

ÉCONOMIE-DROIT

SESSION 2019

Durée : 4 heures

Aucun matériel autorisé.

**La partie économique est numérotée de la page 2/11 à 5/11
Elle est prévue pour être traitée en deux heures**

**La partie juridique est numérotée de la page 6/11 à la page 11/11
Elle est prévue pour être traitée en deux heures**

PARTIE ÉCONOMIQUE

Connaissance, compétitivité et croissance économique

La Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP) organise chaque année des tables rondes auxquelles participent les chefs d'entreprise de la région parisienne.

Le thème défini par le comité d'organisation pour l'édition 2019 est celui de la connaissance. Madame SABOUREAU, responsable d'études, prendra en charge la table ronde sur le thème : « Du matériel à l'immatériel : les nouveaux leviers de la croissance économique ».

Il s'agit de susciter une réflexion sur la place de l'immatériel dans la croissance économique, dans le contexte actuel de mondialisation et d'ouverture des économies nationales soumises à un impératif de compétitivité.

À cet effet, madame SABOUREAU souhaite constituer un dossier thématique qui sera mis en ligne et consultable par les participants inscrits, en amont des tables rondes.

Vous assistez madame SABOUREAU. Cette dernière vous charge de préparer la documentation utile à destination des participants à la table ronde dont elle a la responsabilité.

À l'aide de vos **connaissances** et du dossier ci-joint, **en veillant à définir les concepts soulignés** et à exploiter de façon méthodique les documents mis à votre disposition, vous devez concevoir une note argumentée et structurée. Celle-ci répondra aux consignes ci-dessous :

1) Identifier les facteurs de la **croissance économique** et analyser l'évolution des contributions respectives de ceux-ci à la croissance des pays de l'OCDE entre 2015 et 2017.

2) Apprécier l'évolution du **solde des transactions courantes** de la France sur la période 2008 – 2017, en veillant à distinguer, dans votre analyse, les échanges de biens et les échanges de services.

3) Montrer en quoi la connaissance, qui repose sur des investissements immatériels, doit être gérée comme un **bien public mondial**.

Documents :

Document 1 : contributions à la croissance du PIB réel de l'OCDE

Source : <http://www.oecd.org>

Document 2 : la balance des échanges extérieurs de biens et services

Source : <https://www.banque-france.fr>

Document 3 : la connaissance

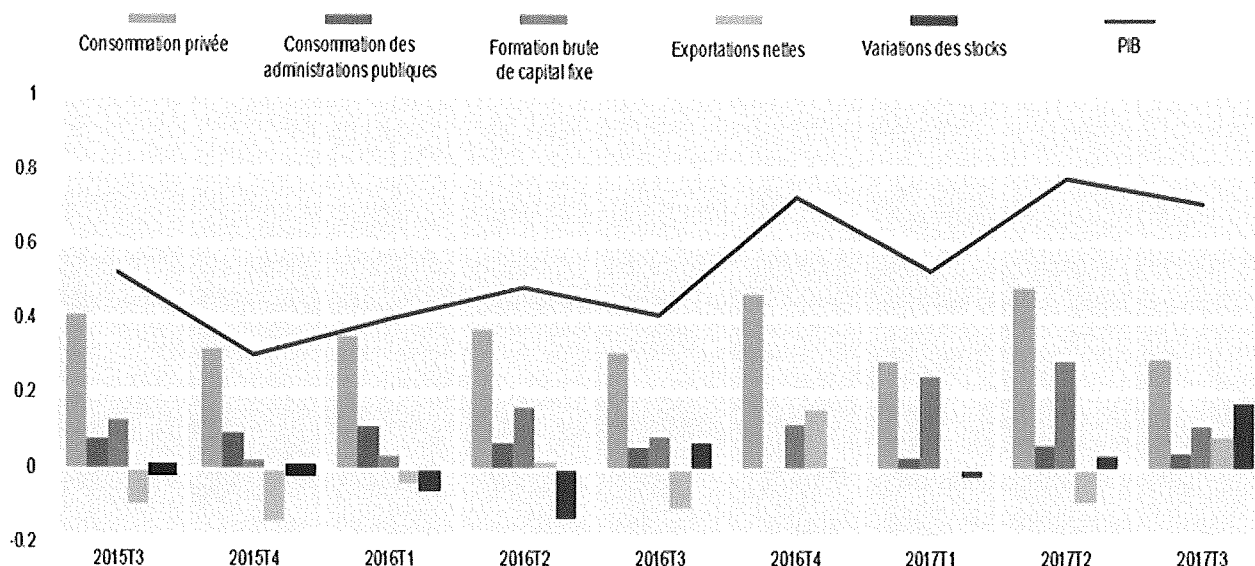
Source : ÉCONOMIE et MANAGEMENT n° 136

Document 4 : une classification des BPM par le PNUD

Source : <https://www.senat.fr>

BREVET DE TECHNICIEN SUPERIEUR - TERTIAIRES		Session 2019
Économie-Droit	19-ECODROI-M	Page 2 sur 11

Document 1 : contributions à la croissance du PIB réel de l'OCDE (en points de pourcentage)



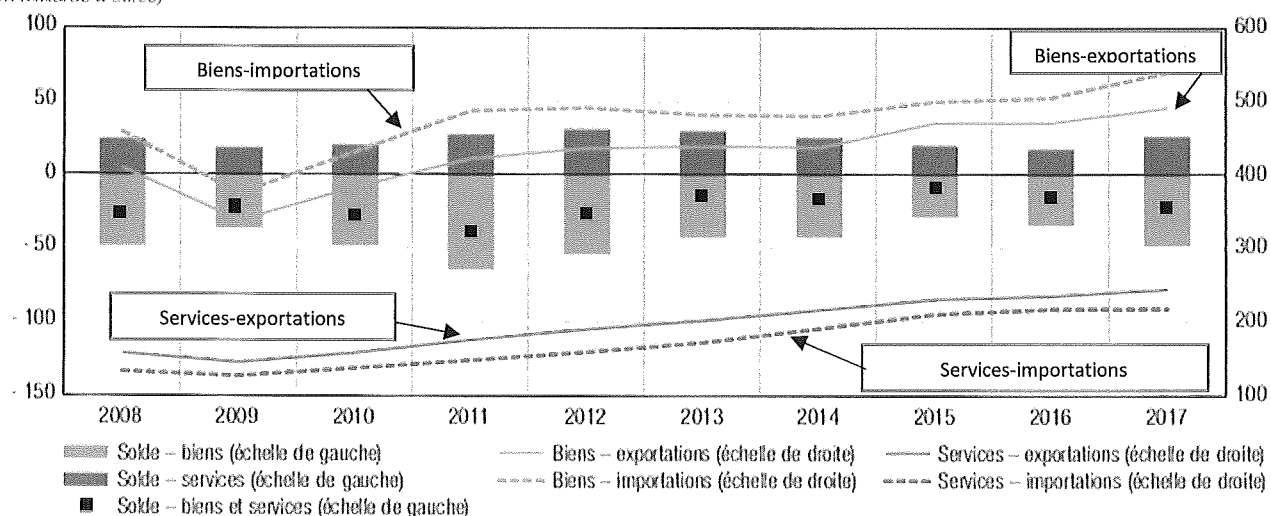
Note : Les contributions présentées dans ce graphique sont fondées sur des données avec plusieurs décimales.

Source : <http://www.oecd.org/fr/sdd/cn/OECD-QNA-Contributions-01-18-fr.pdf>

Note de lecture : les postes consommation privée, consommation des administrations publiques, formation brute de capital fixe, exportations nettes et variation des stocks sont repérables dans cet ordre de lecture, de gauche à droite, pour chacun des trimestres.

Document 2 : la balance des échanges extérieurs de biens et services

(en milliards d'euros)



Source : Banque de France.

Source : https://www.banque-france.fr/sites/default/files/media/2018/07/27/rapport-annuel-balance-des-paiements_2017.pdf

Document 3 : la connaissance

[...] La croissance [...] s'explique désormais en grande partie par le développement du capital immatériel (ou intangible), dont le stock en volume a dépassé celui du capital matériel depuis les trois dernières décennies. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont un catalyseur important du développement de l'économie de la connaissance dans la mesure où elles favorisent la circulation et la diffusion de l'information. [...]

La connaissance est le fruit d'un travail théorique et/ou pratique visant à améliorer la compréhension des faits naturels ou sociaux. [...]

Enjeu majeur du développement et facteur clé de la compétition entre les firmes et les pays, la connaissance [fait souvent l'objet d'une appropriation privée par le biais des brevets notamment et] présente pourtant des caractéristiques de bien public. [...] Si l'on considère la connaissance comme un bien public mondial, elle doit circuler librement sur la planète, dans l'intérêt général. Il convient de lutter spécialement contre la marchandisation, c'est-à-dire l'appropriation privée des savoirs, en délimitant les biens communs mondiaux : santé, connaissance, savoirs traditionnels locaux, etc. Les agences publiques internationales sous l'égide de l'ONU – tout particulièrement l'Unesco – peuvent jouer un rôle de régulateur et freiner la privatisation excessive des savoirs en favorisant leur diffusion, notamment vers les pays du Sud.

Il serait donc légitime que, reconnaissant le caractère de bien public mondial de ce savoir commun, une partie des ressources tirées des brevets et de la propriété intellectuelle soit redistribuée à la collectivité internationale. [...]

Source : ÉCONOMIE et MANAGEMENT n° 136, <https://cdn.reseau-canope.fr/archivage/valid/N-3609-11423.pdf>

Document 4 : une classification des BPM par le PNUD

Pour tenter de mettre un peu d'ordre dans la nébuleuse des biens publics mondiaux, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) a proposé de regrouper les biens publics mondiaux en trois grandes catégories :

- la première regroupe les biens publics mondiaux naturels, tels la stabilité climatique ou la biodiversité. Le problème auquel est confrontée la communauté internationale est la surutilisation de ces biens,
- la deuxième catégorie correspond aux biens publics mondiaux d'origine humaine, tels que les connaissances scientifiques. Pour ce type de biens, l'enjeu principal est leur sous-utilisation,
- la troisième catégorie, dénommée « résultats politiques globaux », inclut la paix, la santé, la stabilité du système financier international... Le problème d'action collective

est dans ce cas un problème de sous-production. Les biens de cette catégorie se distinguent en ce qu'ils correspondent à un processus continu de production, alors que les biens des deux autres catégories sont des variables de stock, comme l'avait déjà noté H. Bourguinat.

Le concept de bien public mondial permet de rationaliser l'approche des problèmes globaux auxquels est confrontée la communauté internationale. Il met en évidence des imperfections de marché, et rappelle l'évidente nécessité de l'action publique pour gérer les retombées de la mondialisation. Une fois cette analyse faite, le problème se déplace vers la question des modalités de production des biens publics mondiaux, qui se heurte aux difficultés de la coopération internationale.

Source : <https://www.senat.fr/rap/r03-233/r03-23320.html>

PARTIE JURIDIQUE

La S.A.R.L. « *POMDOUX* », créée en 2002, installée dans le Limousin, fabrique du jus de pomme à partir de différentes variétés de pommes françaises. Les frères MURIER, dirigeants, se sont toujours adaptés aux évolutions du marché. Leur activité a nécessité des investissements conséquents pour accompagner le développement de l'entreprise. La société compte actuellement 25 salariés pour fournir régulièrement la grande distribution.

La société produit des jus de pomme issus de l'agriculture conventionnelle (les traitements sont réalisés grâce à des produits chimiques). Les frères MURIER s'approvisionnent auprès de producteurs régionaux pour satisfaire les nouvelles exigences de consommation de produits.

Les frères MURIER recherchent l'amélioration continue des processus de fabrication et de contrôle de qualité des produits.

Suite à de nombreuses réclamations des consommateurs sur la qualité des produits, des lots de jus de pomme de la S.A.R.L. ont été retirés des rayons des distributeurs par précaution.

Ce retrait a entraîné une baisse significative du chiffre d'affaires de « *POMDOUX* » et une perte de confiance de ses principaux partenaires.

Les frères MURIER s'interrogent sur la pérennité de leur activité.

À partir des annexes et de vos connaissances, vous conseillez vos dirigeants, les frères MURIER, sur les dossiers juridiques.

ANNEXES

Annexe 1 : extrait du code Civil

Annexe 2 : critère de défectuosité et étendue de la réparation dans le cadre de la responsabilité du fait des produits défectueux, Dalloz-actu-etudiant.fr, le 25 novembre 2015

Annexe 3 : procédure de sauvegarde, redressement judiciaire, liquidation... Quelles différences ? www.expert-comptable-tpe.fr, le 24 mai 2013

Annexe 4 : article L. 1224-1 du code du travail

Annexe 5 : quels impacts sur les contrats de travail ? (extrait), www.village-justice.com, le 5 décembre 2017

BREVET DE TECHNICIEN SUPERIEUR - TERTIAIRES		Session 2019
Économie-Droit	19-ECODROI-M	Page 6 sur 11

Dossier 1 : analyse d'une situation juridique
Assumer le risque

La S.A.R.L. « POMDOUX » a reçu des courriers de consommateurs mécontents.

Certains consommateurs informent les frères MURIER qu'ils ont souffert de brûlures d'estomac, attestées par des certificats médicaux ayant entraîné des incapacités de travail. Ils affirment que ces douleurs sont liées à la consommation de différents lots de jus de pomme.

L'un d'eux, monsieur TROUBLE souhaite obtenir une indemnisation. Il a sollicité un expert qui a analysé les lots commercialisés en janvier 2017.

L'expert a constaté des traces de produits chimiques qui pourraient être à l'origine des maux ressentis par le consommateur : des brûlures d'estomac, des irritations à la gorge, des maux de tête...

Monsieur TROUBLE intente une action en justice pour obtenir réparation.

1. Évaluer le risque encouru par les frères MURIER.

Dossier 2 : rédaction d'une note
La pérennité de l'entreprise

L'action en justice de monsieur TROUBLE a été médiatisée et relayée sur les réseaux sociaux entraînant une dégradation de la réputation de la société.

Par ailleurs, les 2 000 lots de jus de pomme concernés ont été retirés par tous les distributeurs en janvier 2018.

Les ventes de jus de pomme de la S.A.R.L. « POMDOUX » ont chuté dans la grande distribution.

La société « POMDOUX » subit une baisse de 50 % de son chiffre d'affaires sur la même période et elle est confrontée à des difficultés pour régler ses créances *clients*.

Les frères MURIER s'interrogent sur les dispositifs pouvant leur permettre d'assurer la pérennité de leur activité.

2. Dans une note structurée et argumentée, présenter d'une part, les procédures pouvant permettre à la S.A.R.L « POMDOUX » d'assurer sa pérennité et d'autre part, leurs conditions de mise en œuvre.

<p style="text-align: center;">Dossier 3 : analyse d'une situation juridique L'adaptation aux évolutions de l'activité professionnelle</p>
--

Au cours de la période d'observation, la société PÉPIN souhaite racheter l'entreprise « POMDOUX » et poursuivre l'activité de production de jus de pomme, avec le même processus de fabrication et la même identité. Les frères MURIER sont intéressés par cette proposition de rachat.

Toutefois, dans le cadre de la reprise de l'activité par la société PÉPIN, son dirigeant a annoncé qu'il ne reprendrait pas tous les contrats de travail. Les salariés expriment leur opposition à ce projet de reprise auprès des frères MURIER.

3. Apprécier la décision du futur employeur de ne pas reconduire tous les contrats de travail.

Annexe 1 : extrait du code Civil

Article 1245-10

Le producteur est responsable de plein droit à moins qu'il ne prouve :

1° Qu'il n'avait pas mis le produit en circulation ; [...]

4° Que l'état des connaissances scientifiques et techniques, au moment où il a mis le produit en circulation, n'a pas permis de déceler l'existence du défaut [...].

Annexe 2 : critère de défectuosité et étendue de la réparation dans le cadre de la responsabilité du fait des produits défectueux

La Cour de cassation dans l'arrêt du 14 octobre 2015 a pu rappeler que la responsabilité du fait des produits défectueux se caractérise par le défaut de sécurité [...].

Lors d'une sortie en mer, un bateau perd son mât en pleine navigation. Le propriétaire du bateau et son assureur assignent donc le fabricant en réparation du préjudice subi, sur le fondement de la responsabilité du fait des produits défectueux.

La société fabricante est condamnée en première instance à réparer le dommage. La condamnation est confirmée par la Cour d'appel. La société fabricante se pourvoit en cassation. [...]

Comment est caractérisée la défectuosité du produit ? [...]

La Cour de cassation rappelle que la défectuosité du produit consiste en un défaut de sécurité causant un dommage à une personne. [...]

En effet, la mise en jeu de la responsabilité de l'article 1386-1 du Code civil est possible en présence d'un produit [article1245 du code civil nouveau], qui doit être mis en circulation [article1245-4 du code civil nouveau] et présenter une défectuosité.

Cette défectuosité est révélée par le défaut de sécurité à laquelle on pouvait légitimement s'attendre [article1245-3 du code civil nouveau]. La Cour de cassation considère, qu'en l'espèce, le défaut de sécurité n'était pas constaté et donc que la défectuosité du produit n'est pas caractérisée. [...]

Elle réitère ici une position classique, fondée sur l'article 1386-2 du Code civil [article1245-1 du code civil nouveau] qui dispose expressément que la réparation, découlant de la responsabilité du fait des produits défectueux, s'applique aux dommages causés aux personnes. [...]. *Civ. 1^{re}, 14 oct. 2015, n° 14-13.847*

www.dalloz-actu-etudiant.fr, 25 novembre 2015

Annexe 3 : procédure de sauvegarde, redressement judiciaire, liquidation... Quelles différences ?

Procédure de sauvegarde ou redressement judiciaire ? La première intervient avant la cessation de paiements, la seconde, après... Dans les deux cas, la procédure doit permettre le maintien de l'activité, sinon c'est la liquidation. [...]

Si vous avez des dettes en retard, mais que tous vos créanciers s'accordent pour vous accorder des délais de paiements, vous êtes en bonne position pour aller négocier avec le tribunal de commerce un plan de sauvegarde ou un redressement judiciaire.

La procédure de sauvegarde : à déclencher avant la cessation de paiements

La procédure de sauvegarde est une action préventive conçue pour éviter l'état de cessation de paiements. [...]. C'est une procédure confidentielle qui présente les avantages suivants :

- l'entrepreneur conserve l'entière gestion de son entreprise,
- les négociations avec les créanciers sont confidentielles,
- l'entreprise peut obtenir, selon sa situation, des délais de paiement importants.

Le redressement judiciaire, lorsque l'entreprise est en cessation de paiements

La procédure de redressement judiciaire se différencie de la procédure de sauvegarde sur les points suivants :

- Le redressement judiciaire est prononcé lorsque l'entreprise est déjà en cessation de paiements.
- En redressement judiciaire, la société est gérée sous le contrôle d'un administrateur judiciaire.
- Un représentant des créanciers est nommé.
- La procédure est rendue publique (inscrite sur le kbis).

Les points communs sont :

- Le passif est gelé dans les deux cas.
- Une période d'observation (en général 6 mois) est laissée au dirigeant pour proposer un plan de continuation. [...]

Lorsque l'entreprise n'est pas jugée viable, la procédure se conclut par la liquidation judiciaire. [...]

www.expert-comptable-tpe.fr, le 24 mai 2013

Annexe 4 : article L. 1224-1 du code du travail

Lorsque survient une modification dans la situation juridique de l'employeur, notamment par succession, vente, fusion, transformation du fonds, mise en société de l'entreprise, tous les contrats de travail en cours au jour de la modification subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise.

Annexe 5 : quels impacts sur les contrats de travail (extrait)

La règle d'ordre public de transfert de plein droit des contrats de travail, en cas de transfert d'entreprise, a subi un profond bouleversement depuis la loi Travail.

En effet, la Loi Travail du 8 août 2016 a amorcé un assouplissement aux règles du transfert d'entreprise, favorisant des licenciements en cas de transfert d'activité des grandes entreprises.

L'Ordonnance Macron du 22 septembre 2017 a poursuivi cette évolution, en autorisant des licenciements avant le transfert de l'entreprise aux entreprises de plus 50 salariés.
[...]

La jurisprudence a cependant décidé de ne pas s'arrêter en si bon chemin. Aussi, plus protectrice que la loi, elle étend le maintien de plein droit des contrats au transfert d'une entité économique autonome.

Selon la jurisprudence, l'application de l'article L. 1224-1 du Code du travail exige que deux conditions cumulatives soient remplies, à savoir :

- Transfert d'une entité économique autonome ;
- Maintien de l'identité de l'entité transférée avec poursuite ou reprise de l'activité de cette entité par le repreneur (Cass. Ass. Plén. 16 mars 1990, n°89-45.730 et n°86-40.686).

En conséquence, le transfert doit porter sur une entité économique autonome. Selon la jurisprudence, constitue une entité économique un ensemble organisé de personnes et d'éléments corporels ou incorporels permettant l'exercice d'une activité économique poursuivant un objectif propre (Cass. Soc. 07 juillet 1998, n°96-21.451).

[...]

Par Chudakova Valentyna.

www.village-justice.com, le 5 décembre 2017

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.**

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR – TERTIAIRE	Session 2019
Management des entreprises	19-MANAGE-ME1
	Page 1 sur 8

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 :

Première partie : 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.

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.
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.

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR – TERTIAIRE		Session 2019
Management des entreprises	19-MANAGE-ME1	Page 2 sur 8

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 « vegan¹ ». 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...

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.

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR – TERTIAIRE		Session 2019
Management des entreprises	19-MANAGE-ME1	Page 4 sur 8

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.

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

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR – TERTIAIRE		Session 2019
Management des entreprises	19-MANAGE-ME1	Page 6 sur 8

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

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'accroître. [...] 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