

DIPLÔME DE COMPTABILITÉ ET DE GESTION

UE 7 – MANAGEMENT

SESSION 2024

Éléments indicatifs de corrigé

DOSSIER 1 – ANALYSE MANAGÉRIALE

- La liste des éléments proposés dans le corrigé indicatif n'est pas exhaustive, néanmoins l'ensemble n'est pas attendu de la part du candidat et tout élément de réponse pertinent doit être valorisé.
- Une présentation sous forme de tableau est envisageable à condition que le contenu soit clairement explicité.
- La qualité rédactionnelle est à prendre en compte.

1. Conduire le diagnostic externe de l'entreprise Kookabarra à l'aide des outils adéquats

Attendus : il s'agit de présenter les principales opportunités et menaces pesant sur l'activité de l'entreprise Kookabarra en structurant la réflexion à l'aide des outils classiques d'un diagnostic externe.

À l'aide du modèle PESTEL dans le cadre de l'analyse du macroenvironnement et/ou à l'aide des « 5 forces (+1) » de M. PORTER, le candidat s'efforcera, après avoir défini le (ou les) outil(s) de proposer une analyse exhaustive en exploitant les notions d'opportunités et de menaces dans le cadre du PESTEL ainsi que la mise en place d'une mesure des différentes forces pour l'outil de M. PORTER.

KOOKABARRA

Dimension du Macro-environnement	Opportunités	Menaces
Politique	Actions pour encourager l'éducation à l'alimentation	Le PNNS déplace les jus de fruits de la catégorie des cinq « fruits et légumes à manger chaque jour » à celle des « boissons sucrées »
Économique	La consommation représente aujourd'hui environ 1,15 milliard de litres, ce qui fait de notre marché le second d'Europe derrière le marché allemand	L'envolée spectaculaire des prix à tous les niveaux de la chaîne de production (augmentation du prix de nombreux produits, dont les oranges du Brésil, hausse du dollar surenchérisant les prix, explosion du coût des emballages, de l'énergie et du transport routier)
Sociétal	90 % des Français consomment des jus de fruits, ce qui en fait un produit ancré dans le quotidien En France cette consommation se distingue de celle des autres pays d'Europe pour sa très forte proportion du segment des purs jus	
Technologique		
Environnemental	Le "bio" est un marché en croissance ; Tendance d'une consommation plus respectueuse de l'environnement	Tensions sur les coûts pour des raisons climatiques
Légal	La Commission européenne a présenté un projet de règlement, révisant la directive 94/62/CE sur les emballages et déchets d'emballages. Ce nouveau texte a pour objectifs de réglementer la mise sur le marché des emballages ainsi que la prévention et la gestion des déchets d'emballages, afin d'accélérer le développement de l'économie circulaire des emballages ménagers.	

Il convient alors de proposer des Facteurs Clés de Succès (FCS) afin de profiter des opportunités de l'environnement tout en surmontant les menaces.

En résumé, Kookabarra est exposée à :

- des changements dans les modes de consommation désormais orientés vers la qualité, le bio et les produits davantage respectueux de la santé (sucre) et de l'environnement naturel ;
- des menaces importantes liées à la hausse des prix du fait des aléas climatiques mais aussi des conflits géopolitiques.

Possibilité de présenter l'analyse à travers des menaces issues du méso-environnement : mobilisation du modèle des 5+(1) forces de Porter comme grille de lecture.

NB : il est demandé d'analyser les principales opportunités et menaces, ainsi il n'est pas attendu que les candidats proposent un diagnostic du micro-environnement complet, d'autant plus qu'il manque certaines informations dans le corpus de documents.

Dans le secteur des jus de fruits, il convient de distinguer :

- Mesure de l'intensité concurrentielle : beaucoup d'acteurs sur le marché des jus de fruits avec des marques nationales et internationales (forte).
- Pouvoir de négociation des fournisseurs : Uniquement la répercussion des augmentations de prix du fait des aléas climatiques et/ou conjoncturels (moyen).
- Pouvoir de négociation des clients : Volonté de consommer des produits de qualité mais contrainte de budget compte tenu de l'augmentation des prix (moyenne à forte).
- Menace des nouveaux entrants : Produits de grandes marques transformés pour entrer sur le marché des jus de fruits avec moins de sucre (forte).
- Menace des produits de substitution : les colas sont toujours leaders sur le marché des jus (forte).
- Mis en œuvre d'une mesure à travers nul/faible/moyen/fort ou en utilisant 1/2/3 (voire une échelle de 1 à 5) peut être envisagé.
- Courte synthèse pour confirmer que le domaine des jus de fruits connaît une concurrence rude et des menaces conséquentes notamment en termes de débouchés et des produits de substitution.

2. Identifier les valeurs de Kookabarra et leurs influences sur ses parties prenantes

Attendus : il s'agit d'identifier, après avoir défini les concepts clés, les valeurs prônées par l'entreprise Kookabarra tout en présentant les liens / influences (réciproques) sur ses parties prenantes.

- ⇒ Les notions de valeurs et de parties prenantes doivent être définis en mobilisant des auteurs tels que Freeman ou Clarkson notamment.
- ⇒ La notion de Culture d'entreprise pourra aussi être abordée
- ⇒ La Responsabilité Sociétale de l'entreprise (RSE) est attendue

La démarche du candidat doit permettre d'appréhender à la fois les valeurs présentées dans le corpus documentaire mais aussi leurs influences sur quelques parties prenantes bien identifiées.

Valeurs de Kookabarra et influences sur ses parties prenantes :

- S'engage dans l'économie circulaire avec emballage entièrement recyclable : clients / consommateurs / respect de la législation sur les emballages
- Prône une alimentation saine : Exigence de qualité pour ses fournisseurs / répondre aux attentes des clients
- Insère ses salariés dans ses valeurs liées à la santé : sport et entreprise, activités physiques et améliorer le bien-être des salariés /valorisation de son image de marque pour les consommateurs
- Mise en œuvre d'une démarche RSE à travers la prise en compte simultanée du bien-être de ses fournisseurs, de la planète, de ses salariés ainsi que de ses clients dans une optique de performance globale
- Le dirigeant souhaite faire partager ses valeurs à l'ensemble de l'entreprise à travers la diffusion d'une culture d'entreprise
- Une volonté de la part du dirigeant de créer une culture organisationnelle
- Vocation à une amélioration continue (Kaizen/Kanban)

Possibilité de répondre sous forme de tableau.

3. Caractériser et justifier le style de management du fondateur

Attendus : il s'agit de pouvoir donner les caractéristiques du style de management du dirigeant de Kookabarra et de la justifier aux regards des écoles de pensée et auteurs adéquats.

La notion de leader peut être abordée tout autant qu'une approche autour d'un pouvoir charismatique en faisant appel aux travaux de M. Weber.

Recenser la notion d'entrepreneur au sens de Schumpeter n'est pas à exclure mais ne répond pas à la question du style de management.

- Apporter des auteurs comme R.LIKERT, K.LEWIN notamment permettra de donner les caractéristiques du style.
- Les notions de leadership, de motivation et d'implication
- Leadership : capacité d'une personne à influencer, motiver et impliquer une ou plusieurs autres personne(s) au succès d'une organisation
- Motivation : force qui pousse à agir, qui déclenche et maintient un comportement
- Implication : attachement au travail, identification du salarié, à sa fonction, à son rôle professionnel. Attitude par rapport au travail

Chez Kookabarra, Jérémie.M est à l'écoute de ses salariés, les accompagne, les motive et essaye d'impulser une dynamique à travers des valeurs alliant sport et santé. Il espère construire et développer son entreprise autour d'un personnel impliqué, autonome et responsable (objectifs à atteindre).

- Capacité de leadership du dirigeant

- Compte tenu des informations à disposition dans le corpus documentaire, il apparaît un style de management participatif (au sens de R.Likert) ou leadership démocratique (au sens de K.LEWIN)
- Valeurs communes et politique sociale à destination de l'ensemble du personnel
- Partages d'activités sportives et de bien-être au travail
- Le dirigeant joue un rôle de manager en responsabilisant les directeurs de département, en leur donnant de l'autonomie dans l'exercice de leur fonction
-

4. Proposer des pistes d'amélioration de la chaîne de valeur de Kookabarra

Attendus : la mobilisation de la chaîne de valeur de M. PORTER en distinguant les activités principales (ou directement créatrices de valeur) des activités support (ou indirectement créatrices de valeur) de l'entreprise KOOKABARRA.

- Il s'agit ici d'apporter des pistes de solutions au dirigeant en présentant des modalités pratiques d'amélioration d'une activité en vue d'atteindre un objectif (ou dans une optique de performance globale).

La notion de chaîne de valeur de M. PORTER

Constat : Les activités principales et les activités supports chez Kookabarra

- La chaîne de production utilisant la technologie HPP
- La logistique interne à travers un approvisionnement local (« moins de 30 km »)
- Les approvisionnements de grande qualité auprès de fournisseurs locaux
- Le marketing à travers un réseau de professionnel de la restauration
- Les services associés à la vente avec toute la communication autour d'une alimentation saine et/ou liée à une activité physique

Ainsi, il convient de proposer d'améliorer plusieurs dimensions (à la fois sur les activités principales mais aussi sur les activités support) :

- Les services associés à la vente avec toute la communication autour d'une alimentation saine et/ou liée à une activité physique
- Continuer à valoriser la qualité des produits pour l'activité approvisionnement (renforcer la différenciation par le haut)
- Accroître l'infrastructure de l'entreprise pour davantage se développer à l'échelle européenne (suivi de la progression dans les implantations à l'étranger)
- Investir encore dans la R&D afin de développer des jus de fruits favoriser une meilleure santé (aliments)
- Multiplier la commercialisation en développant la distribution sur différents points de vente physique aux particuliers et en développant sa gamme hotellerie / restauration haut de gamme.
-

Liste non exhaustive.

Toute proposition pertinente relative à une activité de la chaîne de valeur de l'entreprise Kookabarra sera valorisée

DOSSIER 2 – QUESTION PROBLÉMATISÉE

Dans le cadre de votre mission, le directeur général vous demande une réflexion sur les pistes de développement de la société et vous invite en particulier à traiter le sujet suivant :

Comment aider l’entreprise Kookabarra à se développer et faire face aux évolutions de son environnement ?

Attendus

Il s’agit de proposer **une argumentation structurée** pour traiter la question problématisée. Structurer suppose de proposer ...

... **un préambule introductif** permettant une contextualisation de l’analyse argumentée et comportant :

- ✓ Un rappel du contexte d’intervention,
- ✓ Une caractérisation des éléments clefs et des spécificités de l’entreprise Kookabarra à prendre en compte ainsi que des contextes environnementaux mobilisant le dossier documentaire et l’analyse managériale menée dans la première partie du sujet,
- ✓ Une explicitation des termes clefs du sujet : « se développer » et « évolutions de l’environnement »

... ensuite, il convient de structurer son argumentation en **plusieurs axes cohérents et pertinents développant généralement plusieurs arguments**. Cette argumentation mobilise des connaissances et des compétences placées au service d’une analyse argumentative contextualisée. Un argument est communément construit à partir d’une idée précisément développée, étayée d’une ou plusieurs références théoriques reconnues et renforcée d’un exemple d’autres organisations.

... enfin, **une conclusion** synthétisant les principaux arguments est attendue.

Exemples d’éléments à faire figurer dans le préambule introductif :

<p><u>Contextualisation de la problématique</u> : Rappel des contextes justifiant la problématique posée</p>	<p>Un environnement instable tant sur la dimension économique, environnementale, sociétale mais aussi légale. Le marché des jus de fruits est complexe et une entreprise telle que Kookabarra doit promouvoir ses valeurs . Une concurrence forte mais un positionnement haut de gamme grâce à la maîtrise d’une technologie rare et de savoir-faire dans ses différentes gammes. La force de son outil de production et de la qualité de ses approvisionnements ainsi que ses valeurs environnementales et sociétales. Mais sa taille sur le marché ne lui permet pas encore de se distinguer et de faire aux incertitudes et à la complexité de dans l’environnement des jus de fruits.</p>
<p><u>Spécificités de l’organisation et de son environnement</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Marché des jus de fruits fortement concurrentiel notamment avec les grandes marques nationales et internationales • Les consommateurs changent leur habitude avec notamment une approche plus qualitative dans leur consommation de jus de fruits. Les produits “bio” ainsi que les produits purs jus moins sucré sont davantage demandé • Pourtant, l’augmentation des prix ces deux dernières années entraînent des variations de la demande • Le positionnement, notamment auprès des professionnels, doit être analysé car le jus de fruits est un marché de niche dans les restaurants • Le bien-être par une alimentation saine à travers un savoir-faire ainsi que des matières premières de qualité sont des forces à exploiter

	<ul style="list-style-type: none"> • Les aléas climatiques ainsi que les problèmes géopolitiques génèrent des augmentations de coûts non maîtrisés par les acteurs de la profession • Le développement de la marque devra se réaliser sur ses fondamentaux • La R&D sera un pivot intéressant pour devenir “pionnier dans l'évolution des jus de fruits vers des alicaments”. • ...
<p>Une explicitation des concepts clefs du sujet caractérisant les différentes dimensions que prendra en compte l'argumentation.</p>	<p>Le développement de l'entreprise : aptitude à pouvoir accroître une position, capacité à advantage performer. Exemples : croissance de son CA, gagner des parts de marché, accroître ses effectifs, ..., améliorer son image de marque, sa notoriété</p> <p>Evolutions de l'environnement : notion d'incertitude et de complexité. Des mouvements sociétaux mais aussi des variations conjoncturelles et climatiques bousculent ce secteur d'activité. Prise de risque afin de disposer de Facteurs Clés de Succès (FCS). Surmonter les difficultés et exploiter les opportunités</p>
<p>Annonce du plan</p>	<p>Annonce des axes d'argumentation en fonction du plan retenu</p>

Plan proposé 1 :

Axe 1 : Sensibiliser aux bienfaits de ses jus pour s'orienter vers de nouveaux clients

- Des produits sains / vertus énergétiques : sportifs / produits à consommer toute la journée
- Des produits de saisons, locaux et respectueux de l'environnement : promouvoir auprès des jeunes et des familles les valeurs de la marque

Axe 2 : Accroître sa stratégie de différenciation par le haut

- Sortir de la concurrence féroce du secteur en diversifiant ses circuits de distribution
- Améliorer la valeur perçue par les clients en vue d'accroître sa performance globale

Plan proposé 2

Axe 1 : Accentuer le positionnement haut de gamme auprès des clients professionnels

- Promouvoir ses produits par ses clients professionnels
- La diffusion des valeurs et d'une technologie spécifique à affiner

Axe 2 : Renforcer la notoriété de la marque à travers des prescripteurs et une communication multicanale

- Disposer d'ambassadeurs de la marque dans des différentes activités sportives
- Varier les modes de communication afin de valoriser les valeurs de Kookabarra dans les dimensions écologiques et la santé

Plan proposé 3 :

Axe 1 : Se différencier des grandes enseignes par un positionnement haut de gamme

- Santé et bien-être versus sucres et apports caloriques
- « Plus qu'un jus, un état d'esprit », des valeurs à déployer à travers des partenariats et alliances

Axe 2 : Devenir une référence des boissons écologiques et saines

- Déployer sa recherche et développement pour devenir une référence en matière de bien être alimentaire
- Etre reconnu comme une entreprise éco-responsable

Les propositions ci-dessus ne sont pas exhaustives et ne doivent pas limiter le correcteur dans sa faculté à valoriser un traitement pertinent de la problématique.

Les arguments déployés ainsi que la qualité rédactionnelle sera valorisée.

Une courte synthèse permettant de mettre en lumière les deux axes de développement sera attendue.

apprenez efficacement

FICHES



Des fiches **pour réviser**
efficacement

🎯 Conforme au programme 🛠️ Économisez du temps