



INSTITUT SAINT JOSEPH

Ecole • Collège • Lycée • Enseignement supérieur

Etablissement privé catholique sous contrat d'association avec l'Etat

Circulaire de rentrée – Classes de Terminale STMG

Nice, le 02 juillet 2026

Cher(e)s élèves,

L'année scolaire prochaine sera synonyme de conclusion de votre parcours lycéen. Elle revêt plusieurs enjeux majeurs tels que l'obtention du baccalauréat et l'orientation en études supérieures. Ainsi, une attitude sérieuse et un travail régulier seront incontournables pour asseoir votre réussite.

Les résultats obtenus tout au long de l'année sont essentiels dans le cadre du contrôle continu. Ils seront d'autant plus importants qu'ils seront intégrés dans PARCOURSUP, plateforme web destinée à recueillir et gérer les vœux d'affectation des futurs étudiants de l'enseignement supérieur français.

Chacun, s'il s'en donne les moyens, peut réussir et réussira !

Ce courrier précise les fournitures à prévoir pour la rentrée scolaire en fonction de chaque discipline. Il est inutile de les apporter le jour de la rentrée, à l'exception de la calculatrice.

En attendant de vous accueillir pour la dernière ligne droite de ce cycle terminal, je vous souhaite un bel été, serein et reposant.

Le chef d'établissement,
M. DUBOIS-DARET

LES LOCAUX



L'entrée dans l'établissement se fait par le portail situé **rue Papon**.



Chaque élève doit présenter obligatoirement sa **carte** et **ouvrir son sac** pour contrôle visuel.



Les cours se déroulent intégralement dans le **bâtiment A**.



Chaque classe dispose de sa propre salle de cours :

Terminale STMG : salle 516 (5^{ème} étage)



LES HORAIRES



MATIN

08h00 – 12h00

RÉCRÉATION

De 09h55 à 10h10



APRÈS-MIDI

13h30 – 17h25

RÉCRÉATION

De 15h20 à 15h35



LE PERSONNEL ADMINISTRATIF ET ÉDUCATIF DU SECOND DEGRÉ



DIRECTION

Chef d'établissement coordonnateur Chef d'établissement du 2 nd degré	M. DUBOIS-DARET	Bâtiment A 1 ^{er} étage
Responsable pédagogique Lycée général et technologique	Mme POZO	Bâtiment A 4 ^{ème} étage



LE PERSONNEL DE VIE SCOLAIRE

Responsable de vie scolaire - CPE	M. LATREILLE	Bâtiment A 1 ^{er} étage
Educateurs de vie scolaire	Mme NICOLAS Mme GUEYE M. MALAUSSENE Mme VIVANCOS Mme YACOUBI	Bâtiment A 1 ^{er} étage



ACCUEIL – COMPTABILITÉ – SECRÉTARIAT

Secrétariat - Accueil	Mme ALLIOT Mme MARQUET Mme NICOLAS	Bâtiment A RDC
Secrétariat de direction	Mme VOCLERC	Bâtiment A 1 ^{er} étage
Comptabilité	Mme BOSIO	Bâtiment A 1 ^{er} étage



PASTORALE

Animatrice en Pastorale Scolaire	Mme MONCEL	Bâtiment A 3 ^{ème} étage
----------------------------------	-------------------	--------------------------------------

La restauration

La restauration sera assurée **à compter du jeudi 3 septembre 2026**.

Tout élève qui mange à la cantine ou à la cafétéria doit être en possession de sa carte (magnétique).

Toute carte perdue ou détériorée doit être immédiatement renouvelée au prix de 8 euros.

L'approvisionnement de la carte doit se faire, au plus tard, dès qu'il ne reste plus que la valeur d'un repas (8€).

Le suivi des élèves

Réunions parents-professeurs pour les classes de LYCEE

Elles se tiendront le lundi 7 septembre 2026 à 17h30.

ENT

Vous pourrez suivre la scolarité de votre enfant par l'intermédiaire d'une plateforme informatique : Ecole Directe. Elle vous permettra également de suivre les actualités de l'établissement et d'avoir accès à la messagerie.

Carnet de correspondance numérique (via l'ENT ECOLE DIRECTE)

Moyen de communication constant avec les enseignants et la vie scolaire, nous vous invitons à le regarder fréquemment pour le signer régulièrement.

Chaque élève est doté d'une carte d'identité scolaire, qui lui sert de document d'identification au sein de l'établissement. Cette carte est obligatoire pour accéder à l'établissement en passant par le portail et doit également être présentée lors de la sortie.

Règlement intérieur

Le règlement intérieur constitue la loi commune de l'établissement et s'impose à tous. Nous vous demandons d'en prendre connaissance dans les documents mis en ligne dans l'ENT ECOLE DIRECTE.

Absences

Lorsqu'un élève est absent, les parents doivent en avertir l'accueil dès le matin par téléphone ou par la messagerie Ecole Directe en s'adressant à la vie scolaire.

Le déroulement de la rentrée

MARDI 1^{er} SEPTEMBRE 2026

Rentrée du Bachelor « Responsable de mission en cabinet d'expertise comptable » (RMEC)

Les étudiants seront accueillis à 8h00 puis démarreront les cours après le temps de bienvenue.

Rentrée des Sections de Technicien Supérieur (BTS)

Classes de BTS 1^{ère} année : à 10h30

Classes de BTS 2^{ème} année : à 09h00

Le matin, chaque classe se réunira autour de son professeur principal après un temps d'accueil et d'assemblée plénière.

L'après-midi, chaque étudiant de 1^{ère} année bénéficiera d'un entretien individuel de positionnement.

MERCREDI 2 SEPTEMBRE 2026

Rentrée du lycée général et technologique

Les classes seront accueillies par les professeurs principaux aux horaires suivants :

Classes de 2^{de} : de 09h00 à 10h30

Classes de 1^{ère} : de 09h30 à 11h00

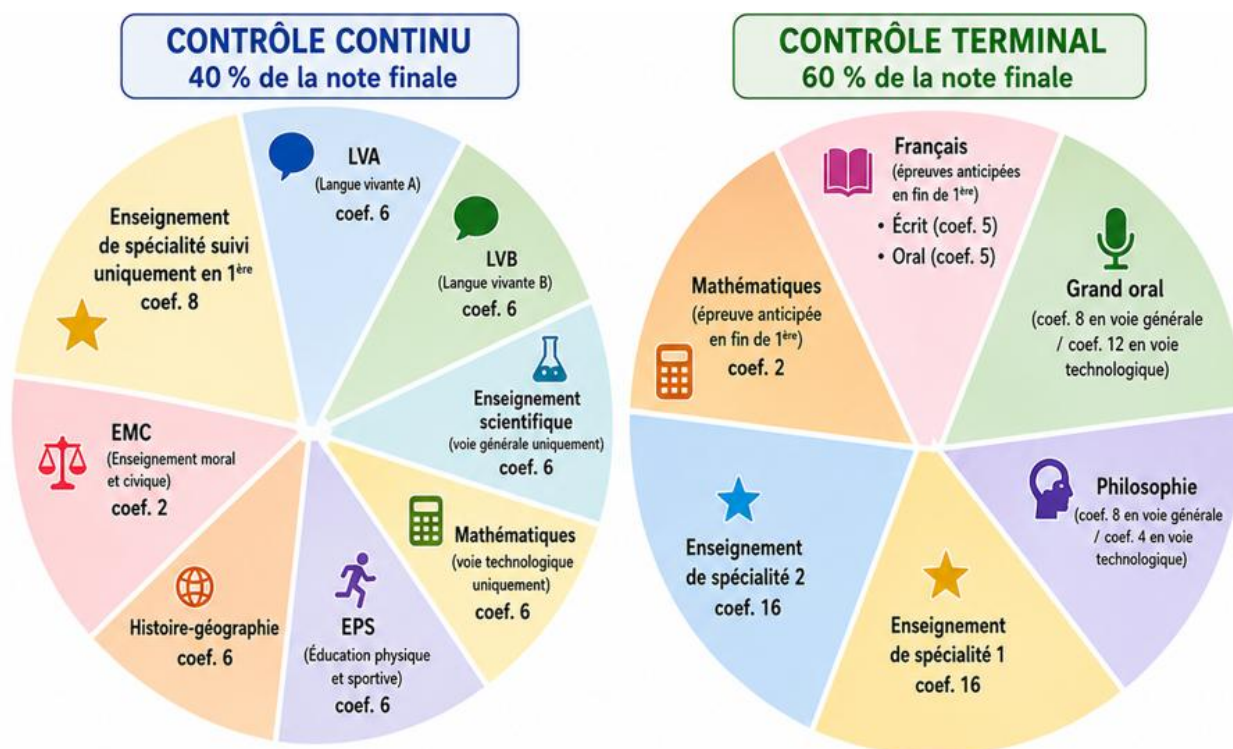
Classes de Terminale : de 10h00 à 11h30



Les enseignements de la classe de terminale STMG



L'évaluation au baccalauréat général et technologique



Les manuels et fichiers

Les manuels nécessaires au lycée

En classe de 2^{nde}, chaque élève est doté d'une tablette numérique par le Conseil Régional. Cette tablette doit être conservée pendant les 3 années de formation au lycée. L'élève doit en prendre soin et en faire un usage exclusivement scolaire. Grâce à la tablette, l'élève pourra avoir accès aux manuels numériques. Les codes d'accès seront communiqués à la rentrée.

Les fichiers

Des fichiers sont utilisés par les enseignants au lycée et en enseignement supérieur. Ils sont commandés par l'établissement et remis aux élèves ou étudiants à la rentrée.

FOURNITURES COMMUNES A L'ENSEMBLE DES ENSEIGNEMENTS	
• Feuilles simples à grands carreaux ; • Feuilles doubles à grands carreaux ; • Pochettes plastifiées ; • 1 pochette de 6 surligneurs minimum ; • 1 stylo 4 couleurs • 1 paire de ciseaux ; • 1 agrafeuse ; • 1 tube de colle ; • 1 ruban adhésif ; • 1 règle ; • 1 crayon à papier ; • 1 gomme ; • 1 correcteur. • 10 € qui serviront à financer 2 ramettes de papier (à apporter le jour de la rentrée, sous enveloppe, au nom de l'élève, en espèces ou par chèque à l'ordre de OGEC ST JOSEPH)	
ENSEIGNEMENTS DE SPECIALITE	
Management, SDGN <i>Enseignement commun</i>	• 1 classeur à dos large (70 mm) ; • 5 intercalaires (3 thèmes = 1 intercalaire par thème + 1 intercalaire méthodologie + 1 intercalaire entraînements à l'épreuve écrite) ; • 50 Feuilles simples à grands carreaux de couleur jaune (rédaction des synthèses) ; • 1 calculatrice. • 1 ardoise.
Management, SDGN <i>Enseignement spécifique GF, MK, RH, SIG</i>	• 1 classeur souple.
Droit - Economie	• 1 classeur souple en économie ; • 1 classeur souple en droit.
Enseignement technologique en langue vivante (ETLV)	1h de cours de Management par semaine assuré en anglais <i>La séance est animée conjointement par un professeur de management et d'anglais</i> • 1 classeur.
ENSEIGNEMENTS GENERAUX COMMUNS	
Philosophie	• 1 cahier 24x32 ou 1 classeur • 1 répertoire pour noter les concepts philosophiques et leur définition
Histoire géographie	• 2 cahiers 24x32 96 pages grands carreaux ; • crayons de couleur et feutres à pointe fine.
EMC	• 1 porte-vues A4 (40 pochettes, 80 vues)
Mathématiques	• 1 Porte-vue (200 vues), • 1 calculatrice scientifique
LVA Anglais	• 1 cahier 24x32.
LV B Allemand	• 1 classeur ou 1 cahier 24x32, au choix de l'élève ; • 1 dictionnaire français-allemand / allemand-français ; • 1 carnet de vocabulaire (pas de répertoire).
LV B Espagnol	• 1 cahier 24x32 ou un classeur, au choix de l'élève. • Dictionnaire bilingue français/espagnol mini (exemple: Le Robert & Collins Mini)
LV B Italien	• 1 classeur. • 1 dictionnaire de poche Larousse

EPS	• Short ou jogging • Tee-shirt de l'établissement remis à la rentrée scolaire • Chaussures de sport (pas de chaussures en tissu) • Bouteille d'eau ou gourde • Sac de sport
<i>Option</i> Droit et Grands enjeux du monde contemporain	• 1 classeur souple.

Informations concernant le cours de philosophie

Lecture d'été **OBLIGATOIRE** :

Charles Pépin, Une semaine de philosophie.
Les bases de la philosophie en sept jours
 Collection J'ai Lu.

Mme Billy, professeure de philosophie

Informations concernant le cours de droit-économie

Revoir le cours de droit et d'économie. A la rentrée il y aura un QCM de révision (qui comptera dans la moyenne du 1^{er} trimestre).

Mme Pozo, professeure d'économie-gestion

Informations concernant le cours de management

Chers élèves,

L'épreuve de spécialité **Management, Sciences de Gestion et Numérique** au baccalauréat STMG est une étape importante qui mobilise les connaissances acquises tout au long de la Première et de la Terminale. Elle s'appuie sur :

- Les enseignements de **Sciences de Gestion et Numérique** en Première STMG,
- Le **Management** de Première STMG,
- Et l'enseignement commun **Management, SDGN** de Terminale STMG.

C'est pourquoi l'été est une période précieuse : une parenthèse idéale pour consolider vos acquis, réviser à votre rythme et vous préparer en douceur à la classe de Terminale.

Prenez donc le temps de relire, comprendre, connecter les notions, tout en gardant l'esprit léger. Chaque instant de révision peut devenir une occasion d'explorer le monde fascinant des organisations, de décrypter les choix des entreprises autour de vous ou de réfléchir à votre propre avenir professionnel.

Alors pourquoi ne pas vous accorder quelques instants pour "surfer" sur les vagues du Management et de la Gestion, entre deux couchers de soleil ? 🏄

Tout le travail demandé est à apporter pour le premier cours de Management à la rentrée. Pensez également à revoir régulièrement les notions essentielles de Première, afin d'arriver confiants et prêts à relever de nouveaux défis.

Au plaisir donc d'engager à vos côtés de nouvelles aventures au cœur des organisations.

D'ici là, je vous souhaite un **bel été, serein et reposant** ☀️🌟

M. Dubois-Daret, professeur d'économie-gestion

Fiche 1 : Les verbes directeurs

Niveau 1	
J'observe, je repère, je découvre	
Citer	Mentionner un élément
Définir	Énoncer la nature, les qualités, les propriétés de l'être ou de la chose
Énumérer	Énoncer un à un les éléments d'un ensemble
Identifier	Reconnaître quelque chose ou quelqu'un
Indiquer	Désigner, signaler
Nommer	Désigner par un nom
Repérer	Faire apparaître un élément dans son contexte, le faire ressortir
Niveau 2	
Je classe, je mesure	
Associer	Réunir, regrouper selon des critères déterminés
Classer	Trier par catégorie, hiérarchiser
Mesurer	Donner la mesure d'un élément
Regrouper	Rassembler, mettre ensemble des éléments selon un ou plusieurs critères
Sélectionner	Choisir, trier, classer selon un critère déterminé
J'analyse, j'étudie, j'explique	
Analyser	Détailler, étudier, examiner
Appréhender	Se rendre compte d'un phénomène, en apprécier l'importance
Caractériser	Dégager les traits principaux, les particularités
Comparer	Rechercher, présenter les ressemblances et les différences
Décrire	Présenter en détails un élément, un événement, un individu
Distinguer, différencier	Faire apparaître des spécificités, opposer, établir une distinction en se basant sur des caractéristiques
Effectuer	Accomplir, faire quelque chose
Énoncer	Exprimer en termes précis
Établir un lien	Chercher un lien entre plusieurs phénomènes
Expliciter	Expliquer en détail
Expliquer	Faire comprendre, expliquer les causes et les effets d'une situation
Illustrer	Proposer des exemples pour démontrer
Préciser	Clarifier, détailler, expliciter
Représenter	Fournir un schéma, une image
Situer	Donner le rôle d'un élément au sein d'un ensemble
Utiliser	Se servir d'une donnée, d'un outil
Niveau 3	
Je démontre, je propose	
Apprécier	Estimer, juger
Argumenter	Exposer des arguments
Construire	Assembler, agencer des idées de manières structurées
Exposer, présenter	Présenter de manière organisée des données, des informations, des arguments, des événements
Interpréter	Donner un sens, une signification
Justifier	Démontrer, prouver, montrer le bien-fondé
Montrer	Justifier une affirmation par des arguments fondés
Proposer	Présenter, soumettre une interprétation, une explication
Rédiger	Écrire sous forme structurée, organisée

1• Compréhension des questions

- ✓ Lire attentivement chaque question
- ✓ Attribuer une couleur à chaque question
- ✓ Se munir du nombre de surligneurs adéquats

2• Identification des éléments clés

- ✓ Surligner dans chaque question :

Le verbe directeur (ce qu'il faut faire : expliquer, comparer, justifier...)
La notion clé (thème principal de la question)

1. Indiquer les objectifs de Carrefour.
2. Identifier les décisions prises pour atteindre ces objectifs.

3• Lecture des annexes

- ✓ Surligner avec la couleur de la question les éléments pouvant illustrer la réponse

DOC

L'e-commerce au cœur du nouveau plan stratégique de Carrefour

À l'occasion de son « Digital Day » qui s'est tenu ce mardi 9 novembre à Paris, Alexandre Bompard, PDG du Groupe Carrefour, a présenté les axes clés de sa stratégie digitale à horizon 2026. [...] « Carrefour change complètement de modèle, en faisant du digital le trait d'union entre toutes ses activités. [...] Nous pivotons d'une entreprise de distribution traditionnelle vers une 'Digital Retail company' ».

L'ambition est forte : Carrefour veut tripler son volume d'affaires e-commerce à horizon 2026, pour atteindre les 10 milliards d'euros. [...]

Dans ce but, Carrefour augmentera d'environ 50 % ses investissements dans le digital, avec un plan dédié de 3 milliards d'euros entre 2022 et 2026.

Un renforcement de l'e-commerce non alimentaire

Pour atteindre les 10 milliards de volume d'affaires dans l'e-commerce, le distributeur souhaite renforcer l'e-commerce non-alimentaire [...]. Le

distributeur veut renforcer les partenariats avec de grandes marques en dropshipment (Samsung, Xiaomi, HP...), et les produits non-alimentaires des marques propres du Groupe. [...]

Une accélération des nouveaux modèles de livraison

Sur le quick commerce, le Groupe a récemment annoncé le lancement de Carrefour Sprint en France, en partenariat avec Uber Eats et Cajoo. Le service de *personal shopper* (sous le modèle d'Instacart aux USA), qui connaît un « grand succès dans plusieurs pays du Groupe (via Bringo) » et vient d'être lancé en France sous le nom d'OK Market !. [...]

Pour accompagner ses importants changements stratégiques, les collaborateurs du Groupe bénéficieront de formations dédiées au digital, [...] au sein de son « Université Digital Retail », en partenariat avec Google.

Dalila Bouaziz, *Ecommercemag.fr*, 9/11/2021

4• Travail au brouillon

✓ Pour chaque question :

Noter la phrase d'affirmation (réponse directe à la question)

Définir la notion (explicitation du concept clé)

Inscrire les numéros des annexes où se trouvent les éléments d'illustration

5• Passage à la rédaction

✓ Structurer sa réponse en paragraphes clairs et cohérents

✓ Utiliser les connecteurs logiques pour fluidifier et articuler les idées :

Montrer l'enchaînement des arguments	Deux arguments : d'une part, d'autre part Trois arguments : Tout d'abord, Ensuite, Enfin (ajouter un élément : de plus, puis, également, mais encore)
Montrer une opposition	Au contraire, en revanche, en fait, à l'inverse
Concéder une idée	Certes, bien que, même si, malgré
Restreindre le raisonnement	Cependant, néanmoins, pourtant, toutefois, mais
Montrer les conséquences	En effet, donc, c'est pourquoi, de ce fait, en conséquence, d'où
Proposer une alternative	Soit, ou bien, ou
Comparer	De même, ainsi que, comme

Avec cette méthode, ton travail gagne en rigueur et en clarté !



Fiche 3 : Construire une réponse argumentée – Méthode AEI

Etape 1 : Lire la consigne

Question :

Montrez que l'analyse des ressources et compétences permet à l'organisation d'avoir un avantage concurrentiel.

Annexe :

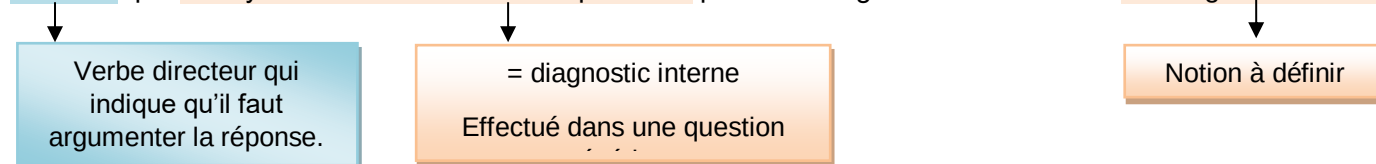
L'organisation Dupont, implantée à Avignon dans le sud de la France, fabrique des chocolats de manière artisanale. Le diagnostic interne a mis en évidence la qualité des matières premières utilisées lors de la fabrication des chocolats, la notoriété de l'entreprise dans toute la ville due non seulement à la qualité et la fraîcheur des chocolats fabriqués, mais aussi au renouvellement de ses gammes. Ce succès est principalement la conséquence de l'expérience et du savoir-faire des six maîtres chocolatiers de l'entreprise, dont cinq sont présents et très impliqués dans l'entreprise depuis sa création.

L'entreprise réalise aujourd'hui un chiffre d'affaires de plus de 150 000 € et détient 70% des parts de marché dans la ville d'Avignon.

Etape 2 : Repérer les éléments de la question.

Question :

Montrez que l'analyse des ressources et compétences permet à l'organisation d'avoir un avantage concurrentiel.



Etape 3 : Elaborer sa réponse au brouillon

Définir les notions.

Pour construire une réponse argumentée destinée à soutenir une idée, il est nécessaire de définir au préalable les notions de la question. Cela permet de s'assurer que la réponse rédigée est pertinente.

Construire la réponse

Une simple phrase ne suffit pas. Une réponse argumentée nécessite de démontrer la réflexion menée lors de la construction de la réponse.

1 argument = 1 affirmation + 1 explicitation + 1 illustration

1. Affirmation : J'affirme l'idée. Pour cela, je reprends la question.	Le savoir-faire des maîtres chocolatiers procure un avantage concurrentiel à l'organisation Dupont.
2. Explicitation : J'explique, je définis les notions.	Définition de l'avantage concurrentiel : il représente la capacité pour une entreprise de créer davantage de valeur que ses concurrents. Les maîtres chocolatiers : - présents depuis la création de l'entreprise, - reconnus pour leur expérience et leur savoir-faire => Cela a permis d'acquérir une notoriété dans la ville d'Avignon.
3. Illustration : J'appuie mon explication sur un exemple.	L'entreprise détient 70% des parts de marché grâce à sa notoriété.

Etape 4 : Rédiger la réponse

Le savoir-faire des maîtres chocolatiers procure un avantage concurrentiel à l'organisation Dupont. Il (l'avantage concurrentiel) représente la capacité pour une entreprise de créer davantage de valeur que ses concurrents. Les maîtres chocolatiers, quasiment tous présents depuis la création de l'entreprise, sont reconnus pour leur expérience et leur savoir-faire. Cela a permis à l'entreprise d'acquérir une notoriété dans la ville d'Avignon. La notoriété due au savoir-faire des maîtres chocolatiers permet à l'entreprise de détenir 70% des parts de marché.

Avant de me lancer

Comment fais-tu pour apprendre ? Liste les méthodes que tu emploies.

-
-
-
-
-

L'intérêt de la méthode

Depuis ce matin, combien de fois as-tu fait appel à ta mémoire ?

Impossible de compter ? C'est normal !

Ta mémoire est sollicitée toute la journée : à la maison, à l'école, dans tes activités extrascolaires, dans une conversation... Il n'y a pas que lorsque tu apprends que tu travailles réellement ta mémoire.

Mais quelle est TA mémoire ?

Question intéressante et utile ! En effet, en fonction de ta capacité de mémorisation, va découler des méthodes d'apprentissage différentes et plus efficaces pour toi.

➔ Premier pas incontournable pour mieux mémoriser :

être actif(ve) en cours !

J'écoute le cours + Je participe + Je prends des notes

= Je comprends

= Je mémorise plus vite !



À moi de jouer

1 Je découvre mon type de mémoire.

TEST « Quelle est ma mémoire ? »

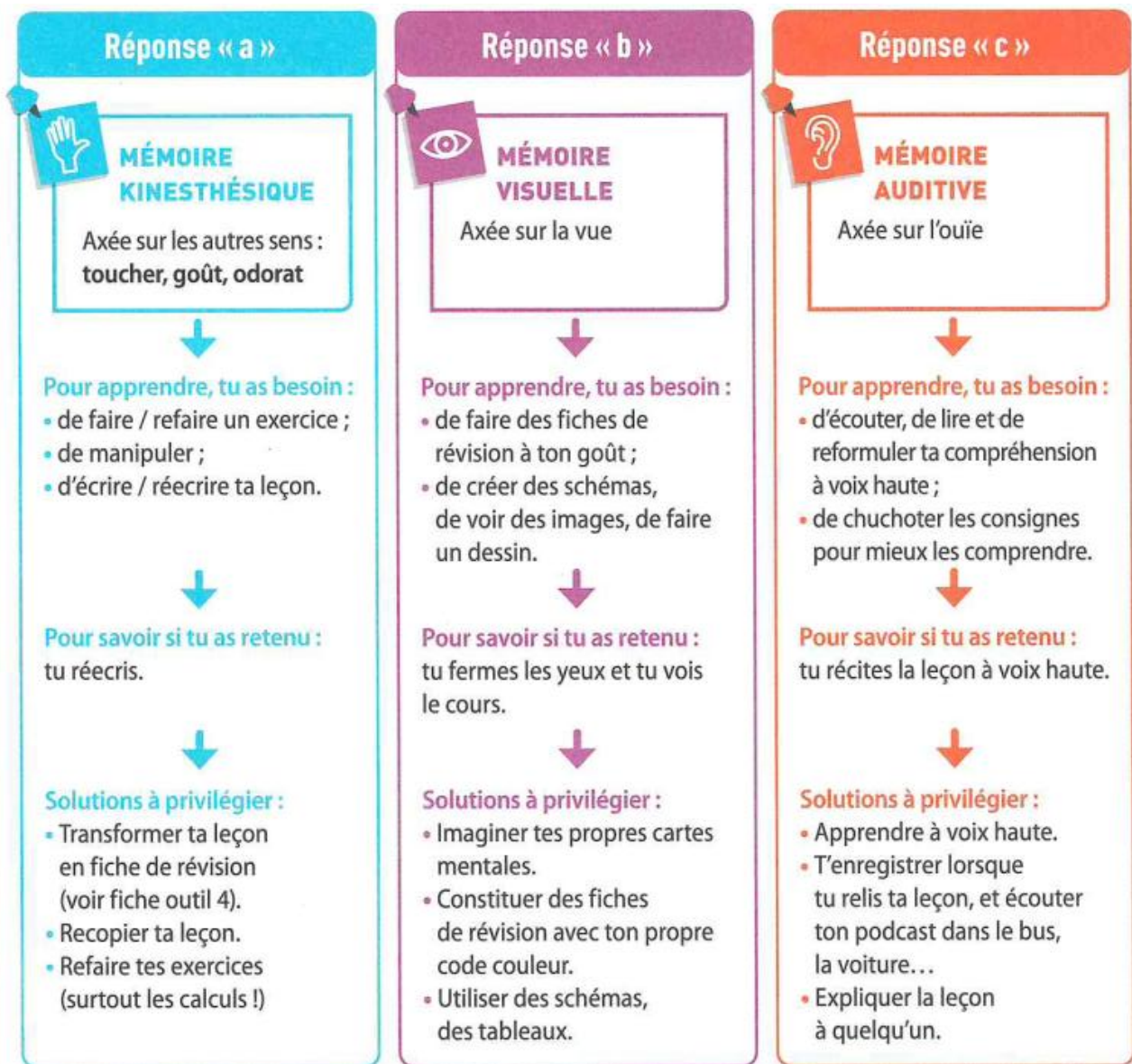
Question à choix unique ou multiple.

Si tu coches plusieurs réponses, classe-les de la plus à la moins importante.

Le jour d'un devoir sur table, lorsque tu réfléchis à la réponse, est-ce que tu ...

- ☐ a. te vois écrire le cours, les mots sur ta fiche de révision ?
- ☐ b. vois ce que le professeur avait écrit au tableau, vois ton cours/ta fiche de révision ?
- ☐ c. entends le professeur parler du sujet lors de son cours ?

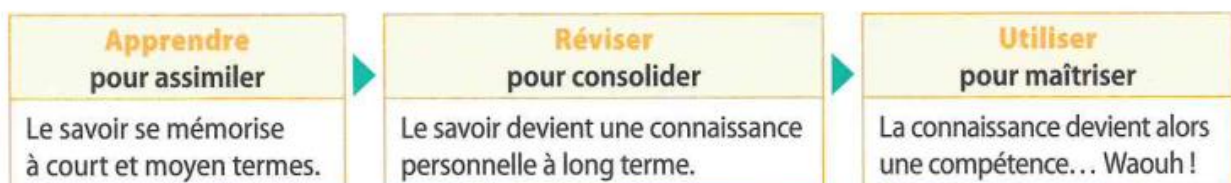
➔ Tu as coché plusieurs réponses ? Tu as donc une mémoire dominante et une ou deux mémoires secondaires. Tant mieux, cela multiplie les méthodes d'apprentissage !



➡ Combien de techniques utiliser ? Une, deux... toutes ! Prends ce qui te convient, à toi et à ta mémoire.

2 Je comprends le fonctionnement de la mémoire.

Apprendre n'est que la première étape d'un processus en trois phases :



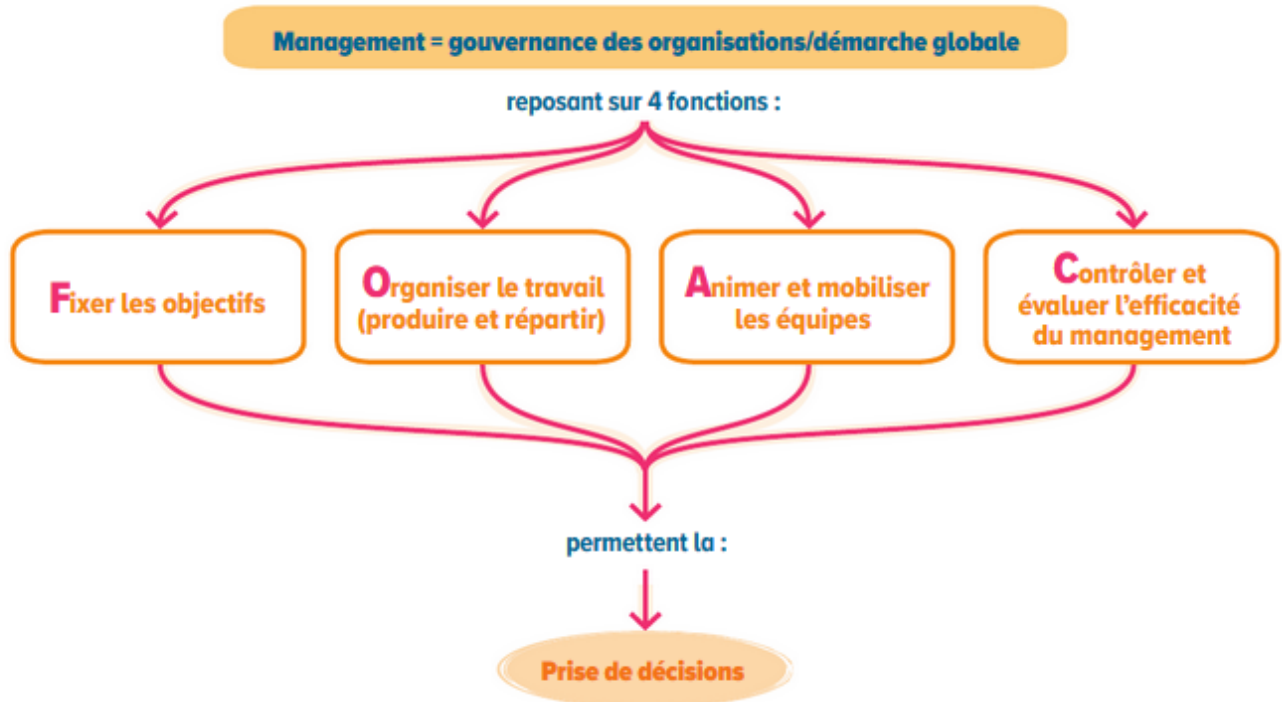
3 J'organise mon apprentissage.

Liste les méthodes que tu penses employer à partir de maintenant.

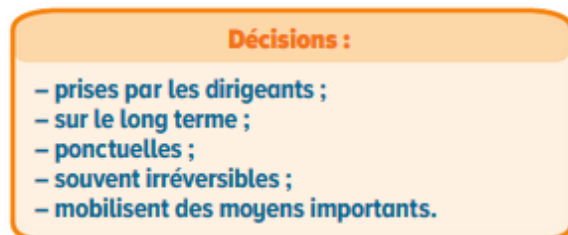
-
-
-
-
-

Qu'est-ce que le management des organisations ?

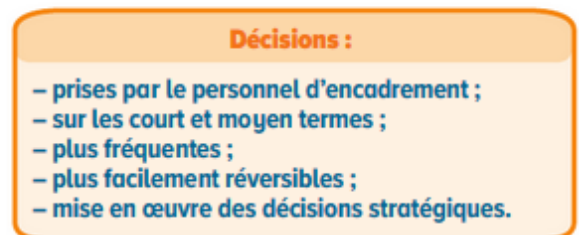
1 Qu'est-ce que le management ?



2 Qu'est-ce que le management stratégique ?



3 Qu'est-ce que le management opérationnel ?



CONCEPTS ET NOTIONS

- **Management** : gouvernance des organisations. Il consiste à gérer une production collective en tenant compte d'une multitude de contraintes (financières, humaines, juridiques, environnementale, etc.), pour atteindre les objectifs fixés.
- **Management privé** : gestion et développement de décisions au sein d'organisations privées.
- **Management public** : gestion et développement des décisions publiques, mises en œuvre dans des organisations publiques.

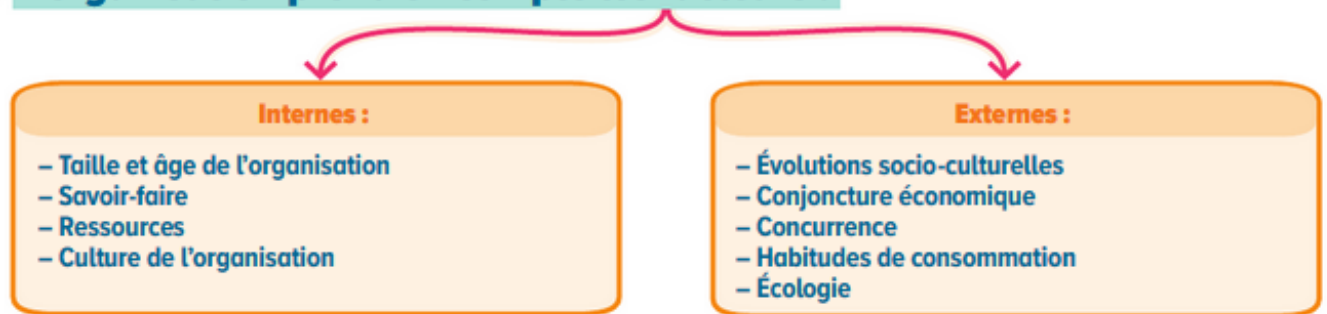
- **Fonctions du management** : fixer les objectifs, organiser le travail, animer et mobiliser les équipes, contrôler et évaluer l'efficacité du management.
- **Management stratégique** : il concerne les décisions stratégiques qui relèvent de la direction générale, sont prises ponctuellement, engagent l'organisation sur le long terme (souvent irréversibles) et nécessitent la mobilisation de ressources importantes.
- **Management opérationnel** : il concerne les décisions opérationnelles, qui sont la mise en œuvre concrète des décisions stratégiques. Il est confié au personnel d'encadrement pour des décisions assez fréquentes et fixe des objectifs à court et moyen termes.

Comment le management permet-il de répondre aux changements de l'environnement ?

1 L'organisation recherche :



2 L'organisation prend en compte les facteurs :



...qui influencent son management.

3 L'organisation intègre les transformations numériques



CONCEPTS ET NOTIONS

- **Partie prenante** : acteur ayant une influence directe ou indirecte sur les décisions de l'organisation. Les salariés, les actionnaires et les dirigeants sont des parties prenantes internes à l'organisation tandis que les clients, les fournisseurs, les créanciers et l'État sont des parties prenantes externes.
- **Régulation managériale** : consiste à clarifier les responsabilités de chacun, à les élargir pour faire évoluer le collaborateur et à fixer des objectifs motivants permettant de renforcer les compétences professionnelles.

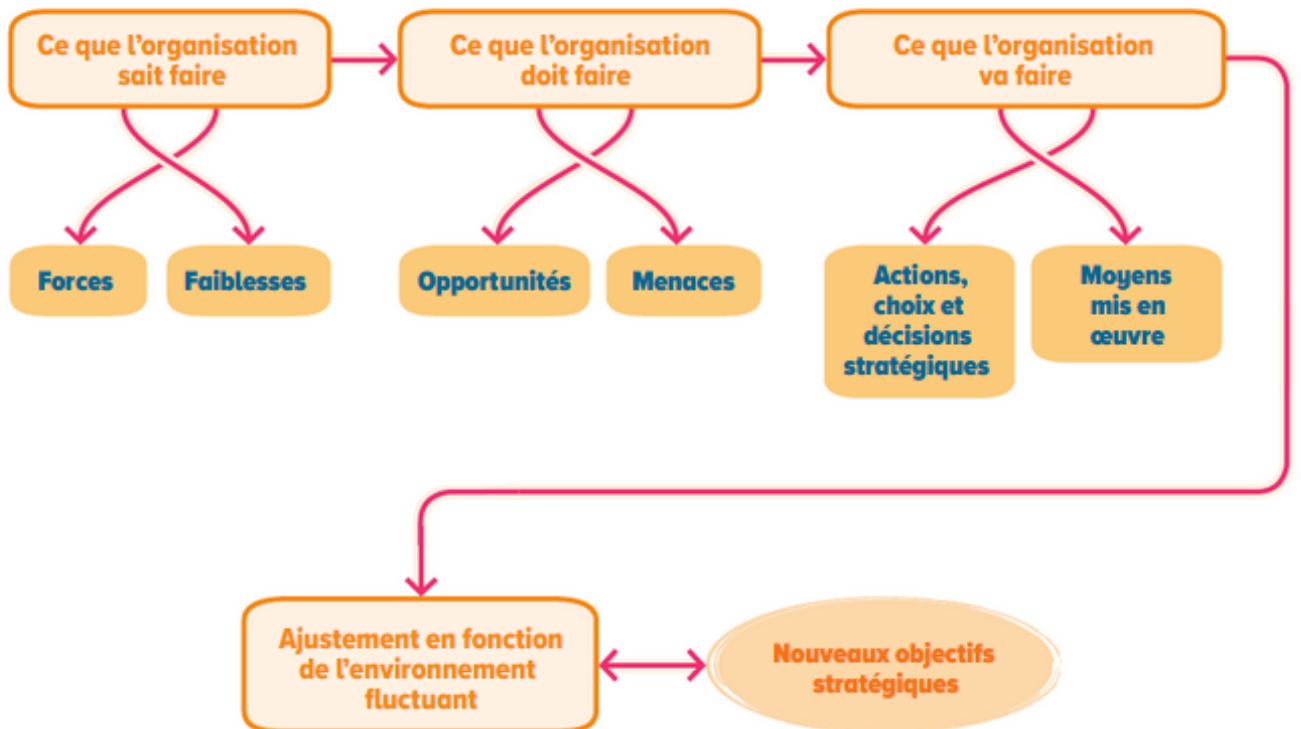
- **Transformation numérique** : phénomène de mutation lié à l'impact du numérique et d'Internet sur les activités de l'organisation.
- **Mutation écologique** : évolution vers un nouveau modèle économique et social, de développement durable qui modifie les façons de consommer, de produire, de travailler, de vivre ensemble pour répondre aux grands enjeux environnementaux.
- **RSE** : prise en compte par les organisations des enjeux environnementaux, sociaux et éthiques dans leurs activités.

Qu'est-ce que la stratégie ?

1 Comment définir la notion de stratégie ?



2 Qu'est-ce que la démarche stratégique ?



CONCEPTS ET NOTIONS

- **Stratégie** : mise en œuvre de décisions à long terme qui engagent le devenir de l'organisation.
- **Démarche stratégique** : méthode et processus qui permettent à l'organisation de mettre en évidence ses forces et faiblesses ainsi que les opportunités

et menaces de son environnement afin de définir sa stratégie ; puis de mettre en œuvre et d'ajuster cette stratégie.

- **Environnement** : ensemble des dimensions politiques, économiques, socio-culturelles, technologiques, écologiques et légales s'imposant à l'ensemble des organisations, qui doivent s'y adapter.

Comment élaborer le diagnostic stratégique ?

1 L'organisation recense :

Ses ressources (humaines, financières, matérielles, immatérielles et technologiques)

Ses compétences

2 L'organisation procède à un diagnostic stratégique interne

afin

D'identifier ses **forces** et ses **faiblesses**

qui permettent

D'identifier ses compétences distinctives

3 L'organisation procède à un diagnostic stratégique externe

À travers une veille

L'organisation recherche des informations sur :

Son macro-environnement avec les facteurs :

Politiques
Technologiques

Économiques
Écologiques

Socioculturels
Légaux

Son micro-environnement :

La concurrence
Les fournisseurs

Les clients
Les autres partenaires

afin de

Faire un bilan des **opportunités** et des **menaces**

pour

Déterminer les facteurs clés de succès sur son marché

Exploiter les opportunités offertes par l'environnement

Éviter ou contrer les menaces présentes dans l'environnement

CONCEPTS ET NOTIONS

- **Veille stratégique** : activité permanente et continue qui consiste à être à l'écoute de son environnement en surveillant par exemple les publications en ligne. Il s'agit d'une activité clé dans la prise de décision.
- **Diagnostic stratégique** : analyse qui permet à l'organisation d'identifier ses forces et ses faiblesses (diagnostic interne) ainsi que les opportunités et les menaces de son environnement (diagnostic externe).

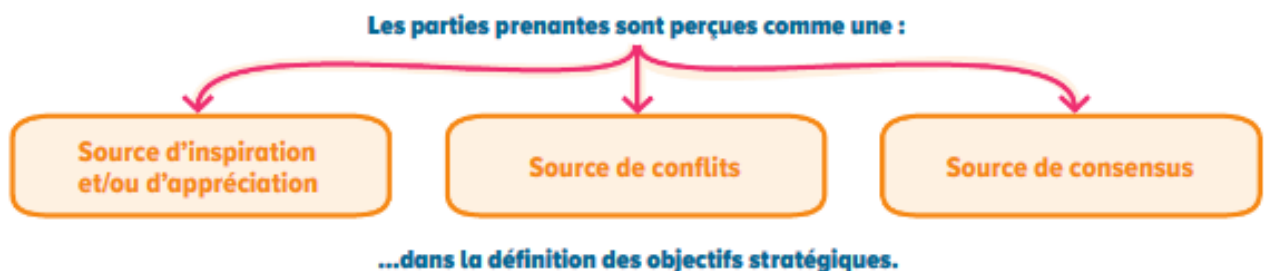
- **Macro-environnement** : ensemble des dimensions politiques, économiques, socio-culturelles, technologiques, écologiques et légales (PESTEL) qui s'imposent à l'ensemble des organisations qui doivent s'y adapter.
- **Micro-environnement** : ensemble des acteurs externes à l'organisation, en lien direct avec elle, et dont l'activité influence directement sur celle-ci, de manière positive ou négative.
- **Facteurs clés de succès** : paramètres stratégiques dont la maîtrise conditionne le succès d'une entreprise par rapport à ses concurrentes sur un marché.

Comment interpréter le diagnostic, le traduire en objectifs, et évaluer les objectifs et les pratiques ?

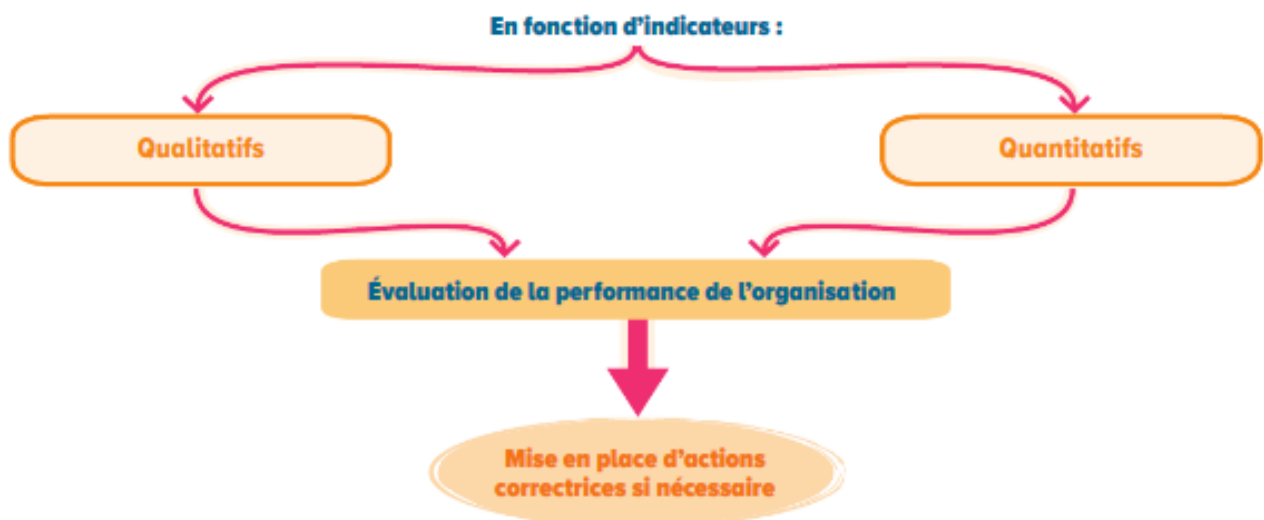
1 Comment sont fixés les objectifs stratégiques ?



2 Par qui les objectifs stratégiques sont-ils inspirés ou appréciés ?



3 Comment évaluer les objectifs stratégiques ?



CONCEPTS ET NOTIONS

- **Objectifs stratégiques** : buts fixés par l'organisation en fonction de sa finalité, de ses ressources et de son environnement.
- **Lien finalité/objectifs** : lien de cause à effet ; les objectifs stratégiques découlent de la finalité de l'organisation.

- **Conflits** : opposition entre les intérêts individuels et/ou collectifs.
- **Consensus** : mise en place d'une décision partagée et définie par les parties prenantes.
- **Indicateurs** : outils d'évaluation permettant de mesurer la performance de l'organisation.

Quelles options stratégiques pour les entreprises ?

Spécialisation ou diversification ?

Domination par les coûts ou différenciation ?

Externalisation ou intégration ?

Croissance interne ou externe, internationalisation ?

1 Quelles sont les options stratégiques relatives aux DAS de l'entreprise ?

Spécialisation

Exploiter un seul domaine d'activité en s'appuyant sur des compétences spécifiques

Diversification

Développer ou acquérir de nouvelles activités

Horizontale

Verticale

Conglomérée

2 Quels sont les enjeux de la stratégie de spécialisation ?

Avantages

- Renforcement de sa position sur un marché
- Image d'expert
- Compétences fortes
- **Avantage concurrentiel potentiel**

Inconvénients

- Dépendance d'un seul marché
- Pas de compensation par d'autres DAS
- Forte concurrence possible

3 Quels sont les enjeux de la stratégie de diversification ?

Avantages

- Augmentation des parts de marché
- Meilleure répartition des risques
- Nouvelle clientèle
- **Avantage concurrentiel potentiel**

Inconvénients

- Nombreux investissements
- Besoin fort d'adaptation
- Positionnement qui doit être en adéquation avec l'image de l'entreprise

CONCEPTS ET NOTIONS

● **Domaine d'activité stratégique (DAS)** : sous-ensemble d'une organisation confronté à un marché, à des conditions concurrentielles et des technologies spécifiques. Une entreprise peut avoir plusieurs DAS.

● **Stratégie globale** : décision stratégique commune à l'ensemble des DAS de l'organisation.

● **Stratégie de domaine** : l'organisation doit bâtir pour chaque DAS une stratégie spécifique qui lui permettra d'affronter ses concurrents dans ce domaine (spécialisation ou diversification, domination par les coûts ou différenciation, intégration ou externalisation).

● **Stratégie de spécialisation** : concentration de l'activité d'une organisation et de ses ressources sur un seul domaine d'activité stratégique en s'appuyant sur des compétences spécifiques.

● **Stratégie de diversification** : orientation d'une partie de l'activité d'une organisation vers d'autres métiers et développement de domaines d'activité stratégique différents de son activité de base.

● **Numérisation de l'économie** : processus qui vise à transformer les informations utilisées par les organisations en informations numériques pour accroître leur productivité ou pour créer de nouveaux services.

Quelles options stratégiques pour les entreprises ?

Spécialisation ou diversification ?

Domination par les coûts ou différenciation ?

Externalisation ou intégration ?

Croissance interne ou externe, internationalisation ?

1 Comment différencier stratégie d'externalisation et stratégie d'intégration ?

Externalisation

L'entreprise (donneur d'ordres) fait faire certaines de ses activités par une autre entreprise (sous-traitant).

Intégration

L'entreprise fait elle-même plutôt que de faire faire par une autre entreprise.

2 Quels sont les enjeux de la stratégie d'externalisation ?

Avantages

- Recentrage sur son cœur d'activité
- Limitation des investissements
- Risques supportés par une autre entreprise
- Accès à une main-d'œuvre qualifiée et spécialisée
- **Avantage concurrentiel potentiel**

Inconvénients

- Pas de maîtrise de la technologie
- Perte de confidentialité
- Problèmes de qualité possibles
- Dépendance vis-à-vis du sous-traitant
- Risque de dégradation de l'image du donneur d'ordre en cas de défaillance du sous-traitant

3 Quels sont les enjeux de la stratégie d'intégration ?

Avantages

- Sécurisation des approvisionnements et des débouchés
- Contrôle global et maîtrise des activités
- Appropriation de nouvelles technologies
- **Avantage concurrentiel potentiel**

Inconvénients

- Investissements financiers lourds
- Nécessité de maîtriser des métiers différents (compétences multiples)
- Coordination nécessaire

CONCEPTS ET NOTIONS

● **Chaîne de valeur** : ensemble constitué de toutes les entreprises qui interviennent dans le processus de fabrication, de la matière première au produit final. Elle permet de créer de la valeur identifiable. Son efficacité repose sur la coordination des différents acteurs et sur la capacité à former un réseau cohérent et collaboratif.

Stratégie d'externalisation : stratégie qui consiste pour une organisation à confier une partie de ses activités à une autre organisation partenaire, qui doit respecter un cahier des charges (qualité, prix, délai de livraison, quantité...)

Stratégie d'intégration : stratégie qui consiste pour une organisation à faire elle-même plutôt qu'à faire faire par une autre entreprise. Elle s'oppose à l'externalisation. Au sein, d'une filière, l'intégration peut s'opérer en amont et/ou en aval.

Quelles options stratégiques pour les entreprises ?

Spécialisation ou diversification ?

Domination par les coûts ou différenciation ?

Externalisation ou intégration ?

Croissance interne ou externe, internationalisation ?

1 Comment distinguer la stratégie de domination par les coûts de la stratégie de différenciation ?

Domination par les coûts

- Offre à prix bas
- Faiblesse de la marge unitaire
- Quantités vendues importantes

Diversification

- Distinction de la concurrence
- Offre unique aux yeux du consommateur

2 Quels sont les enjeux de la stratégie de domination par les coûts ?

Avantages

- Prix attractifs
- Ventes élevées
- **Avantage concurrentiel potentiel**

Inconvénients

- Guerre des prix
- Marges réduites
- Nécessité de rationaliser les dépenses

3 Quels sont les enjeux de la stratégie de différenciation ?

Avantages

- Prix plus élevés
- Marges confortables
- Image de qualité, d'innovation...
- **Avantage concurrentiel potentiel**

Inconvénients

- Client parfois peu sensible à la différenciation
- Risque d'imitation par les concurrents
- Coûts importants (en recherche et développement, en communication...)

CONCEPTS ET NOTIONS

- **Avantage concurrentiel** : élément d'origine technologique, commerciale, organisationnelle, etc. conférant à l'organisation qui le maîtrise un avantage durable par rapport à ses concurrents.
- **Stratégie de domination par les coûts** : stratégie concurrentielle qui repose en grande partie voire en intégralité sur le prix comme argument principal de vente par rapport à la concurrence (le prix est très inférieur à

la moyenne du marché). Cette stratégie est efficace (rentable) si le volume de ventes observé permet de compenser la faible marge unitaire réalisée. Cette stratégie est mise en place par les entreprises positionnées low cost.

- **Stratégie de différenciation** : stratégie concurrentielle qui permet à une organisation de se distinguer de ses concurrents autrement que par le prix. La stratégie repose sur des éléments plus qualitatifs tels que la notoriété, l'image, les efforts de recherche, de développement, d'innovation, etc.

Quelles options stratégiques pour les entreprises ?

Spécialisation
ou diversification ?

Domination
par les coûts
ou différenciation ?

Externalisation
ou intégration ?

Croissance interne
ou externe,
internationalisation ?

1 Comment différencier croissance interne et externe ?

L'entreprise se développe par :

Croissance interne

Grâce à ses propres moyens
et compétences

Croissance externe

1 Acquisition d'autres entreprises

Ou

2 Mise en place de partenariats :
accords de franchise, accords de joint-venture

2 Quels sont les enjeux de la croissance interne et de la croissance externe ?

Croissance interne

Avantages

- Indépendance
- Compétitivité
- **Avantage concurrentiel potentiel**

Inconvénients

- Développement limité
- Manque de moyens pour se développer
- Capacité d'innovation réduite

Croissance externe

Avantages

- Activités diverses
- Compétences multiples et élargies
- Nouveaux DAS
- Leader sur le marché
- **Avantage concurrentiel potentiel**

Inconvénients

- Coût important
- Perte d'indépendance
- Opération complexe à gérer au niveau managérial

3 Pourquoi et comment miser sur l'internationalisation ?

Pourquoi ?

- Conquérir de nouveaux marchés
- Faire face à la concurrence
- Faire face aux problèmes internes du pays d'origine
- Développer son CA
- Profiter d'avantages financiers

Comment ?

Exportation de produits,
succursales,
filiales ou stratégie
d'alliances

CONCEPTS ET NOTIONS

- **Croissance interne** : développement de l'entreprise par ses propres ressources et compétences.
- **Croissance externe** : développement de l'entreprise par l'acquisition de ressources et compétences d'autres entreprises.

● **Partenariat** : coopération avec d'autres entreprises.

● **Internationalisation** : ouverture à d'autres pays pour conquérir de nouveaux marchés.

● **Transparence et secret** : communication (ou non) de certaines informations de l'entreprise en fonction de l'objectif recherché (climat social, protection face à la concurrence...).

Quelques statistiques sur les organisations

- L'INSEE comptabilise environ 3,8 millions d'**entreprises** en France, qui emploient environ 20 millions de salariés.
- Les **organisations publiques** emploient environ 5,9 millions de personnes en France.
- On estime aujourd'hui qu'il y a 1,3 millions d'**associations** en France. Elles emploient environ 1,8 millions de salariés et font appel à 12 millions de bénévoles.
- Les entreprises françaises réalisent en moyenne 26 € de bénéfice pour 100 € de chiffre d'affaires.



Rencontre avec
le plus jeune chef
d'entreprise
de France !
2'29

La stratégie de rupture : innover pour se différencier

- Afin de se différencier sur leurs marchés, les entreprises se doivent d'être innovantes. Au-delà de la simple innovation, une stratégie de rupture consiste à redéfinir les règles du jeu en offrant un produit ou un service qui rompt avec les habitudes du marché. Il ne s'agit donc plus de chercher à se positionner mieux que les concurrents mais de veiller à imposer de nouveaux usages, une nouvelle technologie, etc.

LES +

« **Océan bleu** » :
marché non exploité,
quasiment libre
de toute concurrence
➔ L'entreprise, en étant
pionnière, va donc pouvoir
prosperer sur ce nouveau
marché très rentable

LES -

- Nombreux risques,
dont celui de ne pas plaire
aux clients
- Lourds investissements
R&D

➔ **L'iPhone d'Apple** illustre parfaitement ce qu'est une stratégie de rupture. Avant 2007, les téléphones portables ne servaient uniquement qu'à émettre/recevoir des appels et SMS. Steve Jobs, PDG d'Apple, a lancé en 2007 l'iPhone. Ce nouvel appareil combinant plusieurs technologies a rendu obsolète les appareils de ses concurrents (Nokia, Sony) en proposant un smartphone doté d'un écran tactile, simple d'utilisation. Depuis 2007, Apple a vendu plus de 2 milliards d'iPhone dans le monde.

Être un manager

Dans la réalité des entreprises, le manager est avant tout une personne... qui a des missions et des devoirs. Être manager, c'est une façon de penser, d'être et d'agir.

- Être manager, c'est avoir la responsabilité des résultats, de la satisfaction des collaborateurs et de la déclinaison des objectifs.
- Le manager est plus porté sur l'action que sur la réflexion, c'est un communicant qui interagit avec des personnes et qui prend des décisions.



La mission
du manager :
rôle et devoirs
3'11



Les rôles
du manager
selon Henry
MINTZBERG
1'19

Les mutations écologiques

Connais-tu la loi du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets ? Consulte cette loi sur le site vie-publique.fr.

Activité 1 : appliquer la méthodologie

Exercice 1 – Compléter un paragraphe AEI

Sujet : Expliquer pourquoi une organisation doit définir ses objectifs.

Affirmation	Définir des objectifs est indispensable pour guider l'action des membres de l'organisation
Explicitation	
Illustration	

Exercice 2 – Reconstituer un paragraphe AEI

Sujet : Montrer que le style de direction a un impact sur la motivation des salariés.

Remettre dans l'ordre les étapes AEI suivantes :

1. En effet, un management participatif peut renforcer l'implication et le sentiment d'appartenance.
2. Le style de direction influence fortement la motivation des collaborateurs.
3. Dans une entreprise comme Google, les salariés bénéficient d'autonomie et de reconnaissance, ce qui favorise leur créativité.

Exercice 3 – Rédiger un paragraphe AEI

Sujet : Déterminer si le management opérationnel suffit à assurer la performance d'une organisation.

Activité 2 : Cas Lelandais fermetures

1. Repérer les éléments caractéristiques de l'organisation Lelandais Fermetures.
2. Identifier le problème de management auquel a été confrontée cette organisation à ses débuts.
3. Préciser l'objectif stratégique actuel de l'organisation puis indiquer les décisions prises par le dirigeant pour l'atteindre.
4. Montrer comment le système d'information participe à la performance de Lelandais Fermetures.

Annexe 1 : Découvrez Lelandais Fermetures

La société Lelandais Fermetures, est implantée à Saint-Maur-des-Fossés (Île-de- France) où elle a ouvert son showroom et basé son entrepôt. Liée à un secteur d'activité spécifique du bâtiment, celui de la serrurerie métallerie, cette organisation est spécialisée dans la fourniture et la pose d'équipements de fermeture pour les particuliers, les magasins, les restaurants. Elle commercialise des fenêtres, des portes, des volets et stores, des portails, des automatismes de fermeture.

Monsieur Jean-Claude Lelandais a fondé cette organisation en 2011 avec 7 500 euros de capital. Celle-ci propose des produits de qualité car son dirigeant a conclu un contrat de distribution lui accordant une exclusivité sur l'Île-de-France avec le chef de file et pionnier européen Internorm (marque autrichienne) qui fait référence en matière de robustesse des matériaux et de haute technologie. Monsieur Lelandais a recruté une équipe de poseurs qui possèdent un savoir-faire d'exception dont les compétences accompagnent des clients prestigieux dans des projets qui proposent un défi technologique.

Jean-Claude Lelandais s'appuie, au total, sur une équipe de neuf personnes dont un technicien conseil, deux commerciaux juniors, quatre poseurs, une assistante de direction. Son entreprise possède une flotte de quatre véhicules.

Cette SARL effectue ses chantiers exclusivement en Île-de-France. Son chiffre d'affaires provient pour 75 % des particuliers. Elle a obtenu le label Reconnu Garant de l'Environnement (RGE) qui permet à ses clients l'obtention d'un Crédit d'Impôt pour la Transition Énergétique (CITE) de 30 %. Ce dispositif légal sera prolongé en 2016.

Source : d'après www.lelandaisfermetures.com

Annexe 2 : Entretien avec le dirigeant de Lelandais Fermetures

Quelles ressources avez-vous mobilisées lors de la création de votre entreprise ?

« Nous avons sollicité un prêt d'aide à la création d'entreprise de 25 000 euros fourni par la Banque Publique d'Investissement (BPI) car j'avais un capital initial limité à 7 000 euros. Les fonds ont été utilisés pour l'achat de véhicules commerciaux, l'équipement informatique de la société, l'achat de logiciels bureautiques et la communication ».

Quels ont été vos principaux choix ?

« Les deux premières années, nos réalisations étaient standards donc je ne me démarquais pas de la concurrence. Dans un contexte de morosité du secteur d'activité, notre positionnement sur l'entrée et le milieu de gamme nous exposait à une concurrence très vive, ce qui contraignait fortement nos marges et freinait notre développement. Ainsi, l'impérative maîtrise de nos frais fixes nous imposait de recourir à la sous-traitance pour nos prestations de pose. En outre, nous manquions de visibilité et de notoriété. J'ai alors pris la décision capitale de monter en gamme en privilégiant le fournisseur Internorm. J'ai aussi fait de mon showroom une vitrine de la technologie actuelle et déplacé celui-ci dans un endroit très accessible et visible. Dès lors, mon chiffre d'affaires a décollé et ma notoriété s'est développée. Précédemment, je réalisais mes chantiers avec une équipe de poseurs sous-traitants particulièrement efficace.

Mais le coût de la sous-traitance et le risque lié à la perte d'information me posaient problème. J'ai donc décidé de les embaucher en contrat à durée indéterminée (CDI). Pour la partie commerciale, j'ai instauré une réunion tous les mardis après-midi, durant laquelle nous analysons une feuille de résultats, sur tableur. Cela me permet de mesurer les écarts par rapport aux objectifs mensuels et d'effectuer une analyse fine de la situation : d'où proviennent mes clients, quels types de produits demandent-ils ? »

Comment l'entreprise entre-t-elle en contact avec sa clientèle ?

« En partenariat avec notre fournisseur, nous participons à un salon commercial d'envergure, la foire de Paris, qui génère de nombreux contacts. Mais la collecte de l'information ne s'arrête pas là : les demandes proviennent également de notre site internet, du showroom et du parrainage des anciens clients. Cela alimente notre base de données interne, laquelle enregistre les coordonnées des clients, le type de prestation à réaliser. À la signature du contrat, nous compléterons celle-ci par le chiffre d'affaires généré ».

Le système d'information joue-t-il un rôle central chez Lelandais Fermetures ?

« Le projet du client doit être soigneusement étudié. Le croquis établi par le commercial permet de voir la faisabilité de celui-ci. Un devis est envoyé au client par courriel. En cas d'accord, un contrat est rédigé et enregistré dans notre base de données avec une référence client. Notre commercial effectue alors un relevé plus détaillé des mesures avec le progiciel Autocad puis c'est l'assistante commerciale qui fait parvenir, par internet, la commande à notre fournisseur. Celui-ci nous communique par courriel la date de livraison et mon assistante contacte le client par téléphone pour fixer le jour de pose. Cette information est immédiatement basculée sur l'agenda partagé où l'on peut suivre l'évolution de nos chantiers. Le chantier terminé, le commercial fait signer au client un « procès-verbal de réception » des travaux avec la mention « certification conforme » (celle-ci indique la conformité des travaux au contrat de départ). Quelques semaines plus tard, nous procédons à une enquête de satisfaction. Ce retour d'information nous conforte sur le choix de qualité pour lequel j'ai opté. L'ensemble de nos clients est satisfait ou très satisfait. Nous collectons aussi les commentaires sur le réseau social de l'organisation. Mais j'ai également à ma disposition une source d'information permanente pour suivre les faits et gestes de mes concurrents : je suis abonné au site www.societe.com qui propose une option d'alerte dès que l'un d'entre eux fait l'objet d'une publication ».

À quelles contraintes devez-vous faire face ?

« La coordination de l'information me soucie : je dois réunir les données issues des différents supports et je n'ai pas une vision en temps réel de mon activité. Je cherche aujourd'hui à faire évoluer mon système d'information afin d'être encore plus réactif dans ma prise de décision. D'autre part, en matière de logistique, les marchandises me sont livrées par containers puis sont entreposées sur des palettes avec des risques de détérioration. J'ai aussi l'obligation légale de recycler les anciennes fenêtres des clients en les apportant jusqu'à la déchetterie. Enfin, je me dois de suivre l'évolution législative liée aux avantages fiscaux, à la réglementation du travail ».

Quelles sont vos perspectives actuelles ?

« Nous sommes en phase de croissance : chaque année le chiffre d'affaires augmente de 50 %. J'ai pour objectif de rester sur cette cadence qui garantira notre développement, je recherche un emplacement pour l'ouverture d'une nouvelle agence. Le challenge est important, la charge de travail de chacun s'intensifie. J'effectue actuellement un recrutement ambitieux : deux poseurs, une assistante commerciale. J'espère ainsi faire face à ce défi ».

Réaliser le diagnostic interne de l'organisation Motorfy**Annexe - Motorfy : un succès technologique, industriel et commercial**

En 1969, alors que le marché de la motorisation domestique reste à inventer, Motorfy, située à Dijon, 35 salariés et 6,55 millions de francs (soit l'équivalent d'un million d'euros) de chiffre d'affaires, est un fournisseur pour l'industrie de la mécanique de précision. Mais Motorfy n'arrivait plus à remplir le carnet de commandes. Son directeur s'est donc lancé dans la recherche d'un domaine d'activité où Motorfy pourrait fabriquer et commercialiser des produits finis. Au même moment, Nevo, un fabricant lyonnais de stores et volets roulants avait eu l'idée de motoriser ses produits. De cette rencontre, naissaient les premiers moteurs pour stores et volets roulants. En 1985, la SAS Motorfy rachète Nevo, investit dans une nouvelle unité de production à la périphérie de Dijon et devient fabricant de stores et volets motorisés. Fin 2016, Motorfy réalise un chiffre d'affaires de 45 millions d'euros dont 35 % à l'international (essentiellement en Belgique et aux Pays-Bas). Elle emploie 225 salariés compétents, qualifiés et fidèles à l'entreprise. 20 % d'entre eux ont plus de 58 ans.

Mais les dirigeants de Motorfy sont inquiets car leurs moteurs vont perdre leurs brevets qui tomberont bientôt dans le domaine public. De plus, la demande évolue vers les objets connectés et leur commande à distance. Ce qui suppose de nouveaux protocoles de communication pour ses automatismes commandés sans fil. Motorfy souhaite se positionner sur un nouveau marché, celui de la domotique domestique, aujourd'hui convoité par les géants américains comme Google ou Apple. Le défi de la maison connectée vient ainsi d'être confié à Pierre Desprez, nommé à la présidence du directoire en mars dernier. Il envisage pour les dix prochaines années de réinvestir tous les bénéfices dans la recherche et développement ainsi qu'en développement commercial.

Le plan à long terme est si simple qu'il devrait fonctionner à la perfection : mise au point de nouveaux produits brevetés, développement à l'international (essentiellement dans l'Union Européenne) et relance de l'outil de production avec la création d'une nouvelle usine. « Le lancement de la gamme domotique marquera un nouveau tournant devant permettre à Motorfy de reprendre des parts de marché. Notre société a tous les atouts pour jouer un rôle déterminant. Je mettrai toute mon énergie et mes compétences pour mettre en œuvre les nécessaires adaptations de Motorfy à ces nouveaux défis. Pour entamer cette nouvelle phase du développement, je sais pouvoir m'appuyer sur l'esprit d'initiative et de performance de toutes les équipes de l'entreprise », commente Pierre Desprez.

Motorfy doit consolider son avance sur ses marchés historiques (motorisations et automatismes) tout en anticipant les mutations qu'implique l'avènement de la maison connectée. Cependant, malgré la qualité du personnel actuel, Motorfy ne possède pas toutes les compétences nécessaires pour réussir ce virage stratégique. Ce point essentiel doit être étudié afin d'aborder correctement ce challenge de taille.

Avec plus de 45 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2016 et une progression de 10,6 % du résultat opérationnel courant à huit millions d'euros, le groupe bénéficie d'une bonne marge de manœuvre pour investir dans ces nouveaux projets.

Activité 4 : Cas Puyricard

La chocolaterie Puyricard est une entreprise familiale née en 1967. Le couple fondateur, Marie-Anne et Jan-Guy Roelandts, d'origine belge, sont alors les seuls à disposer du savoir-faire pour fabriquer du chocolat. À l'époque, l'accent est déjà mis sur des fournisseurs de qualité et une présentation soignée des ballotins. Leurs chocolats deviennent un cadeau de luxe que les diplomates aiment offrir à leurs invités étrangers. À leur retour en France, ils décident de créer leur chocolaterie et choisissent le village de Puyricard. La qualité de leurs produits est unanimement reconnue et lui permet de rayonner dans le monde de la mode et de la culture avec des créations pour Louis Vuitton et le festival de Cannes. En 1995, c'est leur fils, Tanguy, maître artisan chocolatier, qui reprend les rênes de la chocolaterie afin de perpétuer la tradition familiale et le savoir-faire artisanal de Puyricard.

Depuis 2022, une nouvelle histoire s'écrit pour la chocolaterie Puyricard. Tanguy a décidé, après 27 ans passés à la direction de l'entreprise, de laisser la main à sa fille Solène. Auparavant directrice générale, elle avait déjà pris en charge la création de la nouvelle identité visuelle pour la marque et créé un service export. Tournée vers l'avenir, elle souhaite dynamiser la croissance de l'entreprise.

1. Présenter des éléments du diagnostic externe de l'entreprise Puyricard.
2. Identifier les compétences distinctives et justifier leur intérêt pour Puyricard.
3. Relever les options stratégiques mises en œuvre par l'entreprise et montrer leur pertinence.
4. Analyser l'évolution de la performance commerciale de l'entreprise Puyricard à l'aide de calculs pertinents.

Document 1 : Pourquoi on risque de manquer de chocolat en 2050 ?

Plus de chocolat d'ici 2050 ? Le scénario d'une crise majeure serait en tout cas hautement plausible, à en croire plusieurs articles récents. La pénurie serait causée par un double effet : d'un côté l'accroissement de la demande mondiale, et de l'autre, l'assèchement de l'offre de cacao.

Commençons par examiner la demande. Le marché mondial du chocolat connaît actuellement une expansion spectaculaire et pourrait même doubler en valeur d'ici 2025 par rapport à 2015. Actuellement, 50 % de la production mondiale est consommée en Europe occidentale et en Amérique du Nord. Sur ces marchés développés, le chocolat est bien sûr apprécié pour ses qualités gustatives, mais aussi pour ses bienfaits perçus sur la santé, tels que les effets anti-âges, les effets antioxydants, le soulagement du stress, ou encore la régulation de la pression artérielle, etc.

Nouveaux marchés du chocolat

Si l'Europe et l'Amérique du Nord continuent à tirer la demande, les immenses marchés intérieurs de la Chine et de l'Inde ouvrent d'importantes perspectives de développement. L'essor de la classe moyenne et l'évolution des goûts des consommateurs ont aiguisé les appétits...

L'Inde est actuellement l'un des marchés du chocolat dont la croissance est la plus rapide. En 2016, plus de 228 000 tonnes ont été consommées, soit une augmentation de 50 % par rapport à 2011. N'oublions pas non plus que les millions de Chinois riches tendent à acheter en ligne des spécialités étrangères de haute qualité, parmi lesquelles, bien évidemment, le chocolat. Les consommateurs de ces marchés perçoivent le chocolat comme un symbole de richesse, ce qui stimule la demande de marques haut de gamme.

Le tableau est moins rose du côté de l'offre, où les producteurs de cacao, eux, vont mal. Ils souffrent d'abord des maladies et des insectes qui ravagent les cacaoyers. Ces nuisances entraînent des pertes annuelles de 30 % à 40 % de l'ensemble de la production mondiale. En juin 2018, la Côte d'Ivoire a annoncé qu'elle allait devoir détruire une plantation de cacao de 100 000 hectares contaminée par le virus de la pousse de cacao pour empêcher sa propagation. Il faudra au moins cinq ans avant que la zone ne puisse être replantée à nouveau.

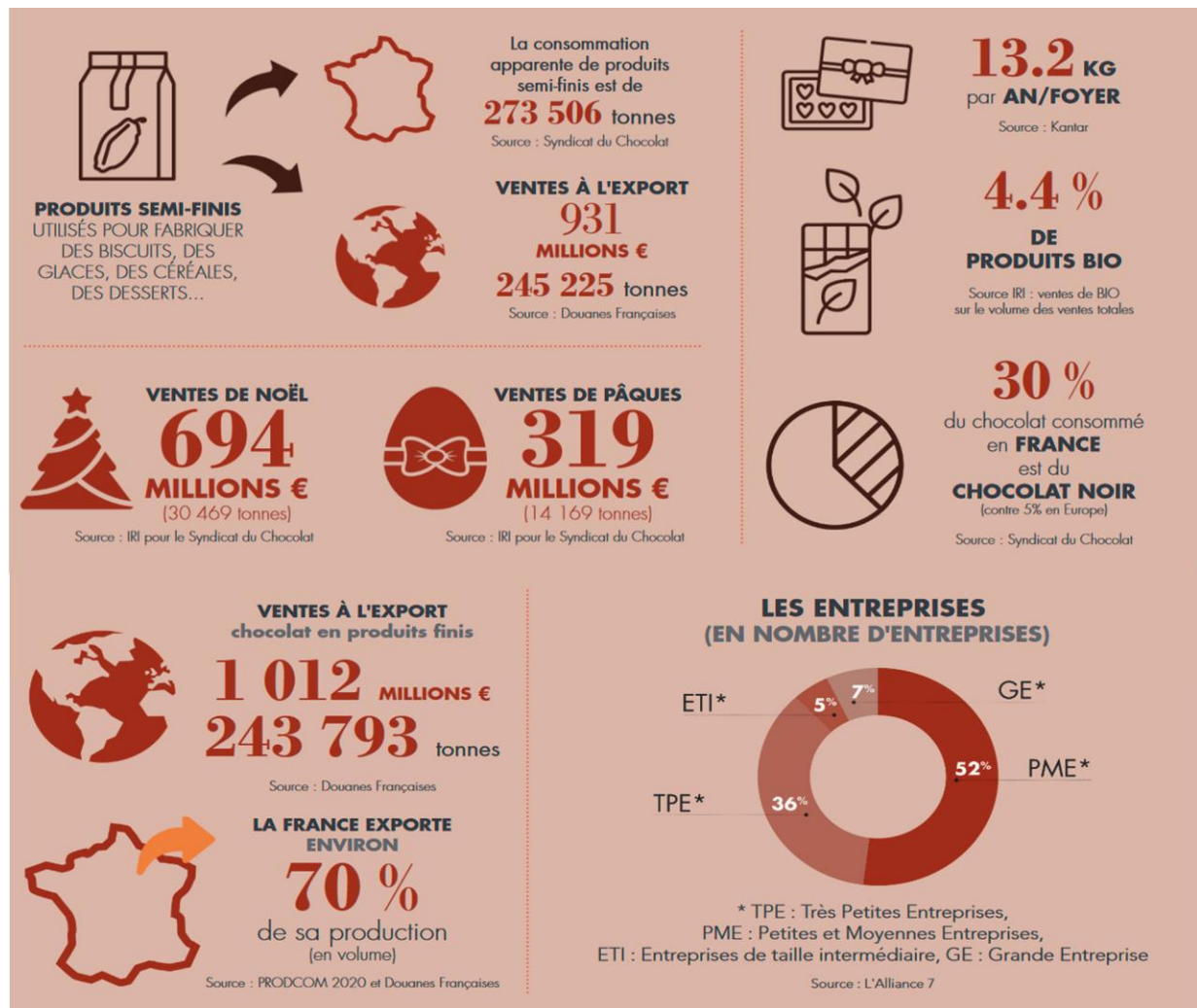
Un contexte difficile, auquel il faut ajouter la fluctuation des prix, qui encourage à passer à des alternatives potentiellement plus rentables et plus faciles à produire... L'Indonésie, troisième producteur mondial de cacao, a connu une baisse de sa production de cacao depuis 2010. Le mauvais temps et le vieillissement des cacaoyers ont poussé certains agriculteurs à transférer leur activité vers des cultures telles que le maïs, le caoutchouc ou l'huile de palme. (...)

Face aux risques de pénurie, les initiatives de développement durable se multiplient : Mars a consacré un milliard de dollars à la création de cacaoyers plus résistants à la chaleur. Mondelez International veut également que son cacao soit durable : en avril 2018, sa marque Milka a rejoint Cocoa Life, un programme lancé en 2012 visant à autonomiser les producteurs de cacao.

Bien que ces initiatives constituent un grand pas en avant, les principaux acteurs de la chaîne d'approvisionnement reconnaissent qu'elles ne sont pas suffisantes pour sortir les producteurs de cacao de la pauvreté – l'un des problèmes majeurs auxquels ils sont confrontés.

Source : Jovana Stanisljevic, Grenoble École de Management (GEM) - The Conversation -
Publié le 15/09/2018

Document 2 : Les chiffres du marché français du chocolat en 2021



Source : syndicat du chocolat

Document 3 : La chocolaterie de Puyricard fait rimer innovation et patrimoine

À l'approche de Pâques, l'activité de la chocolaterie de Puyricard augmente fortement. Si la période n'atteint pas l'intensité de Noël, elle reste clef dans l'année. À côté des traditionnels lapins et cloches, la maison propose cette fois-ci des œufs semblant tout droit sortis de la Voie lactée. Pour chaque sujet, poser les paillettes d'or ou d'argent, les tamponner avec une éponge imprégnée de chocolat et donner l'effet de voûte céleste souhaité aura nécessité un travail artisanal de précision de vingt minutes. Et, en amont, un vrai temps de recherche.

Quant aux bonbons au chocolat, pour lesquels la marque propose une centaine de variétés, ils nécessitent une logistique pointue. En effet, contrairement à d'autres acteurs, la maison se refuse à pratiquer la congélation, jugeant qu'elle empêche les saveurs de s'exprimer pleinement. Il y a donc, comme toute l'année, un processus à activer pour fabriquer les chocolats en flux tendus et les livrer toutes les semaines aux boutiques.

Le classique, valeur sûre

La maison a été la première société agroalimentaire à obtenir le label d'entreprise du patrimoine vivant (EPV). « Nos clients sont extrêmement fidèles et transmettent leur goût à leurs enfants. Ils réclament des nouveautés mais les classiques nous font vivre », remarque Tanguy Roelandts. Parmi les derniers lancements, on compte le Riad, une confiserie à base de dattes qui prend la forme d'un calisson.

La maison Puyricard compte désormais 22 boutiques, dont trois en franchise, surtout dans le Sud- Est, sa région d'origine. La dernière en date a été ouverte à la fin de l'année dernière à Nice, au centre commercial Cap 3000. Mais l'entreprise dispose aussi de quatre points de vente parisiens. Elle compte bien s'étendre à d'autres villes en élargissant le cercle depuis son site de production, pourquoi pas à Bordeaux ou Lyon. Elle envisage également de développer davantage ses exportations à l'international (Japon, Chine, États-Unis et Singapour).

Source : Clotilde Briard, Les Echos

Document 4 : Puyricard, une entreprise confrontée à son marché

Sans jamais céder aux sirènes de l'automatisation, la chocolaterie Puyricard a su rester depuis 1967 une entreprise artisanale riche de savoir-faire, de créativité et animée d'une passion incontestable pour le travail de qualité et le choix de matières premières d'excellence. En 2013, Tanguy Roelandts a repris la pâtisserie aixoise de luxe Riederer et ses 22 salariés pour constituer un pôle de confiserie, biscuiterie qui a déjà ses entrées aux Galeries Lafayette de Berlin où il est reconnu comme chocolatier à la française.

Forte d'un réseau de 22 boutiques réparties entre sa Provence natale, Montpellier, Toulouse et Paris, la chocolaterie Puyricard démontre chaque jour l'étendue de sa passion pour le « chocolat fait main » et les émotions qu'il procure.

En période de fête, les clients cherchent toujours à se faire plaisir. Noël représente 42 % de l'activité et Pâques 17 %. Les collections suivent les saisons et chaque année de nouvelles créations enrichissent la palette des saveurs et le nombre de modèles de sujets en chocolat. Si le chocolat est la marque de fabrique de Puyricard, la maison propose aussi des glaces et des sorbets pour dynamiser les ventes à la belle saison. Puyricard organise depuis peu des ateliers autour du chocolat pour les grands et les petits ainsi que des visites de l'entreprise.

Ce sont ces choix qui lui permettent de rester forte face à l'intensité et la diversité de la concurrence. On peut citer des groupes de taille internationale avec des sites de production en France (Cémoi, Ferrero, Lindt, Mars, Nestlé, etc.). Mais c'est surtout la cinquantaine de PME (Cluizel, Valrhona, Pralus, etc.) qui représente une concurrence directe ainsi que les petites entreprises avec de nombreux artisans indépendants. On peut y ajouter les fabricants avec des magasins de proximité tels que Jeff de Bruges, Léonidas, etc.

Aujourd'hui, les offreurs de chocolats haut de gamme doivent fortement se démarquer en renouvelant leurs produits et en animant leur point de vente (dégustation, ateliers autour du chocolat, etc.). Le développement de leur chiffre d'affaires en dehors des périodes de Noël et de Pâques (50 % du chiffre d'affaires des professionnels du secteur sont réalisés pendant ces deux périodes) reste un enjeu majeur.

Enfin la digitalisation du commerce (*click and collect*, livraisons, communication sur les réseaux sociaux, etc.) est à intégrer par les professionnels du secteur.

Source : les auteurs

Document 5 Puyricard, savoir-faire et artisanat

« Chaque chocolat est soumis au regard, au toucher et à la perception de l'homme. Aucune machine, si perfectionnée soit-elle, ne procurerait la qualité des chocolats Puyricard. »

Toute l'année, ce sont vingt maîtres chocolatiers et artisans qui œuvrent dans nos ateliers de Puyricard. C'est un métier de haut savoir-faire où il faut maîtriser les techniques du moulage, de l'enrobage et de la fabrication des pralinés, ganaches, ou caramels. Les recettes sont établies et inscrites dans une charte qualité. Les employés, artisans chocolatiers sont garants du respect de celle-ci et contrôlent les matières premières utilisées. La « charte Puyricard » est très exigeante. Nous travaillons exclusivement avec des produits naturels et frais, dont la sélection peut prendre beaucoup de temps et parfois retarder le développement d'un nouveau produit. Ce sont des produits fragiles, extrêmement vulnérables à toutes sortes de variations (température, mode de conservation...). Nous n'utilisons pas de conservateurs et ne congelons jamais nos chocolats, afin de ne pas en altérer le goût.

Grâce à cette expertise, l'entreprise a la capacité d'innover sur des séries limitées, des créations de chocolats, calissons, guimauves ou biscuits, produits recherchés par les consommateurs notamment au moment des fêtes. Les salariés vont parfois jusqu'à réaliser des sculptures, voire même créer des robes en chocolat, pour le défilé du Salon du chocolat notamment.

Nous produisons nos chocolats au moment où nos boutiques les commandent, pour en assurer la plus grande fraîcheur, éviter le gaspillage et s'adapter à vos préférences du moment. Cette philosophie se retrouve dans nos boutiques : chaque ballotin de chocolat étant composé individuellement selon les envies du client et emballé aux couleurs de la saison.

Source : Puyricard.fr

Document 6 : La performance commerciale de Puyricard sur le marché du chocolat

Éléments	2021	2020	2019
Chiffre d'affaires du marché du chocolat (milliards €)	3,323	3,329	3,035
Chiffre d'affaires de l'entreprise Puyricard (€)	12 069 121	9 259 825	9 188 425

Source : d'après les auteurs et Puyricard