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

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

Pour consulter tous nos sujets d'annales et corrigés du Bac STMG, veuillez visiter :
coursbacstmg.fr/annales-sujets-et-corriges

BAC STMG • CORRIGÉ DÉTAILLÉ

Bac STMG

Sciences et technologies du management et de la gestion

Session 2023 • Code sujet : **23-MGMSGNNC1** • Durée : **4 heures** • Coefficient : **16**

Sommaire

Cliquez sur une partie pour y accéder directement

1. Un marché en évolution, ouvrant des perspectives de développement (5 questions) **Page 3**

2. Un changement de modèle économique (4 questions) **Page 5**

3. La mise en œuvre opérationnelle des décisions (4 questions) **Page 7**

4. Ce qu'il faut retenir & Questions fréquentes (FAQ) (Synthèse & Q&A Examen) **Page 9**

Sujet officiel (PDF) : https://coursbacstmg.fr/assets/annales/bac-stmg/Management, sciences de gestion et numérique/2023/Bac STMG - Management, sciences de gestion et numérique - Session 2023 - 5-Sujet.pdf

1. Un marché en évolution, ouvrant des perspectives de développement

Ultra Premium Direct développe des aliments premium pour animaux domestiques sur un marché en croissance, concurrentiel et marqué par une demande accrue de qualité. Les documents présentent les tendances du marché, la position de l'entreprise et ses projets de croissance en France et en Europe.

Question 1.1. Présenter les principaux éléments du diagnostic stratégique externe d'UPD.

Le diagnostic externe révèle des **opportunités** : marché en croissance (+ 7 %), progression de la population animale et forte attention portée à la santé, à la nutrition et aux aliments naturels. Le marché français représente 3,5 milliards d'euros, dont 600 millions de ventes en ligne ; la personnalisation reste peu répandue, ce qui laisse un potentiel de développement. Les **menaces** sont la concurrence de 31 entreprises, notamment Royal Canin et Purina, déjà bien implantées, ainsi que l'inflation des approvisionnements. L'expansion européenne ouvre néanmoins de nouveaux débouchés.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> Un marché porteur et des débouchés numériques et européens, mais une forte concurrence et l'inflation des coûts.

Question 1.2. Identifier la stratégie globale et la stratégie de domaine mises en œuvre par UPD.

Stratégie globale : UPD se spécialise dans l'alimentation pour chiens et chats, tout en étendant ses gammes et sa présence géographique. **Stratégie de domaine :** elle se différencie par des recettes premium, naturelles et adaptées aux besoins des animaux, proposées à un prix accessible grâce à la vente directe. La livraison rapide, le conseil et une communication soutenue renforcent cette différenciation et la relation avec les clients. UPD ne recherche donc pas seulement le prix le plus bas : elle associe qualité perçue et maîtrise des coûts de distribution.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> Spécialisation dans l'alimentation animale et différenciation par la qualité premium, l'adaptation des recettes et la vente directe à prix accessible.

Question 1.3. Repérer les différentes modalités de développement adoptées par UPD.

Modalité de développement	Exemples chez UPD
Croissance interne	Agrandissement de l'usine, recrutements, extension des gammes et magasins en propre.
Croissance conjointe	Producteur local pour les pâtées et partenaires industriels pour fabriquer les recettes en Europe.
Développement géographique	Ventes en Belgique et au Luxembourg, projets en Allemagne et en Italie.

UPD développe principalement ses propres capacités et complète ses ressources par des partenariats. Les ouvertures de magasins, l'élargissement des gammes et l'exportation constituent des axes de croissance. Aucun rachat d'entreprise n'est indiqué : l'entrée d'Eurazéo apporte du financement, mais ne constitue pas une croissance externe.

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> Croissance interne, partenariats et expansion géographique ; aucune croissance externe par acquisition n'est mentionnée.

Question 1.4. Montrer la cohérence des choix stratégiques d'UPD au regard de l'évolution de son marché.

1. La croissance du marché et l'intérêt pour la santé animale confortent l'offre premium, naturelle et adaptée d'UPD.
2. La vente directe en ligne correspond aux usages numériques et évite les marges des distributeurs, ce qui contribue à maintenir des prix accessibles.
3. Les magasins complètent le site en touchant de nouveaux clients et en renforçant la visibilité locale. À Montauban, leur ouverture s'est accompagnée d'une hausse de 15 % des commandes en ligne dans la région.
4. Enfin, les partenariats industriels facilitent l'accès aux marchés européens, malgré la concurrence et l'inflation.

Ces choix associent ainsi réponse à la demande, élargissement des débouchés et maîtrise des coûts.

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> L'offre répond à la demande de qualité, tandis que le numérique, les magasins et les partenariats européens élargissent les débouchés.

Question 1.5. Analyser les conséquences de l'ensemble de ces décisions stratégiques sur la maîtrise de la chaîne de valeur.

UPD maîtrise plusieurs maillons : elle conçoit ses recettes, fabrique ses croquettes dans son usine et commercialise ses produits en direct sur internet et dans ses magasins. Cette intégration lui permet de contrôler la qualité et la relation client, tout en limitant les intermédiaires de distribution. Elle conserve toutefois des dépendances : un producteur réalise les pâtées, des transporteurs livrent les commandes et des partenaires industriels fabriqueront ses recettes pour l'Europe. Ces partenariats apportent expertise et capacité de développement, mais réduisent le contrôle direct sur ces activités. L'expansion nécessite aussi des investissements et une coordination accrue.

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> UPD maîtrise la conception, la fabrication des croquettes et la vente, mais s'appuie sur des partenaires pour les pâtées, le transport et la production européenne.

2. Un changement de modèle économique

UPD adapte son modèle économique en développant ses outils numériques et en ouvrant des magasins physiques. Les documents décrivent son offre, ses partenaires, la gestion de la relation client, ses canaux et les composantes du modèle CANVAS.

Question 2.1. Identifier l'activité principale qui constitue la proposition de valeur de l'entreprise UPD et les partenaires clés sur lesquels elle repose.

L'activité principale d'UPD est de concevoir, fabriquer et vendre des aliments premium pour chiens et chats, en privilégiant la vente directe et un prix accessible. Ses recettes naturelles, à faible teneur en céréales, constituent sa proposition de valeur.

Partenaires clés	Contribution
Fournisseurs locaux	Approvisionnements et proximité
Producteur de pâtées à Villeneuve-sur-Lot	Expertise de fabrication
GLS et Chronopost	Transport et livraison
Vétérinaires nutritionnistes	Élaboration et sélection des recettes

Ces partenariats complètent la production réalisée dans l'usine d'UPD et contribuent à la qualité de l'offre ainsi qu'à sa distribution.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> UPD conçoit et vend directement des aliments premium accessibles pour chiens et chats, avec l'appui de fournisseurs locaux, d'un fabricant de pâtées, de transporteurs et de vétérinaires nutritionnistes.

Question 2.2. Expliquer comment l'entreprise exploite la digitalisation de sa relation client.

UPD s'appuie sur ses outils numériques pour accompagner le client avant et après l'achat. Le site conseille le propriétaire dans le choix des produits et permet de commander avec ou sans abonnement. La base d'environ 125 000 abonnés apporte une connaissance approfondie de la clientèle. Les conseillers gèrent les abonnements, prennent les commandes et assurent le service après-vente. Sur les réseaux sociaux, l'entreprise échange avec sa communauté. À terme, les outils CRM devraient aider à anticiper les problèmes et à contacter les clients de façon proactive.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> Site marchand, abonnements, données clients, conseillers, réseaux sociaux et CRM contribuent à personnaliser la relation client et à fidéliser la clientèle.

Question 2.3. Apprécier l'évolution des canaux de communication et de distribution chez UPD avec l'ouverture de magasins physiques.

Les magasins complètent les canaux numériques d'UPD et donnent à la marque une présence locale.

1. La vente en ligne reste le canal principal de commande et de livraison.
2. Les boutiques de Montauban puis de Pau permettent d'atteindre des clients qui achètent peu à distance : environ 60 % des clients de Montauban n'avaient jamais acheté les produits sur internet.
3. Les boutiques servent aussi de supports de communication : après l'ouverture de Montauban, les commandes en ligne de la région ont progressé de 15 %. Les réseaux sociaux continuent également d'assurer les échanges avec les clients.

Cette stratégie omnicanale élargit la clientèle, même si le panier moyen en magasin reste inférieur à celui du Web.

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> UPD associe vente en ligne, réseaux sociaux et magasins physiques : les boutiques élargissent la clientèle et renforcent la visibilité locale, tandis que le Web reste central.

Question 2.4. Montrer que l'entreprise fait évoluer son modèle économique.

UPD fait évoluer plusieurs composantes de son modèle CANVAS. L'offre reste centrée sur les aliments premium pour animaux, mais les magasins en propre complètent le site et les abonnements. Ces boutiques attirent de nouveaux clients et soutiennent la notoriété locale. L'entreprise vise aussi de nouveaux marchés européens et prévoit de s'appuyer sur des partenaires industriels en Allemagne et en Italie.

Cette expansion entraîne des besoins nouveaux en ressources humaines, marketing et production, ainsi que des investissements et des coûts supplémentaires. Les ventes en magasin s'ajoutent aux revenus du commerce en ligne : les canaux, les partenaires, les ressources et la structure des coûts évoluent donc avec le modèle.

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> UPD élargit ses canaux, ses marchés et ses partenariats, ce qui transforme ses ressources, ses coûts et ses sources de revenus.

3. La mise en œuvre opérationnelle des décisions

UPD prépare l'ouverture d'un magasin à Pau après avoir financé l'agrandissement de son site de production et fait entrer Eurazéo à son capital. Les documents portent sur la rentabilité prévisionnelle du magasin, les compétences à recruter, les financements de l'entreprise et les effets possibles d'un changement de gouvernance sur la culture et les salariés.

Question 3.1. Évaluer, en effectuant le calcul du seuil de rentabilité en valeur et en volume, s'il est opportun d'ouvrir le point de vente de Pau.

Le taux de marge sur coûts variables est de 342 000 / 450 000 = 0,76, soit 76 %. Le seuil de rentabilité en valeur est donc de 190 000 / 0,76 = 250 000 € HT. Avec un panier moyen de 50 € HT, cela représente 250 000 / 50 = 5 000 clients. Le prévisionnel de 9 000 clients dépasse ce seuil et prévoit un résultat positif de 152 000 €. L'ouverture est donc opportune selon les hypothèses retenues.

> ✓ RÉPONSE À RETENIR
>
> Seuil : 250 000 € HT, soit 5 000 clients. Prévision : 9 000 clients et 152 000 € de résultat. Ouverture opportune.

Question 3.2. Montrer que l'ouverture du magasin de Pau nécessite de mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

La GPEC permet d'anticiper les emplois et compétences nécessaires au développement d'UPD, puis de mesurer les écarts avec les ressources disponibles. Pour le magasin de Pau, l'entreprise recherche un gérant ayant au moins deux ans d'expérience en gestion et direction de magasin, avec un diplôme de niveau Bac + 3 souhaité. Après son recrutement, il est formé un mois à Montauban. Cette formation vise notamment la polyvalence, l'autonomie, l'organisation et le travail en équipe. Prévoir le recrutement et la formation en amont facilite une prise de poste adaptée à l'ouverture.

> ✓ RÉPONSE À RETENIR
>
> La GPEC anticipe le recrutement d'un gérant qualifié et sa formation d'un mois à Montauban pour préparer l'ouverture de Pau.

Question 3.3. Classer les modalités de financement que l'entreprise UPD a mobilisées par le passé, puis justifier qu'elle doit faire appel à un investisseur afin de financer sa stratégie actuelle.

Les fondateurs ont apporté leur patrimoine personnel : ce sont des apports en capital, donc un financement externe par fonds propres. Les bénéfices antérieurs constituent un financement interne par autofinancement. Les emprunts successifs sont un financement externe par endettement. Enfin, Eurazéo apporte 68 millions d'euros en entrant au capital : il s'agit de fonds propres externes. Cet investissement soutient une stratégie exigeant des capitaux importants, notamment l'agrandissement de l'usine, l'ouverture de magasins et le développement européen. Il limite le recours à de nouveaux emprunts, mais les fondateurs ne détiennent plus que 35 % des parts.

✓ RÉPONSE À RETENIR

Financements : apports en capital, autofinancement, emprunts bancaires, puis 68 millions d'euros apportés par Eurazéo. Les fondateurs conservent 35 % des parts.

Question 3.4. En une quinzaine de lignes, à partir de vos connaissances et en vous inspirant d'exemples d'organisations parmi lesquelles UPD, déterminer les conséquences possibles, sur la culture au sein de l'organisation et la mobilisation des salariés, de l'arrivée d'un nouvel investisseur qui modifie la répartition du pouvoir.

L'arrivée d'un investisseur majoritaire peut accélérer les décisions et apporter les moyens nécessaires à la croissance. Elle peut aussi modifier les valeurs, les pratiques et les priorités. Chez Canal+, les témoignages évoquent une perte de liberté, de la crainte et des risques psychosociaux, qui peuvent affaiblir la mobilisation et l'attachement à l'entreprise. Chez UPD, la convivialité, le travail en équipe, la participation et l'engagement pour la cause animale soutiennent la cohésion. Un changement imposé sans dialogue pourrait fragiliser cette culture. À l'inverse, expliquer les décisions, écouter les salariés et les associer aux évolutions peut préserver leur confiance et leur motivation.

✓ RÉPONSE À RETENIR

L'investisseur peut soutenir la croissance, mais un pouvoir exercé sans dialogue risque de fragiliser la culture et la mobilisation. Écoute et participation limitent ces effets.

SYNTHÈSE DE L'ÉPREUVE & RÉFÉRENTIEL • BAC STMG

Ce qu'il faut retenir de ce sujet (Session 2023)

Bilan de l'épreuve : L'épreuve de spécialité Management, sciences de gestion et numérique du baccalauréat technologique, session 2023, porte le code 23-MGMSGNNC1, dure quatre heures et a un coefficient 16. Elle étudie Ultra Premium Direct et le marché de l'alimentation pour animaux, son développement, l'évolution de son modèle économique et l'ouverture d'un magasin à Pau. Elle évalue l'analyse stratégique, le numérique, la rentabilité, la GPEC, le financement et la gouvernance.

Notions-clés, formules & règles à maîtriser

- Le diagnostic externe repère les opportunités et menaces du marché, notamment sa croissance, la demande de qualité et la concurrence.
- Le modèle CANVAS articule partenaires, activités et ressources clés, proposition de valeur, clients, canaux, coûts et sources de revenus.
- Marge sur coûts variables = chiffre d'affaires - charges variables ; seuil de rentabilité en valeur = charges fixes / taux de marge sur coûts variables.
- La GPEC anticipe les besoins futurs en emplois et compétences, puis organise les recrutements, formations et mobilités nécessaires.

Points de vigilance & attentes du jury

- Appuyer le diagnostic et les choix stratégiques sur des éléments précis des documents, en distinguant opportunités et menaces.
- Pour le seuil de rentabilité, calculer le taux de marge sur coûts variables puis convertir le seuil en nombre de clients avec le panier moyen.
- Relier les compétences requises à Pau aux activités du magasin et aux besoins de recrutement et de formation.
- Nuancer les effets d'un investisseur sur la gouvernance, la culture d'entreprise, les risques psychosociaux et la mobilisation.

Questions fréquentes sur cette épreuve (Q&A Examen)

Q : Comment calculer le seuil de rentabilité du magasin de Pau ?

Divisez les charges fixes par le taux de marge sur coûts variables pour obtenir le seuil en valeur. Pour le seuil en volume, divisez ce montant par le prix de vente moyen hors taxes par client, ici 50 euros.

Q : À quoi sert le modèle CANVAS dans ce dossier ?

Le CANVAS représente les composantes du modèle économique et leurs liens : proposition de valeur, partenaires, activités, ressources, clients, relations, canaux, coûts et revenus. Il permet de repérer ce qui change avec le numérique et les magasins.

Q : Comment organiser le temps pour les trois dossiers ?

L'épreuve dure quatre heures et les dossiers valent respectivement 34, 32 et 34 points sur un barème indicatif de 100. Répartissez le temps selon leur poids, en gardant une marge pour vérifier les calculs et la rédaction.

Q : Le sujet impose-t-il une norme particulière pour les calculs ou la rédaction ?

Le sujet n'indique pas de norme de présentation particulière. Présentez clairement les formules, les données utilisées, les unités et les résultats, puis justifiez les conclusions avec les documents et vos connaissances.

Sujet officiel associé (PDF) : https://coursbacstmg.fr/assets/annales/bac-stmg/Management, sciences de gestion et numérique/2023/Bac STMG - Management, sciences de gestion et numérique - Session 2023 - 5-Sujet.pdf
Ressources Bac STMG : Toutes les annales & corrigés • Fiches de révision complètes • Simulateur de notes d'examen

Copyright © 2027 FormaV®. Tous droits réservés.

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

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

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

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

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