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

BACCALAURÉAT TECHNOLOGIQUE

ÉPREUVE D'ENSEIGNEMENT DE SPÉCIALITÉ

SESSION 2023

SCIENCES ET TECHNOLOGIES DU MANAGEMENT ET DE LA GESTION

Management, sciences de gestion et numérique

Durée de l'épreuve : **4 heures**
Coefficient **: 16**

L'usage de la calculatrice avec mode examen actif est autorisé.
L'usage de la calculatrice sans mémoire, « type collège » est autorisé.

Dès que ce sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.
Ce sujet comporte 14 pages numérotées de 1/14 à 14/14.

Notation	20 points

Liste des dossiers

Dossier 1 : La stratégie de croissance de l'entreprise Saveurs & Nature	34 points
Dossier 2 : L'entreprise Saveurs & Nature, une entreprise au savoir-faire unique	33 points
Dossier 3 : Les composantes de la performance de l'entreprise Saveurs & Nature	33 points

Liste des documents à exploiter

Document 1 : Saveurs & Nature, chocolatier militant

Document 2 : les chiffres clés du marché français en 2021

Document 3 : le marché du chocolat se transforme

Document 4 : Saveurs & Nature poursuit sa stratégie de croissance

Document 5 : certifications des produits Saveurs & Nature

Document 6 : Saveurs & Nature mise sur des équipes dynamiques

Document 7 : comment pérenniser la marque Ikalia ?

Document 8 : processus de renouvellement de la certification « épi barré »

Document 9 : chiffres clés de Saveurs & Nature

Document 10 : comment Saveurs & Nature fixe ses prix ?

Saveurs & Nature

Saveurs & Nature est une entreprise familiale artisanale fondée en 2001 dans l'ouest de la France à Saint-Sulpice-Le-Verdon en Vendée par Jean-Michel et Valérie Mortreau. Cette chocolaterie artisanale a réalisé un chiffre d'affaires de 8 507 700 euros en 2021, en hausse depuis plusieurs années.

Depuis 2006, Saveurs & Nature développe une large gamme totalement bio : tablettes, coffrets de bonbons de chocolats, pralinés, fourrés, moulages pour Noël et Pâques, friandises snack et autres fruits confits enrobés. Les chocolats Saveurs & Nature sont produits à partir de fèves de cacao savamment sélectionnées et provenant d'Afrique de l'Ouest et d'Amérique du Sud. Les fèves sont ensuite torréfiées[1] dans l'atelier de Saint-Sulpice-Le-Verdon puis assemblées et travaillées pour aboutir aux produits finis.

De deux salariés, l'effectif est passé à 58 salariés en vingt ans, tous passionnés par le chocolat.

Saveurs & Nature commercialise ses produits dans son propre magasin de Saint-Sulpice-Le-Verdon, dans les magasins bio et dans les rayons bio des grandes et moyennes surfaces sous les marques Saveurs & Nature et Ikalia ainsi que par l'intermédiaire de leur site web : https://www.saveursetnature.com.

L'entreprise intervient sur un marché très concurrentiel, composé d'une grande diversité d'acteurs : groupes de grande taille avec des sites de production en France, petites et moyennes entreprises, fabricants avec des magasins de proximité ou encore de nombreux artisans.

Aussi les dirigeants s'interrogent :

L'entreprise Saveurs & Nature peut-elle poursuivre sa croissance sur un marché aussi concurrentiel ?

Afin d'analyser cette situation, il vous est demandé d'étudier les dossiers suivants :

Dossier 1 : La stratégie de croissance de l'entreprise Saveurs & Nature
Dossier 2 : L'entreprise Saveurs & Nature, une entreprise au savoir-faire unique
Dossier 3 : Les composantes de la performance de l'entreprise Saveurs & Nature

[1] La torréfaction est l'action de griller les fèves de cacao

Dossier 1 - La stratégie de croissance de l'entreprise Saveurs & Nature

Documents à exploiter

Document 1 : Saveurs & Nature, chocolatier militant

Document 2 : les chiffres clés du marché français en 2021

Document 3 : le marché du chocolat se transforme

Document 4 : Saveurs & Nature poursuit sa stratégie de croissance

La stratégie de croissance mise en œuvre par Saveurs & Nature suit les tendances du marché. L'agrandissement de ses ateliers à Saint-Sulpice-Le-Verdon et l'intégration de la torréfaction permet à l'entreprise de poursuivre cette stratégie tout en investissant dans les ressources nécessaires.

À partir de vos connaissances et des documents, il vous est demandé de répondre aux questions suivantes.	
1.1	Présenter les ressources de l'entreprise Saveurs & Nature.
1.2	Identifier les menaces du macro-environnement dans lequel évolue Saveurs & Nature.
1.3	Apprécier la maîtrise par Saveurs & Nature des facteurs clefs de succès du marché du chocolat.
1.4	Repérer et caractériser les modalités de développement de Saveurs & Nature.

Dossier 2 - L'entreprise Saveurs & Nature, une entreprise au savoir-faire unique

Documents à exploiter

Document 5 : certifications des produits Saveurs & Nature

Document 6 : Saveurs & Nature mise sur des équipes dynamiques

Document 7 : comment pérenniser la marque Ikalia ?

Document 8 : processus de renouvellement de la certification « épi barré »

Saveurs & Nature est une entreprise engagée : elle produit des chocolats tous certifiés Bio et a construit un partenariat fort avec les fournisseurs de matières premières. Le dirigeant a fait le choix de miser sur le savoir-faire de ses experts chocolatiers et l'entreprise est aujourd'hui reconnue pour ses chocolats de qualité.

À partir de vos connaissances et des documents, il vous est demandé de répondre aux questions suivantes.	
2.1	Analyser les conséquences de la politique de gestion de ressources humaines de Saveurs & Nature sur sa performance commerciale.
2.2	Montrer les avantages attendus pour l'entreprise de schématiser le processus de renouvellement de la certification « épi barré » et préciser le rôle des parties prenantes impliquées dans ce processus.
2.3	En une quinzaine de lignes, en vous inspirant d'exemples d'organisations parmi lesquelles Saveurs & Nature, montrer comment la qualité permet à une entreprise de se démarquer sur un marché très concurrentiel.

Dossier 3 - Les composantes de la performance de l'entreprise Saveurs & Nature

Documents à exploiter

Document 1 : Saveurs & Nature, chocolatier militant

Document 5 : certifications des produits Saveurs & Nature

Document 9 : chiffres clés de Saveurs & Nature

Document 10 : comment Saveurs & Nature fixe ses prix ?

Saveurs & Nature a connu une croissance rapide depuis sa création. Compte tenu de la nature de son activité, de l'origine de son approvisionnement en matières premières et d'un marché devenu concurrentiel, une grande maîtrise de ses charges s'impose. L'entreprise a choisi de se démarquer grâce au bio et de s'orienter vers le haut de gamme, mais la question de la fixation du prix de vente reste au centre des préoccupations des dirigeants.

À partir de vos connaissances et des documents, il vous est demandé de répondre aux questions suivantes.	
3.1	Relever les éléments justifiant les prix élevés pratiqués par Saveurs & Nature.
3.2	Calculer le coût de revient d'une tablette de chocolat noir avec des noisettes entières Saveurs & Nature et en déduire un prix de vente hors taxe permettant de garantir une marge de 25 %.
3.3	Analyser l'évolution des indicateurs financiers et commerciaux entre 2020 et 2021.
3.4	Conclure sur la capacité de l'entreprise à concilier performance commerciale et performance financière.

Document 1

Saveurs & Nature, chocolatier militant

Rechercher la plus grande qualité de chocolat nous pousse à innover constamment.
La fabrication d'un chocolat exceptionnel passe avant tout par la qualité gustative des fèves et des matières premières soigneusement sélectionnées. À partir de celles-ci, nos vingt chocolatiers expérimentés travaillant dans notre usine de 3 000 m² en Vendée élaborent des chocolats fins aux recettes traditionnelles, pur beurre de cacao, sans lécithine[2] et sans graisse végétale ajoutée.

Mettre l'humain au cœur de nos projets fait partie de nos recettes.
Nous sommes l'une des rares chocolateries bio à torréfier nous-mêmes dans notre usine nos fèves de cacao et à travailler en contact direct et en partenariat avec nos planteurs[3] à l'étranger. Aujourd'hui, nous leur assurons une juste rémunération et participons à leur développement avec le financement de tunnel de séchage, d'une aide à la conversion en agriculture biologique, et même d'une école pour lutter contre le travail des enfants dans les plantations.

Le respect de l'environnement est une de nos valeurs fondamentales.
Nous agissons en limitant notre impact via l'écoconception de nos emballages et l'optimisation des transports.
Toute l'équipe de Saveurs & Nature s'efforce de transmettre ces valeurs à nos clients et consommateurs et à les sensibiliser sur les enjeux environnementaux, sociétaux et économiques du monde du cacao. Nous sommes sans doute devenus une chocolaterie militante de presque neuf millions d'euros de chiffre d'affaires avec un bénéfice d'environ 120 000 euros en 2021 et nous nous battons aujourd'hui pour une agriculture plus durable et responsable. C'est pourquoi, l'année 2021 marque la formalisation de nos actions et de nos valeurs à travers une démarche RSE rigoureuse. Nous nous engageons à ce que notre politique forte d'innovation résulte de cette démarche et nous espérons que cet engagement sera perçu par le consommateur dans chaque coffret de chocolats vendus sur notre site internet, en grande surface, en magasin bio ou encore sous la marque Ikalia vendue en épicerie fine.

Source : site internet Saveurs & Nature

[2] Lécithine : acide gras présent dans certains aliments d'origine animale (œuf) ou végétale (soja, tournesol)
[3] Planteur : organisation qui produit du cacao.

Document 2

Les chiffres clés du marché français en 2021

La profession de la chocolaterie représente 115 entreprises dont 90 % de PME. Elle emploie plus de 30 000 salariés au total (dont 15 850 en production industrielle) et participe à l'activité économique de toutes les régions françaises. Les entreprises ont des sites de production en France mais aussi une activité tournée vers l'international. En effet, 62,1 % de la production française de chocolat est vendue à l'export ce qui représente 937 millions d'euros. En France, 70 % des chocolats sont vendus en grandes surfaces, 30 % des chocolats sont commercialisés par d'autres circuits : détaillants, stations-services, kiosques, boulangeries, etc.

L'approvisionnement de la matière première, les cabosses de cacao, se fait à l'étranger et principalement en Côte d'Ivoire, principal pays producteur de cacao à l'échelle mondiale. Ce pays est aussi le principal fournisseur de fèves importées par les fabricants français. Le prix d'achat du cacao aux planteurs de Côte d'Ivoire, premier producteur mondial, a baissé de 17,5 % depuis le début de l'année 2022. Cependant, le cours du cacao est très volatile et peut augmenter rapidement en fonction de la situation politique ou économique des pays producteurs dont les fabricants sont dépendants.

La consommation moyenne en France s'élève à 6,4 kg par an et par habitant dont 30 % est du chocolat noir. Les Français se distinguent par une propension à consommer plus de chocolat noir que le reste de l'Europe (30 % contre 5 % en moyenne en Europe). Les produits bio ne représentent que 4,4 % de la consommation totale. En 2021, les ventes en grandes et moyennes surfaces (GMS) en France ont représenté en volume 354 935 tonnes pour une valeur de 3 329 millions d'euros. Les tablettes de chocolat représentent 38 % des produits chocolatés vendus avec une progression du volume des ventes contrairement aux pâtes à tartiner dont les ventes en volume ont tendance à stagner. Les ventes sont marquées par deux temps forts : Noël et Pâques, qui représentent 665 millions d'euros pour Noël et 205 millions d'euros pour Pâques.

Source : le syndicat du chocolat

Document 3

Le marché du chocolat se transforme

Plus éthique, plus qualitatif, plus responsable : la montée en gamme des produits chocolatés s'accélère. Les chocolatiers doivent répondre à une forte attente du marché tout en s'ajustant aux évolutions que connait le marché mondial du cacao.

La consommation mondiale de chocolat augmente fortement notamment dans les pays émergents. Tous les segments de marché du chocolat sont en croissance malgré la loi EGALIM qui a obligé à revoir à la baisse le niveau de promotion des produits en grande distribution. Le marché est marqué par une montée en puissance des considérations éthiques dans l'acte de consommation. Les consommateurs sont de plus en plus enclins à payer plus cher un chocolat de qualité, éthique et responsable.

Ils sont notamment toujours plus sensibles aux questions de déforestation, d'utilisation de produits chimiques et aux conditions de travail dans les plantations. Le chocolat, comme tout autre produit alimentaire, est aussi concerné par le mouvement de consommation saine qui prend une place toujours plus importante dans le paysage français de la restauration et de l'alimentaire. Bien qu'encore anecdotique, on voit ainsi apparaitre sur le marché une offre de chocolat bio, chocolat vegan, chocolat sans sucre et autre chocolat sans gluten.

Un chocolat qualitatif, éthique et responsable : c'est certainement une des tendances les plus fortes sur le marché du chocolat, constatée par tous les professionnels du secteur. Cette montée en gamme a clairement été mise en place ces dernières années par les grands fabricants industriels qui s'appuient notamment sur l'engouement des Français pour le chocolat noir. Le chocolat est plébiscité par 30 % des adultes français contre 5 % en moyenne en Europe. Plutôt que la quantité, le marché s'oriente donc sur la qualité des propositions. Les tablettes de chocolat continuent donc de se valoriser. Sous la pression des consommateurs, les fabricants planchent pour améliorer les recettes, cherchent de nouveaux ingrédients, afin de proposer des produits plus qualitatifs, plus équitables et moins nocifs pour l'environnement. Le bio est très contributeur. Les ventes de chocolat bio ont d'ailleurs enregistré la plus forte progression ; ce segment représente désormais 6,6 % du CA des tablettes de chocolat, en croissance de 22 %.

Source : d'après la Franchise alimentaire BIO

Document 4

Saveurs & Nature poursuit sa stratégie de croissance

Agrandissement de l'usine et intégration de la torréfaction

Le chocolatier bio de Saint-Sulpice-le-Verdon, en Vendée, a porté la surface de son usine de production de 1 200 m² à 3 000 m² afin de soutenir son rythme de croissance. Le site qui accueille désormais de nouvelles lignes de moulage et de dosage, a ainsi accru ses capacités de production, de stockage, et la zone de préparation de commandes. Le chocolatier a même souhaité aller plus loin en intégrant la préparation des fèves.

À l'affût des tendances

Tous les chocolats de Saveurs & Nature sont bio, pur beurre de cacao, sans graisse végétale ajoutée et sans lécithine de soja. Saveurs & Nature est commercialisé dans les principaux réseaux de magasins bio sous la marque Ikalia pour les produits issus du commerce équitable et sans gluten, en épicerie fine mais aussi en grandes et moyennes surfaces.

Ikalia est la marque Bio certifiée équitable de Saveurs & Nature. Cette gamme offre un large choix de produits certifiés par Bureau Veritas ainsi que par Max Havelaar. Ces chocolats ont pour vocation de contribuer au développement durable en offrant des conditions commerciales plus justes et en garantissant les droits des producteurs et des travailleurs marginalisés, tout particulièrement au Sud de la planète.

Une croissance tournée vers l'international

Sa croissance se fait également à l'export, où la PME réalise 20 % de son chiffre d'affaires. *« Nous sommes présents en Europe, chez les gros consommateurs comme la Belgique et la Suisse, mais aussi au Japon »*, précise Jean-Michel Mortreau. Confiant dans l'avenir du marché, le dirigeant estime que *« si les volumes ne vont peut-être plus trop progresser demain, la qualité du chocolat consommé va augmenter »*. Seule ombre au tableau, la flambée continue du prix des matières premières, qui ont pris 30 % depuis 2008 ce qui est *« une folie »* selon Jean-Michel Mortreau.

Saveurs & Nature a récemment noué un partenariat avec la société québécoise Biodélices qui produit des sirops d'érable biologiques. Après plusieurs salons communs, Jean-Michel Mortreau a décidé de distribuer en Europe les produits de Biodélices dans les 3 000 points de vente qui lui font confiance. *« Ce sont des produits très haut de gamme, complémentaires de nos chocolats »*, explique le dirigeant mais l'accord va aussi générer un nouveau débouché à l'export pour Saveurs & Nature. *« Nous allons fabriquer des produits chocolat-érable pour le marché canadien »*, révèle Jean-Michel Mortreau.

Source : les auteurs

Document 5

Certifications des produits Saveurs & Nature

100 % de nos produits sont certifiés BIO, comme indiqué sur les emballages. Nos chocolats sont aussi sans lécithine, sans huile de palme et fabriqués en France. Tous nos produits sont certifiés par Bureau Veritas Certification France - FR BIO 10.

La marque Ikalia bénéficie aussi de certifications spécifiques manifestant ainsi l'engagement de l'entreprise dans un schéma de croissance responsable.

Saveurs & Nature est une entreprise soucieuse d'insérer sa production de chocolats 100 % bio dans une démarche de développement durable. Cette démarche s'inscrit tout au long de la vie de nos produits en partant des matières premières bio jusqu'aux emballages.
Consciente que le commerce équitable fait partie des préoccupations de nos consommateurs, Saveurs & Nature s'appuie sur des certifications qui sont des garanties indispensables pour favoriser la confiance dans un produit inscrit dans une démarche de fabrication juste pour toutes les parties prenantes, et respectueuse de l'environnement et sa protection.
De nombreux matériaux d'emballage entrent dans le cycle de vie d'un produit. Saveurs & Nature a fait le choix d'agir sur la majorité d'entre eux afin de les rendre parfaitement respectueux de l'environnement par un travail sur les sachets en contact avec le chocolat mais aussi sur les étuis de présentation et les cartons de transport.

Source : site internet Saveurs & Nature

Document 6

Saveurs & Nature mise sur des équipes dynamiques

Saveurs & Nature emploie 58 salariés. Ces dernières années, vingt chocolatiers experts en production ont été recrutés. *« Nous faisons encore beaucoup de choses à la main. Nous fabriquons tous nos caramels et nos ganaches, ce qui donne à nos chocolats un goût et une texture uniques »*, explique Jean-Michel Mortreau.

Le dirigeant a même souhaité aller plus loin en intégrant la préparation des fèves : la torréfaction, le concassage et le conchage [4]. Afin d'acquérir ce nouveau savoir-faire, il a suivi avec trois de ses experts chocolatiers des formations en Italie et en Allemagne.

Un autre secret de l'augmentation régulière du chiffre d'affaires : l'entreprise se distingue par la largeur de sa gamme, qui compte 450 références, et par une active politique de lancement. Jean-Michel Mortreau sort quinze à vingt nouveaux produits par an. Il suit de près les tendances de consommation, et est présent 60 jours par an sur des salons. Saveurs & Nature mise aussi sur des équipes jeunes avec un âge moyen de 31 ans, ce qui aide également à *« mettre créativité et gaieté dans la gamme »*. Des produits ludiques et de snacking ont ainsi été lancés.

Source : les auteurs

[4] Le concassage est l'action de réduire en morceaux les fèves, le conchage permet d'affiner les fèves.

Document 7

Comment pérenniser la marque Ikalia ?

Saveurs & Nature commercialise par l'intermédiaire de boutiques bio des produits sous la marque Ikalia. Cette marque bénéficie de certifications spécifiques manifestant ainsi l'engagement de l'entreprise dans un schéma de croissance responsable :

	« Vegan Society » est une marque déposée depuis 1944. C'est le standard international pour les produits végétaliens (vegan). Il garantit la non-utilisation de produit ou de sous-produit d'origine animale. Les procédures pour obtenir ce logo sont proches de celles couramment utilisées dans les démarches de certification. Pour obtenir cette certification, l'entreprise doit remplir un formulaire d'habilitation reprenant les points importants pour être agréée : origine des matières premières garanties d'origines végétales, méthode de production, ingrédients utilisés, process de fabrication, types d'emballage. Cette certification est obtenue après paiement d'une redevance et doit être renouvelée tous les douze ou vingt-quatre mois.

	Pour obtenir la certification *Fairtrade* (label *Max Havelaar* pour le commerce équitable), les entreprises doivent suivre les étapes suivantes : - vérifier si la zone géographique des producteurs entre dans le champ d'application ; - vérifier si les produits fabriqués sont certifiables ; - contacter le certificateur indépendant de l'association *Fairtrade*, pour initier le processus de certification (FLOcert) ; - payer la redevance associée. Tous les trois ans, le processus doit être reconduit.

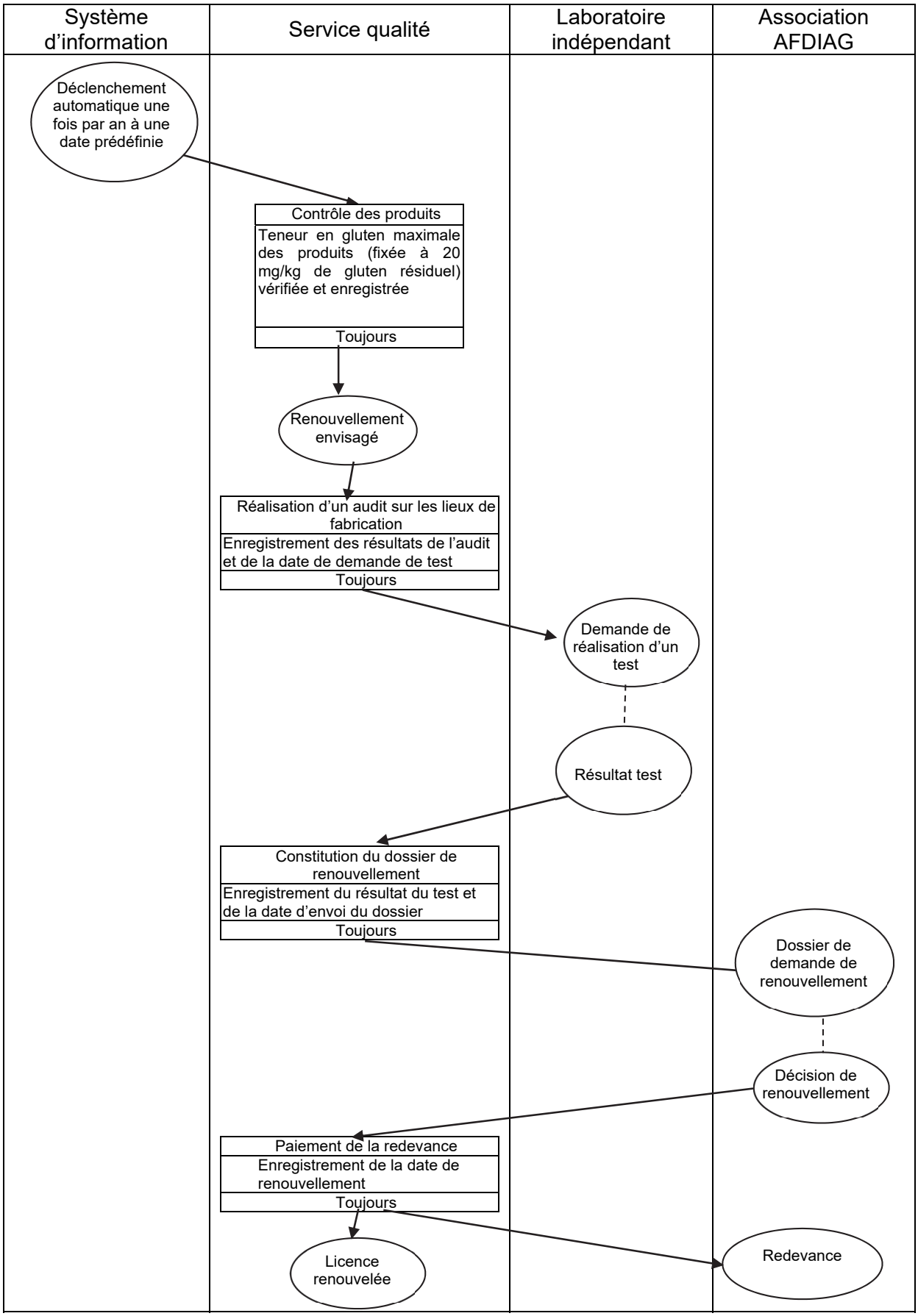
	L'épi barré est une marque déposée, reconnue en France comme à l'international par ceux qui suivent un régime sans gluten. Présent sur le packaging, le logo « épi barré » signifie que le produit est exempt de gluten c'est-à-dire qu'il a une teneur en gluten résiduel inférieur à 20 mg/kg. L'AFDIAG (association française des intolérants au gluten) est en charge d'établir les contrats de certification pour les sociétés domiciliées en France. La certification doit être renouvelée tous les ans.

Ces certifications devant être renouvelées régulièrement, le service qualité envisage de formaliser les processus de renouvellement, notamment pour la certification « épi barré ».

Source : les auteurs

Document 8

Processus de renouvellement de la certification « épi barré »



Source : les auteurs

Document 9

Chiffres clés de Saveurs & Nature
(Exercices 2020 et 2021)

Indicateurs	2020 (en euros)	2021 (en euros)
Chiffre d'affaires	8 061 700	8 507 700
Valeur ajoutée (VA)	2 874 200	2 753 100
Résultat d'exploitation	370 800	127 500
Résultat net de l'exercice	219 700	119 000
Effectif	52	58

Source : d'après les documents comptables de Saveurs & Nature

Document 10

Comment Saveurs & Nature fixe ses prix ?

La fixation du prix de vente est cruciale sur un secteur en tension comme celui du chocolat. Ainsi, même si Saveurs & Nature bénéficie d'une image très positive auprès de la clientèle notamment grâce à la qualité de ses produits attestée par de nombreuses certifications, il est important de choisir un prix de vente qui permette de satisfaire la demande et de couvrir les frais de fabrication.
L'entreprise Saveurs & Nature subit depuis plusieurs années la fluctuation du cours de la cabosse[5] de cacao. Pour se prémunir de ce risque, elle a pour projet de mettre en place un prix de vente de sa tablette de chocolat qui tienne compte de ces variations, elle souhaite pour cela prévoir une marge de 25 % par rapport au coût de revient.

Pour une tablette de chocolat noir avec des noisettes entières, des fruits entiers sont sertis dans chaque carré de chocolat noir fondant, pour un moment convivial de gourmandise. Les maîtres chocolatiers ont sélectionné la noisette exceptionnelle du Piémont, pour son croquant et son goût.

Décomposition du coût complet de la tablette de chocolat noir avec des noisettes entières :

Charges indirectes :

Centres d'analyse	Fabrication	Distribution
Total répartition secondaire	1 568 000	460 600
Unité d'œuvre	Nombre de tablettes fabriquées	Nombre de tablettes vendues
Nombre d'unités d'œuvre	980 000	980 000
Coût de l'unité d'œuvre	1,6	0,47

Charges directes :
- Pâte de cacao : 0,94 €
- Sucre de canne : 0,05 €
- Beurre de cacao : 0,22 €
- Noisettes entières : 0,61 €
- Lait : 0,04 €
- Emballage : 0,03 €

Source : les auteurs

[5] La cabosse est le fruit du cacaoyer qui contient de 15 à 40 graines, appelées « fèves de cacao »

Copyright © 2026 FormaV. Tous droits réservés.

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

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

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

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