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

# Management, sciences de gestion et numérique

**Session 2025** • Code sujet : **25-MGMSGNIN1** • Durée : **4 heures** • Coefficient : **16**

## Sommaire

Cliquez sur une partie pour y accéder directement


**1. Adapter la stratégie face à un marché en mutation** (4 questions) **Page 3**

**2. Financer l’investissement pour mettre en œuvre la stratégie** (4 questions) **Page 5**

**3. Accompagner les ressources humaines vers le changement** (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/2025/Bac STMG - Management, sciences de gestion et numérique - Session 2025 - 3-Sujet.pdf

## 1. Adapter la stratégie face à un marché en mutation

La Dorure Artisanale restaure et relie des documents anciens pour un marché de niche où les clients sont principalement des collectivités publiques. Face à la baisse des budgets publics et à la transformation numérique, l'entreprise s'appuie sur son savoir-faire, développe la numérisation et saisit des opportunités à l'international.

**Question 1.1. Présenter les caractéristiques du marché auquel appartient La Dorure Artisanale.**

Ce marché spécialisé s'adresse surtout aux organismes publics et porte sur des documents anciens à relier ou restaurer. Sa taille est limitée, mais les obligations de reliure et les besoins de numérisation soutiennent la demande. Les budgets publics en baisse constituent toutefois une contrainte.

| Aspect | Caractéristiques |
|---|---|
| Taille | Marché de niche, estimé à près de 10 millions d'euros par an, relativement stable. |
| Offre | Peu d'acteurs. La Dorure Artisanale représente environ un tiers du marché. Au Beau Cuir propose des prix plus bas grâce à l'industrialisation. |
| Demande | Communes, départements, communautés urbaines et musées. En 2024, l'entreprise compte 2 000 clients, principalement en France. |

La concurrence oppose ainsi la qualité artisanale à des prestations moins coûteuses.

> ✓ RÉPONSE À RETENIR
>
> Marché de niche, stable et peu concurrentiel, principalement public, avec une demande croissante en numérisation.

**Question 1.2. Réaliser le diagnostic interne de La Dorure Artisanale.**

Les forces internes reposent d'abord sur un savoir-faire artisanal reconnu, le label EPV, la réputation de qualité et le contrôle des travaux à deux niveaux. Les 88 salariés, dont certains sont très expérimentés, soutiennent cette expertise; le CFA et les formations entretiennent les compétences.

- **Forces :** offre en restauration, reliure et numérisation; expérience de l'entreprise et intégration de l'Atelier Benoist.
- **Faiblesses :** formation longue avant l'autonomie, numérisation encore limitée à 5 % de l'activité, adaptation parfois difficile aux nouvelles techniques.
- **Risques internes :** conflits ponctuels, TMS et absences pouvant réduire la productivité.

Le défi est donc de moderniser l'activité tout en préservant les compétences et le climat social.

> ✓ RÉPONSE À RETENIR
>
> Forces : savoir-faire, qualité et expérience. Faiblesses : adaptation numérique et transmission longues, avec des risques sociaux et professionnels.

**Question 1.3. Relever les options stratégiques mises en place par La Dorure Artisanale et apprécier leur pertinence.**

Plusieurs choix stratégiques se complètent :

1. **Spécialisation et différenciation :** la restauration de documents patrimoniaux et la qualité artisanale distinguent l'entreprise des offres moins chères.
2. **Diversification liée :** le développement de la numérisation s'appuie sur les compétences documentaires et répond à de nouveaux besoins.
3. **Développement des marchés :** elle démarche davantage de collectivités et saisit des appels d'offres étrangers.
4. **Croissance externe :** l'intégration de l'Atelier Benoist élargit son activité.

Ces orientations valorisent les compétences de l'entreprise et réduisent sa dépendance aux commandes traditionnelles. La démarche internationale reste toutefois opportuniste et gagnerait à être structurée.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> Des choix cohérents avec ses compétences et le marché; l'expansion internationale reste à organiser davantage.

**Question 1.4. Déterminer l'approche marketing mise en place par La Dorure Artisanale.**

La Dorure Artisanale adopte un marketing concentré sur un marché de niche : elle cible principalement les collectivités et organismes détenant des archives anciennes, et non le grand public. Sa démarche est institutionnelle, avec une prospection directe et des réponses aux appels d'offres. Elle met en avant la qualité artisanale et sa réputation, puis élargit son offre à la numérisation. Cette approche correspond à ses compétences et à sa clientèle. Les contrats étrangers témoignent d'une ouverture internationale, encore menée au gré des occasions.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> Marketing concentré sur les organismes publics, fondé sur les appels d'offres, la prospection et la qualité artisanale.

## 2. Financer l’investissement pour mettre en œuvre la stratégie

L’entreprise veut développer la numérisation et prévoit l’acquisition d’un matériel de 600 000 euros. Les documents présentent des données commerciales, la rentabilité prévisionnelle du matériel et des indicateurs financiers, tandis qu’une subvention et une augmentation de capital sont envisagées pour participer au financement.

**Question 2.1. Analyser la performance commerciale de La Dorure Artisanale en calculant notamment l’évolution de son chiffre d’affaires et de sa part de marché entre 2022 et 2024.**

| Indicateur | 2022 | 2024 | Évolution |
|---|---|---|---|
| Chiffre d’affaires | 2 879 706 € | 3 102 090 € | +7,72 % |
| Marché total | 8 523 087 € | 9 893 097 € | +16,07 % |
| Part de marché | 33,79 % | 31,36 % | -2,43 points |

Le chiffre d’affaires augmente chaque année, mais sa progression ralentit : +5,42 % de 2022 à 2023, puis +2,18 % de 2023 à 2024. Comme le marché croît plus vite, l’entreprise perd de la part de marché malgré la hausse de ses ventes. Sa performance commerciale progresse en valeur, mais recule relativement face aux concurrents.

> ✓ RÉPONSE À RETENIR
>
> Le chiffre d’affaires progresse de 7,72 % entre 2022 et 2024, mais la part de marché recule de 33,79 % à 31,36 %.

**Question 2.2. Calculer le seuil de rentabilité en valeur puis en quantité du nouveau matériel de numérisation. Conclure sur la pertinence de cet investissement.**

Le seuil de rentabilité en valeur est obtenu en divisant les charges fixes par le taux de marge sur coût variable : 70 000 / 0,70 = 100 000 €. La marge unitaire est de 0,20 - 0,06 = 0,14 € ; le seuil en quantité est donc de 70 000 / 0,14 = 500 000 pages. La prévision de 800 000 pages dépasse ce seuil de 300 000 pages. Elle dégagerait une marge sur coût variable de 112 000 €, soit 42 000 € après charges fixes. L’exploitation prévue est rentable, hors coût d’acquisition et financement du matériel.

> ✓ RÉPONSE À RETENIR
>
> Seuil de rentabilité : 100 000 € de chiffre d’affaires, soit 500 000 pages. Avec 800 000 pages prévues, l’exploitation dégagerait 42 000 € après charges fixes.

**Question 2.3. Analyser la performance financière de La Dorure Artisanale en 2024 en vous appuyant sur l’observation des indicateurs à votre disposition ainsi que sur le calcul de son taux de profitabilité.**

En 2024, l’entreprise reste bénéficiaire, mais son résultat baisse fortement : de 282 208 € en 2022 à 45 127 € en 2024, soit un recul d’environ 84 %. Le taux de profitabilité, calculé par résultat / chiffre d’affaires × 100, atteint seulement 1,45 %.

- Le fonds de roulement net global de 179 775 € couvre le besoin en fonds de roulement de 165 196 € : la trésorerie nette est positive, à 14 579 €, mais faible.
- Le taux d'endettement de 6,98 % est bas, même si le recul du résultat et la trésorerie réduite appellent à la prudence.

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> L'entreprise est bénéficiaire et peu endettée, mais sa profitabilité est faible (1,45 %), son résultat a fortement reculé et sa trésorerie reste limitée.

**Question 2.4. Choisir parmi les modalités de financement celles qui vous semblent pertinentes au regard de la situation de La Dorure Artisanale.**

La subvention attribuée de 180 000 € et l'augmentation de capital envisagée de 200 000 € sont pertinentes : elles financent 380 000 € sans alourdir l'endettement. Il reste 220 000 € à couvrir. Un emprunt peut compléter le financement, car le taux d'endettement actuel est faible (6,98 %) et l'activité de numérisation présente une rentabilité d'exploitation prévisionnelle. Toutefois, la trésorerie nette n'est que de 14 579 € et le résultat diminue fortement. Il faut donc négocier des échéances compatibles avec les capacités de remboursement, plutôt que mobiliser une trésorerie déjà limitée.

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> Financer les 600 000 € par la subvention de 180 000 €, l'augmentation de capital de 200 000 € et un emprunt complémentaire de 220 000 €.

## 3. Accompagner les ressources humaines vers le changement

Le travail artisanal, manuel et minutieux expose les salariés aux troubles musculosquelettiques et rend importantes la prévention et l'amélioration des conditions de travail. L'entreprise cherche aussi à fédérer ses équipes pendant la transition numérique et à faire évoluer sa planification des tâches vers un outil partagé.

**Question 3.1. Identifier les risques professionnels auxquels sont confrontées les équipes de La Dorure Artisanale et leurs conséquences sur la performance sociale de l'entreprise.**

Le travail manuel, minutieux et prolongé expose les salariés aux TMS. Des tensions relationnelles et la difficulté à s'adapter aux nouvelles techniques peuvent également fragiliser leur santé et leur implication.

- **Risques physiques :** atteintes possibles aux muscles, tendons et nerfs, notamment au cou, aux épaules et aux poignets ; douleurs, raideur ou perte de force peuvent devenir durables.
- **Risques psychosociaux :** conflits entre collègues ou avec la direction, et difficultés liées au changement.

Ces risques peuvent entraîner des arrêts maladie, de l'absentéisme et une désorganisation. Ils dégradent le climat social et peuvent réduire la productivité et la qualité du travail, voire augmenter le turnover.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> TMS et tensions peuvent dégrader la santé, le climat social, l'assiduité, la productivité et la qualité.

**Question 3.2. Apprécier la pertinence des actions de qualité de vie au travail mises en place par Théodore Bonna.**

Les mesures de prévention sont pertinentes car elles répondent aux TMS constatés chez de nombreux salariés. Le matériel plus ergonomique, les recommandations de l'ergothérapeute et l'affiche sur les bonnes postures agissent directement sur les conditions de travail. Assan témoigne d'une diminution de ses douleurs au dos.

La formation des salariés expérimentés aux outils numériques par les jeunes recrues accompagne aussi le changement et favorise les liens intergénérationnels. Pour renforcer ces actions, l'entreprise peut poursuivre le repérage des postes à risque, le suivi précoce des symptômes et l'association des salariés à la prévention.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> Des actions adaptées, déjà bénéfiques, à prolonger par une prévention continue et participative.

**Question 3.3. Montrer que d'autres facteurs externes de motivation sont mobilisés pour fédérer les acteurs de La Dorure Artisanale.**

Au-delà de l'intérêt et du sens que les salariés trouvent dans leur métier, plusieurs facteurs apportés par l'organisation soutiennent leur motivation :

1. Le matériel ergonomique, les conseils de l'ergothérapeute et les bonnes conditions de travail témoignent de l'attention portée aux salariés.
2. Les formations et l'entraide entre générations permettent d'acquérir de nouvelles compétences et de mieux accompagner la transition numérique.

3. Les retours positifs des clients et le label Entreprise du Patrimoine Vivant valorisent le savoir-faire et le travail accompli.

Ces facteurs de reconnaissance, de développement et de coopération contribuent à fédérer les équipes. Aucun dispositif de prime ou de rémunération incitative n'est mentionné.

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> Conditions de travail, formation, entraide et reconnaissance fédèrent les équipes ; aucune prime n'est indiquée.

**Question 3.4. En une quinzaine de lignes, à partir de vos connaissances et en vous inspirant d'exemples d'organisations parmi lesquels La Dorure Artisanale, montrer les avantages d'un outil numérique partagé de planification du travail ainsi que ses limites.**

La planification actuelle repose sur un tableur imprimé en deux exemplaires, puis remis au chef de groupe après le travail. Un outil partagé donnerait aux salariés et aux chefs une version commune et actualisée des tâches, des délais et de l'avancement.

- **Avantages :** coordination facilitée, suivi des retards, ajustement des priorités et meilleure circulation de l'information entre les groupes.
- **Limites :** les salariés de l'atelier n'ont pas d'ordinateur à leur poste. Il faudrait donc rendre l'outil accessible et former les équipes. Des réticences, des problèmes de sécurité des données ou un suivi excessif sont possibles. L'outil ne remplace ni l'expérience nécessaire pour estimer les tâches ni les échanges humains.

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> Un outil partagé améliore coordination et suivi, sous réserve d'un accès adapté, d'une formation et d'une utilisation sécurisée et mesurée.

# Ce qu'il faut retenir de ce sujet (Session 2025)

**Bilan de l'épreuve :** Cette épreuve de spécialité du baccalauréat technologique STMG, session 2025, porte le code 25-MGMSGNIN1, dure quatre heures et a un coefficient 16. À partir du cas de La Dorure Artisanale, elle évalue le diagnostic stratégique et marketing, l'analyse des performances commerciale et financière, le choix du financement, la prévention des risques professionnels, la motivation et les effets d'un outil numérique partagé.

### Notions-clés, formules & règles à maîtriser

- Part de marché en valeur = chiffre d'affaires de l'entreprise / chiffre d'affaires total du marché × 100.
- Seuil de rentabilité en valeur = charges fixes / taux de marge sur coût variable.
- Seuil de rentabilité en quantité = seuil de rentabilité en valeur / prix de vente unitaire.
- Taux de profitabilité = résultat / chiffre d'affaires × 100.

### Points de vigilance & attentes du jury

- Pour comparer les chiffres d'affaires, calculez l'évolution en valeur et en pourcentage en précisant la période de référence.
- Pour la part de marché, rapportez le chiffre d'affaires de l'entreprise au chiffre d'affaires total du marché.
- Distinguez le seuil de rentabilité du coût d'acquisition et comparez le seuil en quantité au volume prévisionnel.
- Justifiez chaque analyse ou recommandation par les indicateurs et les éléments précis des documents.

## Questions fréquentes sur cette épreuve (Q&A Examen)

**Q : Comment calculer le seuil de rentabilité du matériel de numérisation ?**

Le seuil en valeur correspond aux charges fixes divisées par le taux de marge sur coût variable : 70 000 / 0,70 = 100 000 euros. Au prix de 0,20 euro la page, il faut numériser 500 000 pages pour atteindre ce seuil.

**Q : Comment apprécier le taux de profitabilité de l'entreprise en 2024 ?**

Divisez le résultat de 2024 par le chiffre d'affaires, puis multipliez par 100. Avec un résultat de 45 127 euros et un chiffre d'affaires de 3 102 090 euros, le taux est d'environ 1,45 %, ce qui traduit une faible profitabilité.

**Q : Comment gérer le temps dans cette épreuve de quatre heures ?**

Répartissez le temps entre les trois dossiers selon leurs barèmes indicatifs : 33, 30 et 37 points sur 100. Gardez du temps pour poser vos calculs, interpréter les résultats, rédiger les recommandations et vérifier vos réponses.

**Q : Qu'attend le jury pour les analyses et les recommandations ?**

Appuyez-vous sur les documents et les notions du programme, détaillez les calculs et interprétez leurs résultats. Pour recommander un choix, reliez-le aux objectifs et à la situation de l'entreprise, en tenant compte de ses avantages et de ses limites.

**Sujet officiel associé (PDF) :** https://coursbacstmg.fr/assets/annales/bac-stmg/Management, sciences de gestion et numérique/2025/Bac STMG - Management, sciences de gestion et numérique - Session 2025 - 3-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.