

CORRIGÉ
STMG - MÉTROPOLE 2022
**MANAGEMENT, SCIENCES DE GESTION
ET NUMÉRIQUE**

QUESTION 1.1

Nous pouvons caractériser l'activité de l'entreprise Caraïbes Fumés ainsi : entreprise de transformation et de conservation des produits de la pêche en Guadeloupe.

Cette entreprise repose sur une forte implantation locale : des produits locaux de qualité, transformés selon des recettes composées par un homme de talent : Olivier Berhault, et distribués sur le marché local de Guadeloupe.

Les partenaires essentiels sont les pêcheurs (= fournisseurs) ; et les restaurateurs qui utilisent abondamment ces produits, et, depuis peu, les particuliers (consommateurs).

Les ressources clés sont : le talent du fondateur, une implication des équipes, une forte implantation locale.

Q 1.2

Les menaces qui pèsent sur l'entreprise doivent être menées avec rigueur dans le cadre du Diagnostic Stratégique.

La première menace vient d'un changement de dirigeant, dont la finalité n'est pas clairement exposée. D'autant que ce nouveau dirigeant, M. Benjamin Aubery met en œuvre "toute une série de mesures, sans concertation".

Sur des marchés concurrentiels, il est essentiel de savoir où on veut aller, quelle stratégie on veut mener.

Une première menace vient d'un marché limité à la Guadeloupe, un marché bien occupé par l'entreprise, mais dont les débouchés semblent limités, au regard d'importants investissements réalisés. A partir de là : quelle stratégie de croissance ? C'est la Martinique qui est choisie comme nouveau territoire de croissance. Mais faut-il se limiter à ce projet ? Est-ce le meilleur ?

La deuxième menace provient de la maîtrise des coûts de production (+ 3 à 16%), si importante dans le modèle stratégique de Michael Porter cité ici. Coûts de production: matières premières, emballages, transports, maintenance, protection des salariés. Énergies dans la surgélation. Certification et traçabilité des produits...

Coûts de personnels également, notamment consécutifs à la crise COVID. Et d'autant que les salaires sont nettement supérieurs dans l'entreprise aux grilles de la convention collective, et du SMIC...

Q 1.3 DIAGNOSTIC INTERNE

FORCES	FAIBLESSES
<p>Excellent climat social Charisme du fondateur Implantation et image locale Ressources financières solides. Un outil de production neuf et moderne.</p>	<p>Des salaires élevés. Un changement de direction non expliqué. Des coûts d'approvisionnement en forte hausse.</p>

Q 1.4a

La question écologique est vraiment centrale pour le dirigeant. Les emballages sont tous biodégradables, et le fournisseur habituel vient d'être remplacé par un fournisseur local.

M. Aubery souhaite aussi instaurer un système de consigne en verre, prouvant ainsi sa confiance dans les attentes et engagements des consommateurs.

L'entreprise achète aussi un maximum des produits locaux, ce qui est un gage de qualité pour le consommateur et une source d'économie de frais de transports. Cela assure aussi l'emploi local, et donc le pouvoir d'achat, et donc la consommation des produits de l'entreprise. Le réemploi des déchets de poisson dans les rillettes de poissons (concept du zéro déchet).

Enfin une stratégie purement digitale, avec zéro prospectus.

Q 1.4b

Les avantages concurrentiels de Caraïbes Fumés sont aussi de réelles opportunités stratégiques :

- position de leader sur le marché guadeloupéen
- un marché très soutenu, de gros consommateurs de produits de la pêche
- partenaires historiques en B to B
- image du poisson meilleure que celle de la viande
- traçabilité et qualité
- hausse forte de la productivité (outil de production neuf)

Q 2.1

Il s'agit ici d'un "**management paternaliste**".

Basé sur la confiance, des liens proches entre management et salariés, des liens sur le lieu de travail et en dehors (grands événements familiaux, etc.), une grande préoccupation de l'humain, de la santé des collaborateurs.

En revanche une exigence assez modérée sur les objectifs à atteindre, et la limitation des moyens employés pour atteindre ces objectifs.

Le nouveau dirigeant restera-t-il durablement dans ce style de management..?

Q 2.2

Au niveau de la chaîne de valeur de Porter, la notion de qualité est présente à 3 niveaux :

- approvisionnements (locaux et contrôlés, ou bien surgélation performante)
- production : outil contrôlé et neuf : fumage, etc.
- distribution : des partenaires B to B proches et impliqués, des boutiques nouvelles et aux normes

Q 2.3a

Le souci de la performance sociale de l'entreprise Caraïbes Fumés est évidente, tant pour le fondateur que le repreneur :

- un management proche et un "esprit famille"
- un management humain, des équipes soudées
- des événements réguliers de cohésion d'équipes
- peu de conflits
- très faible turn over
- rémunérations supérieures à la CCN et au marché local
- grande vigilance à la sécurité des salariés: notamment les TMS

Maintenant le mieux n'est-il pas l'ennemi du bien ? Ne faut-il pas insérer plus de challenge et de sang neuf ?

Q 2.3a

Une stratégie digitale performante, ce qui est remarquable pour une PME de Guadeloupe :

- une communication personnalisée
- le choix du "full digital"
- la présence sur les réseaux sociaux
- le choix du zéro prospectus et du zéro papier

Ne pourrait-on pas aller plus loin encore ?

- vente en ligne ?
- ateliers de cuisine en ligne sur les réseaux sociaux (très tendance)

Q 3.1

RESULTAT NET 2020 = 428 175 €

VA 2020= produits -coûts de production=
3225485-2012893-683948=528644€

RESULTAT EXPLOITATION= produits exploitation - charges exploitation= 3225485-2847305=378180€

Q 3.2

On constate ici que la valeur ajoutée et le résultat net ont baissé assez nettement (de plus de 50%).

Il importe donc de trouver de nouveaux débouchés pour amortir les investissements réalisés dans un nouveau laboratoire de production très performant. Le marché que représente la Martinique est cette opportunité.

Q 3.3

Le FRNG représente les ressources stables, ou à long terme, de l'entreprise, dont celle-ci dispose pour assurer le financement de son activité. Il s'agit principalement des capitaux propres, apportés par les associés au bilan. Ici le FRNG est de 1 754 708 €.

Le BFR permet de financer le besoin au quotidien (bas de bilan)

Ici : $BFR = 424\,790 - 210\,563 = 214\,227 \text{ €}$

TN= 217 970 € (disponibilités)

Q 3.4

3 sources de financement pour le développement en Martinique:

- Autofinancement
- Emprunt bancaire
- Montée de nouveaux actionnaires au capital de l'entreprise