

CORRIGÉ – LA FERME DES PEUPLIERS

La commission de choix de sujets a rédigé cette proposition de corrigé, à partir de la proposition initiale des auteurs et des enrichissements successifs apportés aux différents stades d'élaboration et de contrôle des sujets. Pour autant, ce document ne vise pas l'exhaustivité mais tente simplement d'apporter à chaque question, les éléments de réponse couramment admis par la communauté enseignante.

Il est donc tout à fait normal que certaines copies proposent des pistes voisines de celles du corrigé ou encore que des candidates et candidats aient choisi de développer certains points qui leur ont semblé correspondre à une compréhension plus large de la question posée. Il appartient aux correctrices et correcteurs de ne pas se laisser « enfermer » par la proposition de corrigé et d'analyser les productions des candidates et candidats avec intelligence en n'hésitant pas à valoriser ceux qui font preuve de capacités d'analyse, de réflexion et de cohérence. Quant aux références conceptuelles et théoriques, il convient d'évaluer la capacité de chaque candidate ou candidat à convoquer celles qui sont pertinentes, à les intégrer dans un raisonnement (pour construire une méthodologie d'analyse ou pour argumenter une position), sans que les correctrices et correcteurs aient à attendre une liste exhaustive.

Les correctrices et correcteurs doivent s'efforcer de faire abstraction de leurs propres positions et faire preuve d'ouverture d'esprit en cherchant avant tout à différencier les candidates et candidats en fonction de leur capacité à percevoir le sens d'une question et de la qualité de l'argumentation qu'ils développent. Il est important de tenir compte de la cohérence entre les propositions de solutions et les problèmes de management identifiés.

En conclusion, les propositions de corrigés apportent des repères sur lesquels a été trouvé un large consensus. C'est ensuite à la commission de barème de les compléter par des éléments plus fins d'appréciation permettant de valoriser les candidates et candidats disposant d'un ensemble de connaissances organisé, d'un esprit d'analyse satisfaisant et capables de produire sous forme écrite le résultat d'une réflexion.

En tout dernier lieu, c'est aux correctrices et correcteurs que revient la responsabilité de prendre le recul nécessaire par rapport au corrigé et d'évaluer les travaux avec un souci d'objectivité.

Première partie : Analyse du contexte**1. Qualifier la décision d'investir dans une unité de méthanisation.**

Il existe trois types de décision : les décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles.

La Ferme des Peupliers a investi dans une unité de méthanisation afin de limiter son empreinte environnementale. C'est une décision stratégique car elle engage l'entreprise à long terme, elle est prise par la famille Chedru c'est-à-dire les dirigeants. C'est une décision rare et difficilement réversible.

2. Caractériser les modalités de croissance stratégique retenues par l'entreprise.

Choisir une stratégie globale et de domaine a pour objectif d'assurer la croissance de l'entreprise. Il faut ensuite réfléchir aux modalités de développement de ces stratégies. Trois modes de croissance existent : la croissance interne, la croissance externe et la croissance conjointe.

- La **croissance interne** lorsque l'entreprise se développe seule, à partir de ses propres ressources et compétences, en créant un nouveau service, une nouvelle usine... Elle finance sa croissance par autofinancement ou par emprunt. Elle pourra ainsi mieux contrôler son développement, mais cela nécessite du temps. Ce mode de croissance est privilégié par La Ferme des Peupliers. Elle se développe seule, en investissant dans un atelier de transformation, des panneaux photovoltaïques, une nouvelle unité de méthanisation, en recrutant puisque depuis 2012 son effectif a augmenté de plus de 50 %.
- La **croissance externe** si l'entreprise se développe par l'acquisition de ressources et compétences d'une ou de plusieurs autres entreprises (exemple : fusion, absorption, etc.). Cela lui permet d'acquérir rapidement des ressources et compétences ou de s'implanter rapidement sur un nouveau marché. Toutefois, son caractère rapide et parfois brutal peut entraîner des traumatismes lors de confrontations de traditions, de cultures et/ou de comportements très différents. Enfin, le montant de ce type de projet peut être très important et difficile à financer. La Ferme des Peupliers a mis en œuvre ce type de croissance lorsqu'elle a racheté en 2012 l'exploitation voisine afin de produire du lait biologique.

3. Présenter les principaux éléments des diagnostics stratégiques interne et externe de l'entreprise conduisant à dégager un avantage concurrentiel.

Le diagnostic stratégique consiste à identifier les opportunités et les menaces de l'environnement et les forces et les faiblesses de l'entreprise. Il peut être présenté à l'aide d'une matrice FFOM.

MANAGEMENT DES ENTREPRISES	PROPOSITION DE CORRIGÉ
22MANAGE-C	Page 2 sur 6

	Opportunités	Menaces
Diagnostic stratégique externe	<ul style="list-style-type: none"> - Subventions de collectivités territoriales, de l'Europe et d'organismes publics ; - Certains consommateurs privilégient la proximité, les circuits courts avec les producteurs et les produits biologiques ; - Regain d'appétit des Français pour des produits alimentaires non standardisés ; - Fort potentiel de développement en région parisienne et en Normandie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de normes alimentaires, du droit du travail, des règles d'hygiène et sécurité ; - La contrainte d'importantes normes environnementales ; - Intensité concurrentielle forte du fait de la présence de grands groupes et de coopératives ; - Faible attrait du secteur agro-alimentaire ; - La crise sanitaire.
	Forces	Faiblesses
Diagnostic stratégique interne	<ul style="list-style-type: none"> - La maîtrise du processus de production L'entreprise possède quatre métiers (éleveur, agriculteur, producteur, distributeur) ; Maîtrise du savoir-faire traditionnel, artisanal depuis des années, maîtrise de toutes les étapes de fabrication ; processus artisanal ; Des installations modernisées : une laiterie et un atelier de transformation neufs ; Une démarche de développement durable (emballages écoresponsables, pots en verre ou cartons, usine de méthanisation...) ; - Les labels et reconnaissance Médaille d'or en 2019 au concours général agricole ; Certification « Agriculture raisonnée » grâce aux démarches de respect de l'environnement dans le processus de production ; Excellente image auprès des professionnels et des clients ; - Les ressources Recours possible à l'augmentation de capital et à l'autofinancement ; Effectif en croissance ; Maîtrise de la filière d'approvisionnement ; Réseau de distribution diversifié : détaillants haut de gamme, restaurants gastronomiques, Franprix parisiens, Monoprix, grossistes ; Développement de moyens de communication depuis 2013 : dégustation de produits, articles dans la presse, réseaux sociaux, circuit de découverte ; Présence à l'étranger (Grande-Bretagne, Dubaï, Hong-Kong...) ; Présence sur les réseaux sociaux ; Capacité à développer de nouveaux produits. 	<ul style="list-style-type: none"> - Des difficultés à recruter des salariés qualifiés ; - Un niveau de compétences insuffisant, des équipes à professionnaliser ; - Faible notoriété auprès du grand public ; - Taille critique non atteinte ; - Economies d'échelle insuffisantes ; - Chiffre d'affaires insuffisant pour couvrir charges fixes.

Remarque : d'autres idées peuvent être rédigées dans le tableau de la page précédente.

En conclusion, l'environnement global est plutôt favorable mais l'environnement concurrentiel présente des menaces importantes sur les possibilités de développement et de profitabilité. L'entreprise dispose d'un avantage concurrentiel : savoir-faire artisanal reconnu qui intègre tout le processus de production, jusqu'à la distribution. Elle propose ainsi des produits de qualité en phase avec les tendances du marché. Cependant, elle présente des faiblesses.

4. Repérer et expliquer les stratégies globales et de domaine mises en œuvre par La Ferme des Peupliers.

Les options stratégiques d'une entreprise se font à deux niveaux nécessairement complémentaires : global et de domaine d'activité stratégique.

→ Au niveau global :

- Igor Ansoff distingue deux types de stratégies globales : la stratégie de spécialisation et la stratégie de diversification.

La Ferme des Peupliers a mis en œuvre une **stratégie de spécialisation** sur son métier de transformation du lait afin d'assurer sa pérennité et de conforter son avantage concurrentiel. Plus précisément, elle mise sur la **spécialisation par développement de produits** (innovations en termes de yaourt, de gâteau de semoule, de nouvelles marques...) et sur la **spécialisation par extension de marché** (nouveaux canaux de distribution, recherche de nouveaux marchés géographiques via l'export).

- On distingue également, au niveau global, les stratégies d'intégration et d'externalisation.

La Ferme des Peupliers poursuit une **stratégie d'intégration verticale** car elle prend en charge des activités en **amont** (production laitière) de son activité principale. Cela lui permet de contrôler la filière sur laquelle elle évolue et de garantir la qualité de sa matière première, le lait. De plus, elle propose également un magasin de vente en direct (intégration vers l'**aval**).

→ Au niveau de chaque domaine d'activité :

Michael Porter définit trois modalités stratégiques qui permettent de se défendre ou d'attaquer ses concurrents, en fonction de la cible et de l'avantage stratégique.

	AVANTAGE STRATÉGIQUE	AVANTAGE STRATÉGIQUE
	Caractère unique perçu par le client	Compétitivité par les prix
Cible large	Différenciation	Domination par les coûts
Cible étroite	Focalisation	

La Ferme des Peupliers mène une **stratégie de différenciation**. Elle souhaite se différencier de ses concurrents par des produits de qualité, avec un savoir-faire artisanal et en mettant en avant la proximité de l'exploitation, garantie de fraîcheur.

L'entreprise cherche à rendre son produit unique (donc difficilement comparable) dans l'esprit du consommateur (par sa qualité, son image de marque, son design, son caractère innovant, les services qui y sont attachés...). Elle valoriser le produit vers le haut, en travaillant sur l'image de la marque, l'innovation, la distribution.

Intérêts	Limites
<ul style="list-style-type: none"> - Pratiquer des prix plus élevés justifiés par le caractère unique du produit ; - Liberté pour fixer les prix (plus de marges) (Echappe à la guerre des prix car difficile comparaison avec les produits des concurrents) ; - La communication est valorisante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de perte de perception de la différence par la clientèle ; - Avantage de courte durée parfois car risque d'imitation.

5. Justifier le choix du mode de production de La Ferme des Peupliers compte tenu de sa stratégie de domaine.

Le mode de production choisi par La Ferme des Peupliers est la **production à en petites séries, en flux poussés**.

Cela se justifie par rapport à l'utilisation du lait. Cette matière première est limitée car le lait provient de la ferme et leur volonté de ne pas vouloir acheter du lait à l'extérieur. De plus, La Ferme des Peupliers est sur un marché très concurrenté et elle ne peut alors pas vendre autant que ses grands groupes concurrents.

Tout ceci montre bien le lien entre la stratégie de domaine par différenciation puisque La Ferme des Peupliers, pour exister, est obligée de proposer des produits différents des concurrents (qualité des produits, circuit court).

Deuxième partie : Identification des problèmes de management et proposition de solutions

6. Identifier deux problèmes de management auxquels est confrontée l'entreprise.

Les différents problèmes sont :

- Dans un environnement très concurrentiel, dominé par les grands groupes et les coopératives, La Ferme des Peupliers cherche à croître pour être pérenne, mais sans renier le modèle, les valeurs d'authenticité ni la qualité de ses produits.

- L'entreprise travaille sur de nouveaux réseaux de distribution, mais c'est en amont, au niveau de l'approvisionnement que ses capacités productives sont limitées.
- Elle doit également faire face à des difficultés de recrutement liées à une faible attractivité du secteur agro-alimentaire et à l'attrait des candidats pour les grands groupes.
- Pour assurer sa croissance, elle doit trouver de nouveaux moyens financiers.

7. Proposer et justifier des solutions pertinentes à ces problèmes de management.

→ En termes de modalités de croissance :

- Avoir recours à de la croissance conjointe en signant un partenariat avec une autre ferme afin d'avoir davantage de lait, avec le niveau de qualité requis ;
- Continuer sa croissance externe en achetant une autre ferme ;
- Poursuivre la croissance interne en achetant plus de vaches et en développant plus rapidement les réseaux de distribution type GMS et en poursuivant sa politique d'innovation ;
- Poursuivre son internationalisation.

→ En termes de ressources financières :

- Rechercher la hausse du bénéfice à travers la hausse du chiffre d'affaires et la maîtrise des coûts de revient ;
- Recourir à de nouvelles sources de financement.

→ En termes de ressources humaines :

- Recruter de salariés qualifiés au niveau de la production ;
- Développer des compétences grâce à des formations, à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- Renforcer la motivation (Herzberg, Vroom, Maslow) grâce à une politique salariale plus attractive, agir sur les conditions de travail mais aussi sur le contenu du travail (intérêt du travail, responsabilité ;
- Renforcer la culture d'entreprise.

→ En termes de ressources productives :

- Continuer la modernisation des installations, tout en gardant la qualité « artisanale » des produits ;
- Poursuivre les innovations produits afin de se démarquer des concurrents ;

→ Autres solutions possibles :

- S'engager dans une stratégie globale de diversification ;
- Accentuer la communication sur le côté artisanal des gammes de La Ferme des Peupliers, afin de bien différencier leurs produits des nouvelles gammes proposées par les industriels ;
- Faire appel à des spécialistes de la communication.