

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR

**COMMERCE INTERNATIONAL À RÉFÉRENTIEL COMMUN
EUROPÉEN**

COMMUNICATION

MANAGEMENT DES ENTREPRISES

SESSION 2022

Durée : 3 heures

Coefficient 3

Aucun matériel autorisé.

**Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.
Le sujet comporte 9 pages, numérotées de 1 à 9.**

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR – TERTIAIRE		Session 2022
Management des entreprises	22MANAGE	Page 1 sur 9

Les candidates et les candidats sont invités à mobiliser les concepts et les références aux auteurs dès lors qu'ils sont pertinents et que le lien avec le contexte est argumenté.

Après avoir pris connaissance du cas LA FERME DES PEUPLIERS et des ressources proposées, vous répondrez aux questions suivantes :

Première partie : Analyse du contexte

1. Qualifier la décision d'investir dans une unité de méthanisation.
2. Caractériser les modalités de croissance stratégique retenues par l'entreprise.
3. Présenter les principaux éléments des diagnostics stratégiques interne et externe de l'entreprise conduisant à dégager un avantage concurrentiel.
4. Repérer et expliquer les stratégies globales et de domaine mises en œuvre par La Ferme des Peupliers.
5. Justifier le choix du mode de production de La Ferme des Peupliers compte tenu de sa stratégie de domaine.

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

6. Identifier deux problèmes de management auxquels est confrontée l'entreprise.
7. Proposer et justifier des solutions pertinentes à ces problèmes de management.

Le dossier comprend le cas La Ferme des Peupliers et les ressources documentaires suivantes :

Ressource 1	Entretien avec Édouard et Antoine Chedru le 4 novembre 2021
Ressource 2	La Ferme des Peupliers surmonte la crise
Ressource 3	Les projets de la Ferme des Peupliers
Ressource 4	Yaourts et desserts frais carburent au plaisir

LE CAS LA FERME DES PEUPLIERS

Installée en Normandie, l'entreprise La Ferme des Peupliers a été créée en 1960 par Albert Delabre puis reprise en 2007 par François Chedru. En 2018, ce sont ses fils, Édouard et Antoine, diplômés d'AgroParisTech, qui ont pris la relève. Antoine supervise l'élevage et la production, Édouard se dédie au développement commercial et aux relations extérieures.

Depuis le premier yaourt produit en 1963, les recettes n'ont pas changé, pour préserver la qualité. Les yaourts sont élaborés avec un savoir-faire authentique et maîtrisé depuis de nombreuses années. La ferme produit près de 14 millions de yaourts et desserts lactés par an, distribués dans le monde entier. La Ferme des Peupliers s'engage aussi dans une démarche durable en préservant l'environnement et limitant son empreinte carbone, sans oublier l'utilisation d'emballages éco-responsables (pots en verre ou en carton).

La maîtrise du processus de production

Pour parvenir à un niveau de qualité optimale, l'entreprise gère toutes les étapes de fabrication, en agissant sur la qualité de son lait. « La Ferme des Peupliers, c'est une entreprise de 56 salariés, mais ce sont aussi quatre métiers : nous sommes éleveurs, car nous sommes propriétaires des vaches qui produisent le lait ; nous sommes agriculteurs, car nous produisons également leur nourriture sur le principe des méthodes raisonnées ; nous sommes producteurs avec la fabrication des yaourts et de la crème fraîche ; et enfin distributeurs de nos produits avec un magasin de vente en direct », rappelle le dirigeant.

Actuellement, le domaine compte 180 vaches laitières. Ces dernières sont nourries avec la production locale sans Organismes Génétiquement Modifiés (OGM). L'exploitation a par ailleurs obtenu la certification « Agriculture Raisonnée¹ » grâce aux démarches effectuées vis-à-vis de l'environnement durant le processus de production.

La spécificité de ces produits ? « Ils ne sont ni homogénéisés, ni standardisés, on laisse la composition du lait telle qu'elle est ». La gamme de produits s'est développée au fil du temps : yaourt aux agrumes, gâteau de semoule sur lit de caramel, généreux ou légers... Un savoir-faire authentique qui a été récompensé à plusieurs reprises.

Enfin, la transformation du lait en yaourt est réalisée avec des méthodes artisanales afin d'apporter aux produits une saveur et une onctuosité d'antan. La Ferme des Peupliers prend grand soin à élever ses vaches et les nourrit avec une alimentation saine, sans

¹ L'Agriculture Raisonnée est une démarche, en France, qui s'applique aux productions agricoles prenant en compte la protection de l'environnement, la santé et le bien-être animal.

OGM, afin d'obtenir un lait de grande qualité. La Ferme des Peupliers a d'ailleurs décidé de produire ses propres fourrages.

Le lait est directement acheminé dans l'atelier situé juste à côté, ce circuit ultra-court permettant de conserver toute la fraîcheur et toutes les qualités du lait. En effet, la famille Chedru tient au côté artisanal et non industriel du métier. « Une année de production de La Ferme des Peupliers, c'est une journée de production chez les grands noms de la grande distribution ».

Ce « circuit court » fermier est un véritable atout qui permet à l'entreprise d'être autonome et réactive face à une demande fluctuante et de pouvoir livrer toute l'année, sans rupture, ses clients. Par ailleurs, son positionnement se trouve conforté, depuis quelques années, par le regain d'appétit des Français pour les produits alimentaires non standardisés.

La Ferme des Peupliers bénéficie d'une excellente image auprès des professionnels comme des clients. Ainsi, ses produits laitiers haut de gamme ont été régulièrement primés au Concours Général Agricole de Paris. Par exemple, La Ferme des Peupliers a notamment reçu une médaille d'or au Concours général agricole en 2019 pour son yaourt nature. La qualité de ses produits et l'image de proximité sont deux atouts qu'elle souhaite mettre en avant. Cela lui permet d'être présente dans les épiceries fines, chez les fromagers, sur quelques grandes tables gastronomiques, dans le réseau des Franprix parisiens, dans les Monoprix et Grand Frais. Elle est aussi présente à l'étranger, via des grossistes, dans des hôtels internationaux et des compagnies aériennes. L'export représente aujourd'hui 10 à 15 % du chiffre d'affaires, notamment en Angleterre et dans les pays du golfe comme Dubaï, particulièrement grâce à l'image très positive de la gastronomie française. Si le Brexit peut inquiéter les frères Chedru, ils ont confiance en l'avenir de leur entreprise.

Des contraintes auxquelles il faut s'adapter

Depuis de nombreuses années, la famille Chedru cherche à développer l'entreprise tout en préservant la qualité des produits. Aujourd'hui, l'entreprise peut être amenée à refuser des commandes, car la production de lait n'est pas suffisante pour les honorer. La hausse des volumes et l'évolution des technologies ne doivent pas remettre en cause le caractère fermier, local et traditionnel de la production.

En 2012, la Ferme des Peupliers a décidé de racheter une exploitation voisine qu'elle destine à la production de lait biologique, d'agrandir le troupeau des vaches laitières et d'investir dans la modernisation de ses installations. En avril 2014, une laiterie neuve et un nouvel atelier de transformation de 1 500 m² sont inaugurés afin de modifier le processus de fabrication, de développer de nouveaux produits et d'améliorer les conditions de travail. L'entreprise a financé la moitié de cet investissement de

3,4 millions d'euros grâce à une augmentation de capital et l'utilisation des réserves financières pour limiter l'endettement à hauteur de 30 %. Elle a également bénéficié de subventions de la région, du conseil général et de l'Europe (représentant 12 % du prix des travaux) et du soutien de BPI² France.

Depuis 2014, La Ferme des Peupliers participe à une démarche de transition énergétique avec l'investissement dans des panneaux photovoltaïques.

Enfin, en 2020, l'entreprise investit dans une unité de méthanisation afin de réduire fortement sa dépendance aux énergies fossiles. Le coût est de 3 millions d'euros financé en partie (500 000 €) par des subventions de la Région et de l'Union européenne. La Ferme des Peupliers est engagée dans la démarche BLEU-BLANC-COEUR pour réduire les émissions de méthane sur la partie élevage laitier.

Une notoriété à développer

Par ailleurs, consciente de sa faible notoriété, l'entreprise a déployé, depuis 2013, d'importants moyens de communication et fait appel à une agence spécialisée. Les dégustations organisées chez le chef Guy Martin, dans un grand restaurant parisien, ont permis à l'entreprise de présenter ses nombreuses références à la presse, qui a relayé l'opération par de nombreux articles dans les journaux.

L'entreprise est également présente sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter...) et propose un circuit de découverte pour le grand public, les groupes scolaires et un magasin de vente en direct.

² Banque Publique d'Investissement.

Ressource 1 – Entretien avec Édouard et Antoine Chedru le 4 novembre 2021

- *Votre père a commencé sa carrière en tant que vétérinaire, puis il a créé son entreprise d'alimentation animale. Pourquoi a-t-il repris La Ferme des Peupliers ?*

Parmi les clients de son entreprise d'alimentation animale figurait La Ferme des Peupliers, un petit producteur de yaourts, bien ancré dans la région. En 2007, cette société, empêtrée dans des conflits de succession, était à vendre, il a foncé. Il voulait posséder une entreprise qu'il pourrait léguer à ses fils. Et c'est chose faite !

- *Pourquoi projetez-vous d'augmenter la production et d'accroître votre chiffre d'affaires ?*

« Il y a une demande très forte des enseignes pour des produits de qualité dans ce rayon, détaille Édouard Chedru. Il y a cinq ans, nous étions un peu seuls, maintenant il y a pléthore de nouveaux entrants, avec un rayon qui laisse de plus en plus de place aux produits « premium ». C'est très bien car cela tire le marché vers le haut et rend au consommateur l'idée que ça vaut le coup de mettre un peu d'argent dans des yaourts ». Présent chez Monoprix et Grand Frais avec notre marque historique, nous nous développons dans les grandes enseignes sous la marque Ferme du Beffroi, par lot de deux.

Mais, le chiffre d'affaires actuel est encore insuffisant pour couvrir les charges fixes qui s'accroissent. En effet, les contraintes réglementaires se multiplient : l'évolution du droit du travail, les règles d'hygiène et de sécurité dans notre secteur de l'ultra-frais, les normes environnementales alourdissent considérablement nos charges fixes. Dès lors, la maîtrise de nos coûts de revient nous pose un réel problème. Il nous faudrait produire en plus grande quantité pour réaliser des économies d'échelle³. Cette augmentation de la production nous amènerait également à atteindre la taille critique⁴ qui nous fait défaut.

Nous sommes une PME sur un marché très concurrentiel, dominé par quelques grands groupes et de nombreuses coopératives. Nous sommes alors contraints de grandir afin de rester compétitifs et indépendants.

C'est pourquoi nous avons décidé d'investir dans la modernisation de nos installations, dont le coût représente l'équivalent d'un chiffre d'affaires annuel. Mais nous avons privilégié l'augmentation du capital et l'utilisation de nos réserves financières afin de ne pas compromettre la pérennité de l'entreprise en cas de difficultés. Pour autant, les investissements dans l'outil de production fragilisent notre situation financière et nous imposent d'accroître rapidement notre chiffre d'affaires et de dégager des bénéfices.

³ Une économie d'échelle correspond à la baisse du coût unitaire d'un produit lié à l'accroissement des quantités produites.

⁴ La taille critique est la taille minimum à atteindre pour faire face à la concurrence et assurer le développement et la pérennité de l'entreprise.

- *Comment comptez-vous doubler le chiffre d'affaires en deux ans ?*

Pour se développer, il est important de proposer de nouveaux produits tels que des yaourts aux fruits, semoules et autres desserts gourmands au lait entier ou écrémé. Ainsi, la gamme de yaourts traditionnels en pots en verre s'est développée, une gamme de produits biologiques et des yaourts brassés en pots de 180 g est également commercialisée afin de toucher une clientèle plus large. Nous avons aussi créé une autre marque, La Ferme du Beffroi, pour nous développer sur un autre réseau de distribution : les grandes et moyennes surfaces. Mais il ne suffit pas d'avoir de bons produits, il faut les faire connaître. C'est pourquoi, ces dernières années, nous avons fortement investi dans la communication.

- *Les produits sont distribués pour moitié en Île de France, pour une autre grande partie en local, en région et vous êtes également présents dans l'hôtellerie de luxe en Grande-Bretagne, à Dubaï, Singapour, Hong-Kong... Envisagez-vous de développer de nouveaux marchés ?*

Nous sommes effectivement présents dans l'hôtellerie de luxe à Dubaï, Singapour, Hong-Kong... Nous avons une présence historique en Angleterre. La région parisienne et la Normandie restent nos cibles privilégiées et représentent un fort potentiel mais notre développement doit passer par la conquête de nouveaux marchés tant au niveau national qu'international.

Au niveau des collectivités territoriales, nous sommes assez présents mais nous pouvons faire mieux pour que les écoliers, collégiens, lycéens normands puissent déguster nos produits en dessert ou au goûter.

- *Qu'en est-il au niveau des ressources humaines ?*

Nous avons augmenté notre effectif de plus de 50 % depuis 2012 et nous avons encore des embauches prévues. Mais, nous rencontrons des difficultés de recrutement pour trouver des vachers⁵ et des techniciens supérieurs de l'agro-alimentaire.

L'entreprise a longtemps recruté localement sans mettre l'accent sur les compétences. On souhaite professionnaliser davantage nos équipes et recruter des personnes plus qualifiées car le niveau technique augmente. Mais il est difficile de recruter à cause de notre situation géographique (éloignement d'un pôle urbain, transports en commun peu développés), de notre taille, du faible attrait du secteur agroalimentaire et de la concurrence qui attire les meilleurs profils.

⁵ Personne qui s'occupe des vaches.

Ressource 2 – La Ferme des Peupliers surmonte la crise

La Ferme des Peupliers a retrouvé le sourire. La crise sanitaire a en effet bouleversé les activités du secteur agro-alimentaire : « Il y a un an, nous avons un chiffre d'affaires en baisse de 30 %, avec la disparition des marchés internationaux, entre autres », détaille Édouard Chedru, l'un des patrons de la structure. « Et en même temps, nos 180 vaches continuent de produire du lait, la base de nos yaourts. La pression est devenue forte », poursuit Antoine, son frère. Il fallait donc se réinventer.

Cinq nouveaux produits

« Nous avons réuni nos 60 collaborateurs pour chercher ensemble des solutions, poursuit Édouard Chedru. Il s'agissait de déverrouiller les freins tout en gardant nos critères de qualité. Les équipes ont été innovantes. Cinq nouveaux produits sont nés et ont été lancés avec réussite dans un temps record. Nous nous sommes appuyés sur nos circuits traditionnels que nous avons sollicités encore plus ». Les consommateurs ont joué aussi leur rôle, en privilégiant le local et la proximité. « Nous avons continué de travailler sur l'enjeu environnemental, par la réduction de carbone, moins de plastique, et la mise en place de la méthanisation », souligne Édouard Chedru. Cette qualité lui a permis d'obtenir le label d'Entreprise du patrimoine vivant et, début juillet, de participer à l'exposition du « Fabriqué en France » au palais de l'Élysée : « C'est un immense honneur pour nos équipes d'avoir été choisies, avec 125 autres entreprises qui mettent en valeur notre savoir-faire, se réjouit Édouard Chedru. Nous sommes fiers d'avoir présenté notre yaourt nature sous les ors de la République ». [...]

Paris Normandie, 18 juillet 2021.

Ressource 3 – Les projets de la Ferme des Peupliers

Grâce à l'enveloppe de l'État dans le cadre du Plan de relance (545 000 €), La Ferme des Peupliers [...] va pouvoir mener à bien son projet d'agrandissement et de modernisation, estimé à 1 million d'euros. [...]

La pandémie a beau avoir causé la fermeture - temporaire - de la boutique en 2020, « l'incertitude ne nous empêche pas d'avoir de l'ambition » argue Édouard Chedru [...].

L'idée est de développer la partie transformation du lait et d'augmenter d'un tiers la capacité produite (soit 650 000 litres par an). « Nous envisageons la création de deux postes complémentaires en dehors du magasin », expose Édouard Chedru. Actuellement composée de sept personnes dont deux apprentis, la Ferme de Gravigny a connu un développement important ces trois dernières années avec l'embauche de deux personnes par an. [...]

Paris Normandie, 27 janvier 2021.

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR – TERTIAIRE		Session 2022
Management des entreprises	22MANAGE	Page 8 sur 9

Ressource 4 – Yaourts et desserts frais carburent au plaisir

L'an dernier à la même période, yaourts et desserts ultra-frais affichaient + 1,9 % en volume, une croissance que la catégorie n'avait pas connue depuis longtemps. La donne est différente cette année car, si dans un premier temps, les ventes de yaourts du quotidien avaient été dopées par le confinement et les repas pris à domicile, les achats des Français ont ensuite évolué. [...]

À ce jeu, ce sont les desserts et les yaourts blancs gourmands qui remportent la mise. Et les acteurs du marché ont bien l'intention d'exploiter cette manne. Lactalis Nestlé ultra-frais (LNUF) veut renouveler la clientèle des desserts céréales avec la gamme Mousse de riz au lait de La Laitière. La marque affiche une certaine simplicité façon fait-maison avec ses crèmes desserts composées de seulement quatre ingrédients : lait entier français, cassonade, farine et, selon les références, chocolat du Ghana ou d'Équateur, ou vanille de Madagascar. [...]

Pour sa part, Danone surfe sur la belle croissance des desserts à boire avec ses Milkshake Danette, à consommer frais ou à température ambiante. [...]

Leader des yaourts aux fruits premium avec 33 % de part de marché en valeur [...], Mamie Nova joue toujours à fond la gourmandise. [...]

Yoplait, qui passe des mains de General Mills à Sodiaal, interprète aussi sa partition sur les yaourts blancs gourmands [...] et présente une nouvelle gamme, Panier Nature sur Fruits Récoltes françaises [dont] les pots comprendront 50 % de polystyrène recyclé.

Les Français recherchent aussi le plaisir gustatif à travers la variété des textures [...]. En bio, Les 2 Vaches arrivent avec trois références de yaourt à la grecque. « Ce sont des produits très simples mais très gourmands, un axe encore peu exploré en bio », note Christophe Audouin, directeur général des 2 Vaches. [...] Une occasion aussi de raviver l'intérêt pour le bio, qui a pâti de la crise sanitaire, notamment avec l'engouement pour les marques locales et régionales. [...]

Danone est leader du végétal avec Alpro, qui affichait + 16 % en valeur, fin 2021. [...] Reste que ce segment ne pèse encore que 137 millions d'euros. Et les références soja sont à la peine. Lénéaise Le Lay, chef de marque Sojasun, se montre cependant optimiste : « Le taux de pénétration de l'ultrafrais végétal est de 25 %, alors que 40 % des Français se déclarent flexitariens⁶, il y a donc encore du potentiel. Et Sojasun demeure leader et une valeur sûre. » [...]

Damien Garot, www.lsa-conso.fr, 30 septembre 2021.

⁶ Flexitarien sert à qualifier un individu qui a choisi de suivre un régime végétarien, mais mange néanmoins de la viande et autres produits d'origine animale de manière occasionnelle. Un flexitarien se caractérise donc par une flexibilité dans sa pratique alimentaire.