

Fromagerie Réo - Indications de correction

DOSSIER 1 : ANALYSE DE LA SITUATION DE LA FROMAGERIE RÉO (34 points)

QUESTIONS OBLIGATOIRES

1.1 Identifier les compétences distinctives de la fromagerie Réo.

Savoir-faire artisanal laitier unique : un savoir-faire laitier unique rendu possible par ses 85 collaborateurs. Les médailles du Concours Général Agricole récompensent des produits du terroir et garantissent une qualité gustative. Or l'entreprise Réo a obtenu 28 médailles du Concours Général Agricole dont 14 pour le Camembert AOP Réo.

Ancrage local : un réseau d'approvisionnement de grande qualité.

Démarche d'amélioration continue des produits : maîtrise des exigences de l'AOP et le souci de former ses collaborateurs à la prévention des risques. Cette maîtrise est attestée par des normes de qualité sanitaire, environnementale et sécurité du personnel : la certification IFS l'entreprise garantit la qualité et la sécurité de ses produits et démontre du respect des normes d'hygiène et de sécurité des plus exigeantes.

Il s'agit de compétences distinctives.

- Elles sont difficilement imitables
- . Savoir-faire et approvisionnement en produits de grande qualité
 - Elles sont reconnues par les clients qui perçoivent la différence entre les caractéristiques du camembert Réo et ceux de la concurrence et ceux de Titi Floris.

1.2 Présenter la démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) Réo.

La démarche RSE peut s'exprimer au travers de ses trois piliers : environnemental, social et sociétal.

Pour le ***pilier environnemental***, l'entreprise Réo met en œuvre les actions suivantes :

- un engagement dans une démarche éco-responsable en soignant le choix des matériaux utilisés (emballages recyclables et biodégradables) et le respect des normes antipollution Euro 6, etc. ;
- une sélection des fournisseurs en fonction de leur localisation géographique afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre ;
 - la mise en place d'une démarche d'économie d'énergie : installation d'un automate pour réduire la consommation d'eau, d'une nouvelle chaudière à gaz pour la production d'eau chaude et d'un groupe froid avec récupération de calories.

Pour le ***pilier social***, l'entreprise Réo met en œuvre les actions suivantes :

- des actions en faveur de l'égalité femmes-hommes (son index d'égalité pour l'année 2019 est supérieur à 75) ;
- des actions de formation permettant une meilleure gestion des risques notamment la prévention du travail, une maîtrise de leur impact sur l'environnement, la sécurité au travail etc.
- une action de sensibilisation des chauffeurs laitiers et des commerciaux à une démarche d'éco-conduite contribuant à réduire d'avantage la consommation d'énergies fossiles.

Pour le ***pilier sociétal***, l'entreprise Réo met en œuvre les actions suivantes :

- un engagement en faveur du bien-être animal aussi bien pour s'assurer de la qualité du lait que de la condition animale ;
- un soutien de l'emploi local privilégiant les entreprises de la région pour ses achats de fournitures ou ses biens de service.

1.3 Identifier l'approche marketing choisie par la fromagerie Réo et justifier votre réponse.

La fromagerie Réo répond à des besoins exprimés par les consommateurs : elle propose une offre de produits laitiers :

- de qualité par la mise en œuvre d'une démarche qualité,
- authentique par l'obtention des labels AOP et Saveurs de Normandie,
- traditionnelle en mobilisant son savoir-faire ancestral dans le procédé de fabrication.

C'est donc une approche **mercatique réactive**.

QUESTIONS AU CHOIX

1.4 a Proposer des indicateurs permettant de mesurer les performances sociale et environnementale de l'entreprise.

Les indicateurs de performance sociale pouvant être proposés sont :

- le nombre de collaborateurs en CDI ;
- le nombre d'heures ou nombre de formation dispensée (par salarié ou total) ;
- l'index d'égalité femmes-hommes.

Les indicateurs de performance environnementale pouvant être proposés sont :

- l'empreinte carbone (émissions de gaz à effet de serre) ;
- la consommation d'énergie ;
- le taux de valorisation des déchets ou de matières recyclables.

1.4 b Analyser, à l'aide des indicateurs financiers (FRNG, BFR et trésorerie nette), l'équilibre financier de la fromagerie Réo.

La fromagerie Réo ne dispose pas des ressources financières suffisantes à court terme, et le FRNG ne couvre pas le BFR. La trésorerie nette (-477 900 euros) négative traduit une situation de déséquilibre pour l'entreprise. Il existe deux options afin de faire face à la situation : augmenter son FRNG en agissant sur les éléments stables de l'organisation (augmentation de capital par exemple) ou diminuer le BFR en réduisant la durée des créances clients par exemple.

DOSSIER 2 LES CHOIX DE PRODUCTION AU SERVICE DE LA QUALITÉ (36 points)

QUESTIONS OBLIGATOIRES

2.1 Expliquer pourquoi l'entreprise Réo opte pour une production en flux poussés pour ses camembert AOP.

Il y a un **pilotage par l'amont**, la production est lancée sur les bases d'une **prévision des ventes futures** (demande anticipée) et elle est stockée pour être écoulee ensuite. Aussi, les quantités de camemberts AOP Réo à produire dépendent des **prévisions réalisées** à partir de données antérieures.

Une fois produits, les camemberts AOP Réo doivent donc être livrés dans les plus **brefs délais**. Les exigences de fraîcheur conduisent les GMS à réaliser des commandes fréquemment. L'entreprise « pousse » les produits dans la chaîne de fabrication pour constituer un stock, dans le but de satisfaire une demande anticipée.

De plus, cela permet de réduire les stocks. Or le stockage du lait cru dans des cuves réfrigérées ne peut excéder 72 heures à compter de la traite la plus ancienne jusqu'au début de la maturation. Si le délai est passé, alors le lait doit être pasteurisé. Réduire le délai de stockage doit permettre de produire plus de camemberts AOP et moins de camemberts pasteurisés.

2.2 Identifier les enjeux de l'utilisation du progiciel de gestion intégré (PGI) dans l'automatisation du processus de gestion des commandes avec les GMS.

Le progiciel de gestion intégré (PGI) permet d'automatiser les flux de travaux (*workflow*) de l'entreprise Réo.

Intérêts	Limites
Rapidité des traitements des bons de commande et édition de factures	Investissement financier : achat du progiciel, installation, paramétrage, maintenance
Accès rapide à l'information et partage de l'information	Investissement humain : développement de compétences pour l'usage du PGI
Opérations de contrôle réalisées	Investissement organisationnel : réorganisation du processus
Optimise la réactivité de l'entreprise et de mieux satisfaire les attentes des GMS	Pérennité de l'éditeur, de la société qui maintient le PGI
Réduction des coûts cachés (réduction des erreurs de saisie, non-respect des délais)	
Dématérialisation des documents	

2.3 Calculer le coût de revient unitaire d'un camembert AOP Réo pour le comparer à celui du marché.

Calcul du coût de revient

Eléments	Quantité	Coût unitaire	Montant
Charges directes pour la production d'un camembert			
MP lait	2	0,35	0,7
MP Sel	0,01	1	0,01
sous-total MP	1	0,71	0,71
MOD de production	0,05	15	0,75
sous-total MOD	0,05	15	0,75
Emballage	1	0,02	0,02
Boite en bois	1	0,03	0,03
sous-total Autres charges	1	0,05	0,05
sous-total Charges directes	1	1,51	1,51
Charges indirectes pour la production d'un camembert			
Approvisionnement	2	0,01	0,02
Production	0,05	5	0,25
Distribution	1	0,02	0,02
sous-total Charges indirectes	1	0,29	0,29
Coût de revient	1	1,8	1,80

Le coût de revient unitaire d'un camembert AOP Réo est de 1,80 euros alors que celui du marché est de 1 euro. La démarche qualité de la fromagerie Réo implique donc un coût supérieur à celui pratiqué par les concurrents.

QUESTIONS AU CHOIX

2.4 a Montrer en quoi la démarche qualité des camemberts AOP Réo permet de créer de la valeur.

Les composantes de la démarche qualité sont :

- maîtrise et transmission d'un savoir-faire ancestral des maîtres laitiers ;
- utilisation d'ingrédients simples et naturels, issus de producteurs locaux ;
- contrôle du lait cru collecté auprès des producteurs pour vérifier sa qualité et ses aptitudes ;
- la certification IFS qui garantit le respect des normes d'hygiène et de sécurité ;
- produits labellisés avec le label « AOP » qui confirme une production du camembert conforme à un cahier des charges strict et le label « Saveurs de Normandie » qui atteste le respect de valeurs essentielles ;
- l'obtention de récompenses : les médailles du Concours Général Agricole garantissant une qualité gustative des camemberts.

Cette démarche qualité est pour la fromagerie Réo l'occasion de créer de la valeur :

- la **valeur partenariale** : par le biais des producteurs locaux, les GMS ;
- la **valeur perçue** : améliore l'image des produits de la fromagerie (différents labels et récompenses) ;
- la **valeur financière** : la démarche permet de développer son chiffre d'affaires.

2.4 b Montrer la cohérence du prix HT d'un camembert AOP Réo avec le choix stratégique de l'entreprise Réo.

L'entreprise fait le choix d'une **stratégie de différenciation** car elle met en avant son savoir-faire ancestral et son label AOP par un prix supérieur à celui du marché (2,07 pour le camembert AOP Réo, 1,50 euro hors taxe sur le marché soit 57 centimes de plus).

La démarche qualité conforte cette stratégie de différenciation.

DOSSIER 3 : LE NUMÉRIQUE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE (30 points)

QUESTIONS OBLIGATOIRES

3.1 En une quinzaine de lignes, expliquer en quoi le numérique peut contribuer à l'amélioration de la performance dans les entreprises.

Le candidat peut être amené à mobiliser les arguments suivants :

- Le numérique est omniprésent dans les secteurs d'activité, notamment dans le secteur secondaire. En effet, les entreprises industrielles, telles que les fromageries, les constructeurs automobiles, l'ont intégré dans leur stratégie afin d'atteindre leur finalité ;
- Le numérique permet d'améliorer la production des organisations en rationalisant les processus de production (notion de productivité et/ou d'agilité organisationnelle et d'automatisation), comme le montre l'exemple du PGI pour le processus de gestion des commandes de Réo ;
- Le numérique participe à l'amélioration de la gestion de la relation client par la digitalisation (suivi des clients, automatisation des réponses au client, bot, IA, etc.) ;
- La notoriété et la e-réputation permettent d'améliorer la performance commerciale car la fidélité des e-consommateurs participe à l'augmentation du chiffre d'affaires et celle de la part de marché. Ensuite, la performance financière favorise les investissements ;
- Le numérique oblige les organisations à former leurs ressources humaines pour leur permettre de monter en compétence et rester concurrentiels sur des marchés parfois peu stables.

Par conséquent, le numérique peut contribuer à la recherche de la performance globale des organisations.

Mais cela impose des investissements, une réorganisation du fonctionnement de l'organisation, une adhésion des salariés et des compétences nouvelles.

Car si le numérique est utilisé à mauvais escient ou peu optimisé, la performance sera alors remise en question :

- litige avec les consommateurs ;
- non-respect des délais ;
- mauvaise e-réputation de la part des salariés mais aussi des e-consommateurs ;
- investissement peu efficace ;
- salariés démotivés, réfractaires au changement ;
- utilisation détournée du numérique (surveillance des salariés).

3.2 Identifier les risques encourus par la fromagerie Réo en matière d'identité numérique.

La promotion des camemberts Réo est réalisée sur le site MonAvisLeRendGratuit au travers notamment d'une communauté. Sur ce site, les consommateurs :

- vantent les mérites ou au contraire critiquent les produits Réo (une note de 4.1 est donnée au Camembert de Normandie Réo) ;
- vont renforcer la notoriété de l'entreprise Réo (« c'est un délicieux camembert »).

Les consommateurs vont alors contribuer à augmenter la valeur perçue de l'entreprise.

Toutefois, les risques auxquels l'entreprise Réo est soumise sont :

- de laisser la parole aux utilisateurs et de négliger les contenus malveillants et les erreurs d'interprétation. Ainsi, si les commentaires sont négatifs alors l'image peut être impactée négativement.
- de laisser les communautés gérer la notoriété de la marque. Cette activité échappe à l'entreprise. Or il est essentiel pour elle de suivre l'évolution de son image de marque et d'être prête à intervenir en cas de situation de crise.
- de subir des cyberattaques permettant aux pirates informatiques de dérober des données personnelles relatives à ses clients ou de lancer des logiciels malveillants, etc.

QUESTIONS AU CHOIX

3.3a Présenter les actions mises en œuvre par la fromagerie Réo pour protéger les données personnelles de ses clients. (7 points)

La fromagerie Réo respecte les obligations liées au RGPD dans le cadre de sa collecte des données auprès de ses consommateurs.

La collecte de données est limitée et destinée à une stricte utilisation dans le cadre de l'activité de l'entreprise.

L'entreprise Réo :

- s'engage à ne pas diffuser les données collectées sans consentement du consommateur ;
- a aussi mis en place un protocole pour sécuriser le traitement des données ;
- s'est dotée d'un poste de délégué à la protection des données.

Toutes ces mesures démontrent la mise en œuvre de tous les moyens nécessaires à la protection des données personnelles.

3.3b Analyser la communication de la fromagerie Réo vis-à-vis des consommateurs. (7 points)

Communication externe

Les réseaux sociaux permettent à l'organisation :

- de rassurer les consommateurs : les produits et services sont évalués publiquement par les e-consommateurs (avis) ;
- d'informer : en apportant des informations sur ses produits et services, ils forgent l'e-réputation de l'organisation notamment à l'aide de témoignages et notations. La e-réputation est l'image en ligne d'une entreprise. Lorsqu'elle est maîtrisée, l'entreprise peut augmenter son chiffre d'affaires, sa part de marché et donc fidéliser sa clientèle. Elle contribue donc à la pérennité de l'activité des organisations

Le **site internet** de l'entreprise participe également de cette communication externe, et forge avec les réseaux sociaux l'identité numérique de l'organisation.