

## CONCOURS GÉNÉRAL DES LYCÉES

—

SESSION 2016

—

**MANAGEMENT ET SCIENCES DE GESTION**

(Classes de terminale STMG)

Durée : 4 heures

—

*L'usage de la calculatrice est autorisé***Consignes aux candidats**

- Ne pas utiliser d'encre claire
- N'utiliser ni colle, ni agrafe
- Numéroté chaque page en bas à droite (numéro de page / nombre total de pages)
- Sur chaque copie, renseigner l'en-tête + l'identification du concours :

Concours

C	G	L
---	---	---

Section/Option

M	S	D	G	E
---	---	---	---	---

Epreuve

0	0	1	0	1
---	---	---	---	---

Matière

M	S	G	E
---	---	---	---

**Concours général – Session 2016**  
**Management et sciences de gestion**

---

---

<b>Introduction .....</b>	<b>3</b>
<b>Dossier 1 - La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).....</b>	<b>4</b>
<b>Dossier 2 - La gestion de production et le système d'information de l'entreprise .....</b>	<b>4</b>
<b>Dossier 3 - Le marketing et la stratégie de l'entreprise .....</b>	<b>4</b>
<b>Dossier 4 - La gestion des ressources humaines et le management du caractère saisonnier de l'activité de l'entreprise .....</b>	<b>5</b>
<b>Annexe 1 : Les engagements de la direction de Chocmod.....</b>	<b>6</b>
<b>Annexe 2 : La démarche de RSE de Chocmod .....</b>	<b>7</b>
<b>Annexe 3 : Les principales parties prenantes de Chocmod.....</b>	<b>7</b>
<b>Annexe 4 : La norme ISO 26000.....</b>	<b>9</b>
<b>Annexe 5 : Chocmod, le roi de la truffe ouvre à Montréal sa deuxième usine.....</b>	<b>9</b>
<b>Annexe 6 : Chocmod surfe sur le succès du "Made in France".....</b>	<b>10</b>
<b>Annexe 7 : Chocmod, la carte du développement et de l'innovation .....</b>	<b>11</b>
<b>Annexe 8 : La traçabilité en ligne de mire pour Chocmod .....</b>	<b>11</b>
<b>Annexe 9 : Les nouveaux modes de consommation.....</b>	<b>12</b>
<b>Annexe 10 : La confiserie française, un marché qui ne craint pas la crise.....</b>	<b>14</b>
<b>Annexe 11 : Atelier « Guimauves » - Fonctionnement actuel.....</b>	<b>15</b>
<b>Annexe 12 : Le dispositif Repos Compensateur Équivalent (RCE).....</b>	<b>16</b>
<b>Annexe 13 : Atelier « Guimauves » - Fonctionnement envisagé avec le dispositif RCE.....</b>	<b>16</b>
<b>Annexe 14 : Atelier « Guimauves » - Fonctionnement envisagé avec un lissage de la production .....</b>	<b>17</b>
<b>Annexe 15 : Les valeurs de la société en matière de ressources humaines.....</b>	<b>17</b>

# CHOCMOD

*Chocolatier confiseur depuis 1948*

La société Chocmod est une entreprise familiale fondée en 1948 à Tourcoing, en France, sous la raison sociale CHOCOLATERIE ET CONFISERIE MODERNE. À l'origine de la création de l'entreprise, il y a deux frères ayant une passion commune : le chocolat.

La passion du chocolat qui anime les frères Destombes leur permet de développer les activités de Chocmod et très vite, la réputation de l'entreprise s'étend au-delà des frontières régionales. Cette croissance interne a été progressive et très efficace. Ainsi, en 1980, Chocmod réalise ses premiers pas à l'international pour ouvrir en 2011 un site de production au Canada (près de Montréal) afin de couvrir les marchés nord-américain et mexicain.

Aujourd'hui Chocmod est l'un des chefs de file français dans la fabrication de truffes fantaisie et produit également des confiseries, des meringues et des guimauves :



Le site de production est situé dorénavant à Roncq, près de Lille.

L'entreprise emploie 50 salariés environ à temps complet et plus d'une centaine de travailleurs saisonniers. Cette flexibilité est nécessaire puisque l'activité de l'entreprise est fortement saisonnière. Les ventes de chocolat s'effectuent en effet principalement pendant la période des fêtes de Noël et de Pâques. La direction de Chocmod souhaite consolider sa démarche de progrès permanent. Dans ce cadre, elle veut renforcer l'efficacité industrielle du site de production de Roncq pour en faire l'usine de référence dans le domaine du chocolat grand public en matière de qualité, d'innovation et de coûts.

Cette amélioration continue (ou progrès permanent) est réalisable à partir de moyens mobilisés par l'ensemble des collaborateurs du site. Ainsi, la politique générale communiquée dans l'entreprise défend :

- la transparence envers le client : connaître, écouter et anticiper les besoins des clients ;
- la rigueur au sein des services : respecter scrupuleusement les normes de qualité ;
- l'innovation : remettre en cause les produits existants pour concevoir les produits de demain.

Les résultats attendus doivent répondre à une double logique :

- une logique économique : rechercher l'efficacité et l'efficience ;
- une logique d'excellence : déployer un système de management d'entreprise orienté vers l'amélioration continue.

La direction de l'entreprise souhaite ainsi formaliser sa démarche de progrès permanent en s'appuyant sur quatre domaines de performance : la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), la qualité, l'innovation et la maîtrise des coûts.

## **Dossier 1 - La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)**

**(Annexes 1 à 4)**

Le progrès permanent est source de performance. La direction de Chocmod souhaite conduire une réflexion sur sa responsabilité sociétale en faisant un bilan sur ce qui a déjà été réalisé et sur ce qu'il reste à faire.

TRAVAIL A FAIRE :

1. Présenter les finalités de l'entreprise Chocmod.
2. Démontrer que Chocmod bénéficie d'atouts propres aux petites organisations.
3. Proposer des indicateurs de mesure de la performance de Chocmod qui attestent d'un engagement fort en matière de RSE.
4. Montrer que les engagements en matière de RSE visent à satisfaire les attentes des parties prenantes de l'entreprise.

## **Dossier 2 - La gestion de production et le système d'information de l'entreprise**

**(Annexes 5 à 8)**

Chocmod évolue dans une démarche permanente de management de la qualité. Pour satisfaire ses clients, elle sait adapter son offre. Cette démarche engendre des décisions stratégiques quant au choix de nouveaux investissements.

TRAVAIL A FAIRE :

1. Repérer les investissements stratégiques mis en place par Chocmod depuis 5 ans, et confirmer leur efficacité, à l'aide de données quantitatives.
2. À l'aide de l'annexe 7, expliquer comment l'innovation a contribué à la performance de Chocmod.
3. Montrer que l'utilisation de l'outil informatique, et notamment la mise en place du progiciel de gestion intégré (PGI), a amélioré le pilotage de la production de Chocmod.

## **Dossier 3 - Le marketing et la stratégie de l'entreprise**

**(Annexes 9 et 10)**

L'entreprise Chocmod évolue dans un environnement mouvant. La veille qu'elle effectue sur l'évolution des besoins des consommateurs et sur la concurrence lui permet d'adapter son offre et sa stratégie.

TRAVAIL A FAIRE :

1. À l'aide de l'annexe 9, montrer que Chocmod est à l'écoute des évolutions des besoins des clients.
2. Repérer les opportunités de croissance qui subsistent ainsi que les menaces potentielles.
3. Identifier la stratégie mise en place et mettre en évidence la contrainte de la structure concurrentielle du marché qui pèse sur elle.

## **Dossier 4 - La gestion des ressources humaines et le management du caractère saisonnier de l'activité de l'entreprise**

**(Annexes 11 à 15)**

Le caractère saisonnier de l'activité de Chocmod lui impose l'embauche de travailleurs intérimaires lors des pics d'activité (fêtes de Pâques et de fin d'année), notamment pour le conditionnement des produits.

Ces saisonniers sont, pour une bonne part, des « fidèles ». Néanmoins, l'accueil de travailleurs intérimaires implique un temps d'accueil et d'intégration pris en charge par les salariés en CDI. Si ces derniers se voient ainsi confier une responsabilité qui semble plaire à la majorité d'entre eux, ils perdent également du temps d'activité pour la production.

La direction des ressources humaines (DRH) de Chocmod s'interroge, dans ce contexte, sur les conditions éventuelles d'une diminution du recours au travail intérimaire. A titre expérimental, elle envisage deux réorganisations possibles du temps de travail au sein de l'atelier guimauves.

TRAVAIL A FAIRE :

1. Retrouver le montant des coûts salariaux annuels de l'atelier « Guimauves » dans le cadre du fonctionnement actuel. **(annexe 11)**

La première hypothèse envisagée consisterait à embaucher des salariés en contrat à durée indéterminée (CDI) et à utiliser le dispositif « repos compensateur équivalent » (RCE), comme le lui permet un accord collectif de branche, afin de développer la flexibilité de sa main d'œuvre, et parallèlement, de réduire le recours au travail intérimaire **(annexes 12 et 13)**

2. Expliquer les chiffres négatifs qui figurent à la ligne « heures supplémentaires » des salariés en CDI **(annexe 13)**.
3. Déterminer le montant annuel des coûts salariaux avec ce fonctionnement envisagé pour l'atelier. Conclure.

La seconde hypothèse envisagée consisterait à lisser la production.

Cela supposerait, comme dans la première hypothèse, d'embaucher des salariés en CDI. Cette situation conduirait, parallèlement, à supporter un coût de stockage. Mais elle permettrait également de réduire, un peu plus que dans l'hypothèse précédente, le recours au travail intérimaire. **(annexe 14)**

4. Déterminer le montant annuel des coûts salariaux avec ce fonctionnement envisagé pour l'atelier.
5. Préciser le montant que le coût de stockage annuel ne doit pas dépasser pour que cette solution soit préférable.
6. Analyser la pertinence de ces 3 solutions, indépendamment des coûts, à la lueur des valeurs que souhaite promouvoir Chocmod **(annexe 15 et travaux précédents)**

## **Annexe 1 : Les engagements de la direction de Chocmod**

L'entreprise Chocmod s'est engagée, depuis plusieurs années, dans une démarche de management de la qualité avec une considération toujours plus grande pour ses clients, pour leurs exigences, et ce, dans le respect du cadre réglementaire imposé par les lois et les marchés en vigueur. Dans ce contexte, Chocmod a mis en œuvre résolument une démarche d'amélioration continue de ses certifications qualité selon les référentiels IFS (International Food Standard) et BRC (British Retail Consortium), et souhaite pour cela continuer à :

- fabriquer des produits sûrs, légaux et conformes aux cahiers des charges de ses-clients,
- appliquer et faire appliquer des règles d'hygiène strictes,
- faire avancer sa démarche de développement durable,
- maintenir un climat de confiance au sein de l'entreprise et vis-à-vis de ses partenaires,
- respecter les règles d'éthique,
- donner les moyens aux pilotes de processus pour mettre en œuvre cette politique,
- former et faire progresser l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise,
- sensibiliser, maîtriser et réduire l'impact de son activité sur l'environnement.

La directrice qualité est chargée de mener à bien les certifications qualité et a autorité, avec son équipe et ses proches collaborateurs, pour mettre en œuvre, faire vivre et entretenir le système d'assurance qualité.

Après avoir réalisé un bilan des événements et des avancées en 2015, la direction a déterminé, pour 2016, les axes de management de la qualité suivants :

### **PROXIMITÉ ET ÉCOUTE**

- Être plus proches des clients grâce à un renfort commercial et une restructuration permettant des commerciaux itinérants,
- Continuer le développement des nouveaux canaux de communication et vente tels que le site e-commerce et les réseaux sociaux.

### **RECHERCHER ET INNOVER**

- Élargir la gamme de produits chocolatés et des confiseries et proposer des nouveautés aux clients,
- Adapter les produits aux nouveaux modes de consommation,
- Mettre en œuvre les compétences des différents services afin de désaisonnaliser l'activité.

### **OPTIMISER ET MAÎTRISER**

- Poursuivre le développement industriel en confiserie pour accroître la productivité,
- Fiabiliser la gestion informatique des stocks de matières premières et semi finis, pour mieux anticiper les besoins de production et les achats de matières premières,
- Réduire de 10 % l'ensemble des dépenses énergétiques et ainsi améliorer leur empreinte carbone,
- Pour atteindre ces objectifs en 2016, Chocmod se donne les missions d'oser, d'innover et d'entreprendre dans une démarche de qualité et de pérennité de l'entreprise.

*Source : les auteurs*

## **Annexe 2 : La démarche de RSE de Chocmod**

L'entreprise appartenait depuis 1948 à la famille Destombes. En 2007, la famille cède la société à Messieurs Lesaffre et Fortin. Ces derniers décident alors de poursuivre la croissance interne de l'entreprise en accentuant son développement international. Ils mettent en œuvre une gestion moins paternaliste et plus orientée vers la croissance et la prise de risque que la famille Destombes. Les deux repreneurs s'inscrivent ainsi dans une logique entrepreneuriale alors que la famille Destombes était peut-être davantage ancrée sur une logique familiale. Cependant, ils restent très attachés aux valeurs familiales instaurées par la famille Destombes : l'entreprise demeure de taille moyenne (50 salariés environ) et cultive le sentiment d'appartenance, mais son avenir passe dorénavant par l'innovation, notamment en matière de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

Selon la directrice des ressources humaines, « la démarche de RSE n'est pas une contrainte, mais une chance énorme, un atout fondamental pour l'entreprise. Ce n'est pas une posture. Avec une démarche de type RSE, nous redéfinissons nos relations avec nos différentes parties prenantes sur des bases que vont au delà de nos obligations minimales les concernant ».

« Chocmod a des responsabilités à la fois économiques, sociales et environnementales et nous avons la volonté aujourd'hui d'obtenir la certification ISO 26 000 ».

« Nous cherchons à préserver notre réputation, car il est prouvé qu'elle a une influence sur le succès financier à long terme. Nous avons donc une responsabilité à l'égard de toutes les parties prenantes de l'entreprise, et pas uniquement des actionnaires. Donc, nous cherchons à intégrer les intérêts des parties prenantes dans les buts et les stratégies de notre organisation. Concrètement, la performance de l'entreprise ne doit pas uniquement être mesurée par sa seule rentabilité financière ».

*Source : les auteurs*

## **Annexe 3 : Les principales parties prenantes de Chocmod**

Chocmod agit principalement avec et pour ses fournisseurs, ses collaborateurs, ses clients ainsi que ses riverains et sa collectivité.

### Les fournisseurs

La responsable approvisionnement et achats réalise des cahiers des charges en collaboration avec le service qualité afin de veiller à ce que les fournisseurs s'engagent à respecter les normes environnementales européennes en vigueur et adoptent des pratiques durables. Chocmod demande ainsi à ses fournisseurs de matières premières et d'emballages via les cahiers des charges de s'associer à sa démarche de responsabilité en matière de protection de l'environnement et de management des risques de la sécurité alimentaire. Pour participer au dynamisme local, Chocmod travaille au maximum avec des fournisseurs locaux.

Chocmod a établi un partenariat avec Éco emballages et utilise une encre écologique.

Par ailleurs, Chocmod utilise exclusivement une lécithine de soja naturelle et garantie sans Organisme Génétiquement Modifié (OGM). L'huile de palme est remplacée progressivement par l'huile de coprah dans la majorité des recettes et lorsque l'huile de palme est utilisée, elle est certifiée durable (lutte contre la déforestation et préservation de la biodiversité). Enfin, l'atelier de fabrication des truffes est équipé de deux lignes de production utilisant des matières premières issues de l'agriculture biologique et du cacao issu du commerce équitable.

### Les collaborateurs

Les collaborateurs sont les piliers de la performance de Chocmod. L'entreprise s'engage en priorité à préserver la fidélité de ses salariés. L'ancienneté moyenne de ces derniers est de 15 ans. L'activité de Chocmod est très importante avant les fêtes de fin d'année notamment. Cette saisonnalité lui impose :

- d'avoir recours à des contrats saisonniers <sup>(1)</sup>, reconduits chaque année, permettant là aussi une fidélisation des travailleurs intérimaires,
- de nouer un partenariat avec une entreprise de travail temporaire pour l'emploi de 16 intérimaires en 2015.

#### Effectifs de Chocmod en 2014 et 2015

	CDI	CDD	Apprentis	Intérim
2014	52	52	8	6
2015	56	63	10	16

Enfin, l'entreprise met en œuvre des actions afin de participer au bien-être des salariés : vente de tickets de cinéma à tarifs réduits, repas de fin d'année, pots de départ en retraite... Ces rites participent à la création d'une véritable culture d'entreprise fondée sur le partage et la convivialité. Il reste à augmenter l'accès à la formation afin d'assurer davantage l'employabilité des collaborateurs.

#### Les clients

La grande distribution (Auchan, Carrefour, Leclerc, etc.) constitue la clientèle stratégique de Chocmod, même si le consommateur final est le particulier. Chocmod fournit donc des produits à marques de distributeurs. La société s'engage à mettre à disposition de ses clients une transparence maximale tout au long de sa chaîne de valeur. Elle assure notamment une communication avec son site Web pour fournir des informations supplémentaires qui n'apparaissent pas sur l'emballage seul.

Une des principales forces de l'entreprise réside dans sa capacité d'innovation. Le service Recherche et Développement en lien avec le marketing est très réactif et force de proposition. Ainsi, en 2014, trois nouveaux produits sont présentés dont la pâte à tartiner, la truffe « façon cheese-cake abricot » et la truffe « citron meringué ». L'entreprise met en avant la fabrication française de ses produits.

#### Les riverains et la collectivité

L'entreprise présente plusieurs certifications :

- L'IFS (*International Food Standard*) et le BRC (*British Retail Consortium*) assurent la sécurité, la qualité des produits alimentaires commercialisés sous marque de distributeur. La majorité des distributeurs français considère le certificat IFS comme un prérequis pour faire partie de leurs fournisseurs. La normalisation ISO 26000 devrait devenir un argument majeur pour l'avenir,
- La certification Bio garanti que les produits sont fabriqués à partir de matières premières issues de l'agriculture biologique.

Par ailleurs, la direction industrielle réalise chaque année :

- des plans d'action pour assurer une gestion efficiente des énergies,
- un bilan carbone,
- un traitement efficace des eaux usées avant leurs rejets dans le milieu naturel,
- un suivi des déchets emballages et plus de 50 % des déchets sont valorisés,
- un contrôle des nuisances sonores dans et à l'extérieur de l'usine. Pour l'instant l'activité de l'usine n'engendre pas une émergence supérieure aux valeurs légales.

---

<sup>1</sup> Le travail saisonnier se caractérise par l'exécution de tâches normalement appelées à se répéter chaque année, à des dates à peu près fixes, en fonction du rythme des saisons (récolte, cueillette,...) ou des modes de vie collectifs (tourisme...). Cette variation d'activité doit être indépendante de la volonté de l'employeur (<http://travail-emploi.gouv.fr/>).



#### **Annexe 4 : La norme ISO 26000**

L'ISO 26000 présente des lignes directrices pour tout type d'organisation cherchant à assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités et en rendre compte. Elle définit la responsabilité sociétale comme : « Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société,
- prend en compte les attentes des parties prenantes,
- respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales,
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

Il s'agit de déterminer les domaines d'action pertinents et prioritaires pour une organisation en analysant les impacts sur sa chaîne de valeur et ses parties prenantes.

Objectifs de la norme :

- aider une organisation à prendre en charge ses responsabilités sociétales,
- fournir des lignes directrices pour :
  - o rendre opérationnelle la responsabilité sociétale,
  - o identifier et s'engager avec les parties prenantes,
  - o améliorer la crédibilité des rapports et déclarations à propos de la RS.
- mettre en relief les résultats obtenus et les améliorations,
- accroître la satisfaction et la confiance des clients,
- être cohérent et non pas en contradiction avec les documents, traités et conventions existants, et les autres normes ISO ».

*Source : d'après le site <http://www.afnor.org>*

#### **Annexe 5 : Chocmod, le roi de la truffe ouvre à Montréal sa deuxième usine**

Des lignes de Chocmod sortent chaque jour 150 000 boîtes de truffes, le produit phare de l'entreprise qui fabrique aussi des ours en chocolat et des bonbons gélatifiés. L'usine de Montréal produira 3 000 tonnes en 2011.

**Basé à Roncq, le leader mondial de la truffe vient d'investir huit millions d'euros au Québec, dans une nouvelle usine. Cette deuxième unité doit permettre à l'industriel nordiste d'attaquer le marché nord-américain en direct, sans subir les aléas monétaires.**

Au royaume du chocolat, Chocmod est le roi de la truffe, sous toutes ses formes, à tous les parfums. [...] Dans l'entreprise qui a pris un virage décisif dans la ville voisine de Roncq, les lignes de production sont aujourd'hui ultramodernes. La petite chocolaterie familiale est devenue la spécialiste mondiale du marché de la truffe.

Chez ce chocolatier-confiseur, l'investissement a toujours été inscrit dans les gènes. Il représente en moyenne entre 5 et 10 % du chiffre d'affaires. Dernier en date : une usine flambant neuve de 3 000 m<sup>2</sup> à Saint-Jean-sur-Richelieu dans la banlieue de Montréal, pour huit millions d'euros. Sa grande sœur nordiste est trois fois plus grande et Chocmod dispose aussi dans le Nord de capacités de stockage de 5 000 m<sup>2</sup> à l'extérieur, essentiellement pour ses matières premières. La décision a été prise en août 2009, en pleine crise. « Nous sommes en plein développement et il y a deux ans, nous nous sommes dit que notre site nordiste allait devenir trop petit », raconte Antoine Fortin qui a résolu ce problème de croissance par un deuxième site à l'étranger, dans un pays francophone pour plus de facilités.

[...] Roncq va recevoir sa cinquième ligne de truffes cet été. « Nous nous ouvrons des capacités supplémentaires, indique le Directeur général et co-actionnaire du groupe. À Montréal, nous avons amené tous nos process ».

[...] Roncq va recevoir sa cinquième ligne de truffes cet été. « Nous nous ouvrons des capacités supplémentaires, indique le Directeur général et co-actionnaire du groupe. À Montréal, nous avons amené tous nos process ».

« À Montréal, nous envisageons 3 000 tonnes pour cet hiver et nous doublerons dans les cinq ans. Le site représentera à terme 50 % de notre usine française qui, elle, continue à embaucher notamment en encadrement, rassure Antoine Fortin. Montréal n'enlèvera pas de tonnage à la France où nous faisons 12 000 tonnes tous produits confondus », précise-t-il.

Aux États-Unis, Chocmod disposait déjà d'un bureau : Chocmod Corp, dans le New Jersey. La nouvelle usine québécoise livrera les États-Unis, le Canada, mais aussi le Mexique et le Brésil. « L'Asie est assurée depuis la France », note Antoine Fortin qui vient aussi d'ouvrir une filiale commerciale à Hong Kong. Cette stratégie mondiale a fait croître son chiffre d'affaires de 20 à 30 millions d'euros en trois ans. La croissance doit se poursuivre à un rythme effréné. Les futurs investissements serviront à « relancer la confiserie ». Cela fleurit bon le prochain succès.

### **Innover et habiller la truffe**

Vous êtes un leader mondial, et pourtant peu connu, comment l'expliquer ? « Le marché français ne laisse pas de place à une troisième marque aux côtés de Nestlé et Lindt. D'où notre développement à l'export et en grande distribution sous marques de distributeur. Notre force est d'innover en habillant la truffe. [...] ».

Le marché Leader mondial de la truffe avec 12 000 tonnes de production par an. C'est ce que représente Chocmod, qui conjugue la petite boule de chocolat à tous les goûts et sous toutes les marques, notamment pour des géants de la grande distribution. Seul le packaging change. Pour le marché nord-américain, il prend même la forme d'un pack de deux kilos. Sa marque phare s'appelle « Truffettes ». Chocmod est également un gros faiseur de bonbons gélifiés (sous la marque Boncola), qui représentent 10 % de son chiffre d'affaires.

*Source : <http://www.lejournaldesentreprises.com/>*

### **Annexe 6 : Chocmod surfe sur le succès du « Made in France »**

Chocmod, le chef de file mondial de la production de truffes chocolatées, a implanté fin 2010 une seconde unité de production à Saint-Jean-sur-Richelieu, près de Montréal au Canada. Le succès est au rendez-vous, cette unité alimentant essentiellement le marché nord-américain.

La crise n'a pas vraiment freiné la production de truffes chocolatées, de guimauves ou encore de bonbons gélifiés. Même si les habitudes de consommation ont évolué. « On est plus aujourd'hui sur de l'épicerie que sur des gros volumes, avec une diversification toujours plus importante des produits », reconnaît Sophie Niemczewski, directrice des ressources humaines. Pour rester compétitif dans un secteur très concurrentiel, Chocmod invente entre trois et cinq nouveaux produits chaque année : les « Fruity Mallow » associant fruit et guimauve, les « Clusters » à base de chocolat, noisettes et biscuit pour le grignotage, etc.

80 % du chiffre d'affaires de Chocmod est réalisé à l'export, principalement aux États-Unis même si les truffes roncoises sont exportées dans 50 pays dans des qualités très variables, de l'Europe à l'Asie en passant par le continent américain. La vocation exportatrice de Chocmod s'est naturellement traduite par l'implantation, sur 3 000 m<sup>2</sup>, d'une unité de production de truffes chocolatées au Canada, environ trois fois plus petite que celle de Roncq. De 15 à 40 personnes y travaillent - contre une centaine à Roncq, de 20 nationalités différentes - selon un rythme calqué sur la saisonnalité de l'activité qui enregistre des pics de fabrication avant les fêtes de Pâques ou de Noël. Des déclinaisons spécifiques sont introduites sur le marché américain avec des truffes au sirop d'érable, des cannes de Noël... « Le succès de la truffe chocolatée Made in France est indéniable, et Chocmod en profite

pleinement tant son nom est associé à cette gourmandise », assure Sophie Niemczewski. Les dernières certifications IFS (International Food Standard) et BRC (British Retail Consortium) attribuées à Chocmod permettent désormais à l'entreprise ronquoise d'exporter encore plus facilement ses produits sous marque de distributeur. Autant de labels de qualité et de sécurité alimentaires qui viennent conforter l'image raffinée du bon goût à la française !

*Source : <http://www.ville-roncq.fr/actualite/> — octobre 2014*

## **Annexe 7 : Chocmod, la carte du développement et de l'innovation**

La confiserie industrielle ronquoise décide de jouer la carte de l'investissement et de l'innovation. Après l'implantation en 2011 d'une unité de production de truffes chocolatées au Canada de 3 000 m<sup>2</sup>, après la construction d'une extension de 4 000 m<sup>2</sup> sur le site ronquois, près du Bois Laurent, soutenue financièrement par la métropole européenne de Lille, c'est le temps du développement avec l'élaboration chaque année de nouveaux produits. Dernièrement, la pâte de truffe à tartiner produite dans l'unité industrielle implantée au Canada. Dans le même temps, l'entreprise a embauché huit CDI dans divers secteurs — conditionnement, commercial, qualité, recherche et développement — ce qui a permis d'augmenter les effectifs.

Le nouveau bâtiment de 100 mètres de long sur 38 mètres de large et neuf mètres de hauteur, à température dirigée, est opérationnel depuis juin 2014. Doté de trois quais d'embarquement, il abrite du stockage géré de façon informatique, avant d'accueillir à terme des lignes de fabrication de nouveaux produits chocolatés et de confiserie.

« C'est une réponse au besoin d'innovation indispensable à notre compétitivité, nous sommes toujours le leader mondial de la production de la truffe chocolatée, mais il faut sortir de nouveaux produits destinés à la grande distribution, aussi bien en France qu'à l'international (États-Unis, Europe, Asie) pour répondre aux nouveaux modes de consommation », souligne Sophie Niemczewski, responsable des ressources humaines, [...]

*Source : <http://www.roncq.fr/actualite/actualites?view=article&id=3860&catid=55> – 01/15*

## **Annexe 8 : La traçabilité en ligne de mire pour Chocmod**

La situation :

Face à son fort volume d'activité, le logiciel de gestion commerciale et de comptabilité en place au sein de Chocmod montre des signes de faiblesses.

Les bénéfices :

La mise en place de Divalto Production a informatisé le processus de conditionnement des truffes. Mieux gérée, la société a une meilleure visibilité des quantités conditionnées, et ceci en temps réel.

Selon madame Déforche, assistante logistique de Chocmod : « La traçabilité permet un meilleur suivi des palettes depuis le conditionnement jusqu'à l'expédition puisque nous avons connaissance de tous les mouvements de produit. Nous pouvons retrouver en quelques clics et avec précision tous les lots emballages et produits semi-finis ». [...] « Divalto est à la fois souple et ouvert. C'est l'ERP<sup>2</sup> le plus adapté à la vie de Chocmod »

---

<sup>2</sup> ERP : Enterprise Resource Planning. Sa traduction française est Progiciel de Gestion Intégré (PGI)

Le déploiement des modules Divalto Achat-Vente, Relation Tiers, Comptabilité et Règlement a permis de gérer l'ensemble des tâches de la commande prévisionnelle jusqu'à la facturation, en passant par les achats et la logistique.

Un traitement réalisé sur Divalto permet aux commerciaux de saisir des commandes prévisionnelles avec un pourcentage de réalisation. Au moment de la préparation, un fichier texte est adressé au préparateur de commande basé sur un site de stockage externe.

Une fois la commande achevée et clôturée par le préparateur, le bon de livraison est créé et la matière est déstockée automatiquement. Les stocks sont désormais fiabilisés. Grâce à un contrôle régulier, les écarts sont quotidiennement vérifiés et comparés avec les données de Divalto.

C'est au niveau de la préparation des commandes et de l'administration des stocks que l'apport de Divalto a été le plus significatif. Par la mise en place d'un système de code-barres qui permet de gérer des emplacements dans le dépôt, Chocmod a réorganisé son stockage et sa préparation de commandes.

Ainsi, lorsque le bon de préparation est créé, il est transmis au magasinier qui, à l'aide de terminaux embarqués, prépare la commande.

La mise en place de Divalto Production a informatisé le processus de conditionnement des truffes. Mieux gérée, la société a une meilleure visibilité des quantités conditionnées, et ceci en temps réel.

L'ordonnancement crée un ordre de fabrication pour le conditionnement qui comprend un article et une quantité à produire. À chaque palette produite, une étiquette « entrée en stock palette » est générée. Les stocks d'emballages sont automatiquement mis à jour.

Grâce à la gestion de la traçabilité dans Divalto, Chocmod a optimisé son suivi qualité, élément d'importance majeure pour la société. « Le service qualité a fait un réel bon en avant avec l'intégration des normes dans Divalto. » précise Madame Déforche.

« Divalto a permis de réaliser des gains de productivité en optimisant notre organisation de travail. Son intégrateur Gipec, a fait preuve d'une grande disponibilité et s'est montré très réactif pendant la phase de mise en place du projet » conclut Madame Déforche.

Chocmod, satisfait de son évolution grâce à Divalto, continue à informatiser ses processus de fabrication.

À terme, la société intégrera tous les flux de production depuis la réception des matières premières et produits semi-finis jusqu'à l'expédition des produits finis.

Qui est Divalto ?

Éditeur de solutions de gestion, de mobilité et de portail collaboratif.

Le groupe Divalto édite des outils de pilotage et accélérateurs de performance pour toutes les organisations : entrepreneurs, associations, PME-PMI, grandes entreprises... Nos logiciels de gestion répondent à toutes les problématiques : ERP-PGI, CRM, gestion commerciale, gestion de production (GPAO), logiciel comptabilité, paie, applications mobiles, portail web collaboratif...

Source : <http://www.divalto.com/referance/tracabilite-en-ligne-mire-chocmod/>

## **Annexe 9 : Les nouveaux modes de consommation**

Bien avant la crise, les Français avaient déjà commencé à modifier leurs habitudes de consommation.

Ils effectuent des arbitrages de plus en plus serrés entre leurs envies de nouveautés, de produits de qualité et leur recherche de bons plans.

### Ils réclament toujours plus de nouveautés

Chez Zara, on trouve des nouveautés pratiquement chaque semaine.

Il y a encore quelques années, les clientes de La Redoute recevaient deux catalogues par an, un automne/hiver et un printemps/été. Aujourd'hui, ce ne sont pas moins d'une dizaine qui arrivent chaque année dans leur boîte aux lettres.

Le vétéran de la vente par correspondance a bien dû suivre les Zara, H & M et autres enseignes de mode qui mettent en rayon des nouveautés pratiquement chaque semaine. « La fièvre acheteuse est stimulée par l'obsolescence programmée des produits », explique Jean-Louis Servan-Schreiber, auteur de l'essai « Trop vite », dans lequel il dénonce le syndrome du court-termisme.

### Ils rejettent les emballages superflus

Chaque Français produit en moyenne 390 kilos de déchets par an. La faute en grande partie aux industriels, jugent-ils. 79 % d'entre eux estiment en effet « prioritaire » la réduction des emballages et le recours aux écorecharges, selon un sondage Opinion Way datant de 2009.

Première visée, la grande distribution a commencé à s'attaquer au problème. Casino affirme avoir économisé 2 149 tonnes d'emballages depuis 2006. Chez Auchan, on teste depuis 2005 le concept « self-discount », où les clients peuvent se servir eux-mêmes de café ou de riz dans des sachets en papier. Aujourd'hui, un client sur cinq fréquente le rayon, affirme l'enseigne.

### Les labels les rassurent

Six Français sur dix sont disposés à payer plus cher des viandes ou des volailles portant un signe officiel de qualité.

Les AOC ont beau exister depuis 75 ans et le « Label rouge » depuis 50 ans, les consommateurs réclament toujours plus de signalétiques pour se rassurer au moment d'acheter. Confrontés dans les rayons à un hyper choix, le Crédoc<sup>3</sup> relève que les consommateurs se tournent volontiers vers des produits officiellement labélisés : six Français sur dix sont disposés à payer plus cher des viandes ou des volailles portant un signe officiel de qualité...

Le phénomène touche également de nouveaux secteurs, comme Brico Pro qui vend les boulons, clous et vis en vrac.

### Ils souhaitent des fruits et légumes avec du goût

Les Français sont prêts à payer plus cher des produits qui ont du goût.

La question est naturellement subjective, mais revient régulièrement dans les conversations : le goût. Qui n'a jamais dénigré celui des fruits et des légumes des grandes surfaces et même de certains marchés. On les juge trop calibrés, d'une couleur trop parfaite... mais sans aucun goût... Et pourtant, selon le baromètre alimentaire du Crédoc, 70 % des Français seraient prêts à payer plus cher un produit s'ils avaient apprécié le goût lors d'un achat antérieur.

### Ils sont plus engagés dans leurs achats

Entre 2002 et 2007, le nombre de consommateurs dits engagés a doublé selon le Crédoc.

La montée en puissance des préoccupations éthiques, sociales ou écologiques a fait apparaître un nouveau type de comportement : la consommation engagée. Le succès de l'agriculture biologique et du commerce équitable en témoignent.

Mais pas seulement, les consommateurs sont aujourd'hui attentifs au comportement des entreprises. Selon le Crédoc, 44 % des Français tiennent compte, lors de leurs achats, des engagements que prennent les entreprises en matière de citoyenneté (recours au travail des enfants, fabrication en France, écologie...).

---

<sup>3</sup> Crédoc = Le Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie est un organisme d'études et de recherche au service des acteurs de la vie économique et sociale.

Cet intérêt des consommateurs à l'égard des biens éthiques incite même 61 % d'entre eux à envisager d'accepter, à qualité de produit identique, un supplément de prix de 5 %. Et l'éthique du consommateur le pousse parfois jusqu'au boycott pur et simple d'un produit ou d'une marque.

#### La vente directe a leur faveur

Avec la vente directe, les consommateurs apprécient identifier l'origine des produits qui atterrissent dans leur assiette.

Les supermarchés n'ont plus autant la cote auprès des consommateurs. Ces derniers se tournent de plus en plus vers la vente directe et les circuits courts de distribution, notamment dans l'alimentaire. Vente à la ferme, marchés bio ou encore AMAP (association pour le maintien d'une agriculture paysanne), les circuits de vente directe se multiplient en conséquence. La demande est telle que c'est l'offre qui peine à suivre. Et sur Internet, les sites spécialisés fleurissent.

#### Le fait-maison revient

Alsa a lancé à l'été 2010 une préparation pour glaces à faire chez soi.

Depuis quelques années, les ventes de robots mixeurs, yaourtières, ou centrifugeuses ont explosé. Un ménage sur quatre dispose aujourd'hui d'une machine à pain. Le retour des Français aux fourneaux ne s'explique pas seulement par le succès des émissions culinaires comme « Un dîner presque parfait ».

Pour 60 % des adeptes, selon une étude TNS Sofres de juin 2010, faire soi-même ses plats permet de « savoir ce que l'on mange ». 44 % citent aussi le critère économique : cuisiner son pain revient trois à quatre fois moins cher que d'acheter sa baguette chez le boulanger.

Même le secteur de la cosmétique est touché : les blogs pour fabriquer ses crèmes visage ou son savon fleurissent sur Internet.

#### Ils négligent les grandes marques

Les grandes marques sont directement concurrencées par les innovations de marques de distributeurs.

« No logo » : c'était le titre du best-seller de Naomi Klein en 2000. Prédiction ? Dix ans plus tard, les grandes marques n'ont clairement plus la côte. « Les marques peinent à incarner le progrès », expliquait Laurent Habib, le président d'Euro RSCG C& O, dans une étude publiée en 2009. Et d'ajouter : « en 2002, 54 % des Français déclaraient faire attention à acheter des marques connues, ils n'étaient plus que 34 % à être de cet avis 6 ans plus tard. Seul un consommateur sur trois considère aujourd'hui que les marques lui apportent un vrai plus ».

Du coup, les marques de distributeurs ne cessent de prendre des parts de marché : elles ont déjà conquis 35 % des ventes en valeur. Reste qu'avec un marketing bien ficelé, certaines restent incontournables, comme Nutella ou Apple.

*Source : Journal du Net*

### **Annexe 10 : La confiserie française, un marché qui ne craint pas la crise**

Le marché des bonbons ne connaît pas la crise ! En France, en 2014, il se dévore 7,1 kilos de bonbons et confiseries par seconde, selon les radars du Planetoscope, soit 224 000 tonnes par an et plus concrètement et 3,6 kg par personne. Dans l'Hexagone, il existe plus de 20 variétés de bonbons et plus de 600 spécialités régionales. De quoi permettre à chacun de trouver « son bonbon ». Pour l'anecdote : c'est à Brest qu'il se consomme le plus de bonbons !

Avec 90 entreprises présentes sur tout le territoire (dont 70 PME) et 7 000 salariés, le secteur de la confiserie participe à l'activité économique de toutes les régions de France. Le marché de la confiserie française représente un chiffre d'affaires colossal de 1,54 milliard d'euros.

Avec 90 entreprises présentes sur tout le territoire (dont 70 PME) et 7 000 salariés, le secteur de la confiserie participe à l'activité économique de toutes les régions de France. Le marché de la confiserie française représente un chiffre d'affaires colossal de 1,54 milliard d'euros.

À noter que la confiserie française s'exporte aussi et séduit beaucoup à l'étranger. Le secteur réalise un peu plus de 20 % de son chiffre d'affaires à l'export, notamment vers l'Europe, l'Asie et l'Amérique du Sud.

Haribo, le chef de file incontesté

En France, c'est incontestablement Haribo qui domine le marché des confiseries. Le groupe a deux sites de production : l'un à Marseille et l'autre à Uzès. À eux deux, ils emploient près de 750 personnes et produisent annuellement les 50 000 tonnes de bonbons. Côté parts de marché, Haribo pèse 37 % de la confiserie écoulée en France, ce qui représente 30 % de ce marché en valeur.

Pour vous donner un exemple clair de l'importance de la marque Haribo : sachez que 38,4 millions de bonbons Haribo sont mangés chaque jour en France !

De façon générale, les autres mastodontes du bonbon sont Cadbury, Lamy-Lutti, Solinest, Wrigley, Cémoi, Dupont d'Isigny, Pierrot Gourmand et Verquin.

*Source : agro-media.fr*

#### **Annexe 11 : Atelier « Guimauves » - Fonctionnement actuel**

	<b>Trimestre 1</b>	<b>Trimestre 2</b>	<b>Trimestre 3</b>	<b>Trimestre 4</b>
<b>Salariés en CDI :</b>				
Nombre de salariés à temps plein	10	10	10	10
Heures supplémentaires de nuit (en ETP)*	0	2	0	2
<b>Travailleurs intérimaires :</b>				
Nombre de salariés à temps plein	0	10	0	10
Heures supplémentaires de nuit (en ETP)*	0	2	0	2
<b>Besoins de l'atelier en ETP*</b>	<b>10</b>	<b>24</b>	<b>10</b>	<b>24</b>

**Soit des coûts salariaux annuels de 360 000 €**

\* ETP : Temps de travail en Équivalent Temps Plein. Ainsi, pour le 2<sup>ème</sup> trimestre, l'ensemble des heures supplémentaires représente l'équivalent de 2 emplois à temps plein.

Les salariés en CDI et les travailleurs intérimaires sont payés sur la base du SMIC, que vous considérerez à hauteur de 5 000 €/trimestre.

Les heures supplémentaires de nuit sont majorées à hauteur de 20 % pour les salariés en CDI.

Les heures supplémentaires de nuit sont majorées à hauteur de 80 % pour les travailleurs intérimaires.

## Annexe 12 : Le dispositif Repos Compensateur Équivalent (RCE)

Le dispositif Repos Compensateur Équivalent permet aux entreprises de prévoir un compteur d'heures à récupérer, sous réserve que cela soit permis par une convention ou accord collectif d'entreprise ou d'établissement, ou par une convention ou accord de branche.

Les heures supplémentaires (HS) réalisées par les salariés ne sont pas alors directement payées. Les salariés peuvent récupérer ces HS (en tenant compte d'une majoration de 25 %) et ainsi réduire leur temps de travail à d'autres moments.

**Par simplification, il sera supposé ici que les heures peuvent être récupérées par anticipation.**

## Annexe 13 : Atelier « Guimauves » - Fonctionnement envisagé avec le dispositif RCE

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
<b>Salariés en CDI :</b>				
Nombre de salariés à temps plein	15	15	15	15
Heures supplémentaires : volume des heures et récupérations correspondantes (en ETP)*	- 5	4	- 5	4
<b>Travailleurs intérimaires</b>				
Nombre de salariés à temps plein	0	5	0	5
Heures supplémentaires de nuit (en ETP)*	0	0	0	0
<b>Besoins de l'atelier en ETP*</b>	<b>10</b>	<b>24</b>	<b>10</b>	<b>24</b>

\*ETP : Temps de travail en Équivalent Temps Plein

Les salariés en CDI et les travailleurs intérimaires sont payés sur la base du SMIC, que vous considérerez à hauteur de 5 000 €/trimestre.



## Annexe 14 : Atelier « Guimauves » - Fonctionnement envisagé avec un lissage de la production

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
<b>Salariés en CDI :</b>				
Nombre de salariés à temps plein	16	16	16	16
Travail en heures supplémentaires (en ETP)*	0	0	0	0
<b>Travailleurs intérimaires :</b>				
Nombre de salariés à temps plein	0	2	0	2
Travail en heures supplémentaires (en ETP)*	0	0	0	0
<b>Besoins de l'atelier en ETP*</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>18</b>

\*ETP : Temps de travail en Équivalent Temps Plein

Les salariés en CDI et les travailleurs intérimaires sont payés sur la base du SMIC, que vous considèrerez à hauteur de 5 000 €/trimestre.

## Annexe 15 : Les valeurs de la société en matière de ressources humaines

Chocmod appartenait depuis 1948 à une même famille qui l'a finalement cédée en 2007. Malgré un changement de direction et de politique, l'entreprise reste attachée aux valeurs familiales. Chocmod juge essentiel d'intégrer les intérêts des collaborateurs dans la stratégie de l'entreprise. L'objectif étant qu'ils reçoivent une part de soutien par leur employeur à différents niveaux : intégration, développement des potentiels, formations...

Les collaborateurs sont les piliers de performance de Chocmod. L'entreprise s'engage en priorité à préserver la fidélité des salariés. L'ancienneté moyenne de l'ensemble des salariés est supérieure à 15 ans ce qui signifie clairement un degré de fidélité élevé. Les travailleurs saisonniers sont fidélisés car ils sont repris chaque année. Du fait de la saisonnalité de l'activité de l'entreprise, Chocmod ne peut pas uniquement employer des salariés en CDI. C'est pourquoi l'entreprise collabore avec l'entreprise de travail intérimaire Alliance Emploi. Chocmod emploie ainsi 6 travailleurs saisonniers en externe en CDI avec une délégation Chocmod de 6 à 12 mois par an.

Chocmod s'engage à respecter les valeurs de diversité, de non-discrimination et de gestion solidaire de l'emploi. C'est pourquoi Chocmod réalise des contrats uniques d'insertion qui permettent d'embaucher des chômeurs de longue durée ou des seniors.

*Source : les auteurs*