

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR

COMMUNICATION

MANAGEMENT DES ENTREPRISES

SESSION 2024

Durée : 3 heures
Coefficient 3

Aucun matériel autorisé.

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.
Le sujet comporte 7 pages, numérotées de 1/7 à 7/7.

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR – TERTIAIRE		Session 2024
Management des entreprises	24-MANAGE-PO	Page 1 sur 7

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 DOGS & CATS FOOD et des ressources proposées, vous répondrez aux questions suivantes :

Première partie : analyse du contexte

1. Caractériser les finalités de l'entreprise DOGS & CATS FOOD.
2. Présenter les principaux éléments du diagnostic stratégique externe global de l'entreprise DOGS & CATS FOOD.
3. Identifier et expliquer la stratégie globale et les modalités de développement stratégique mises en œuvre par l'entreprise DOGS & CATS FOOD.
4. Caractériser la décision prise par les époux Desquieux d'investir plusieurs millions d'euros dans de nouveaux locaux.
5. Justifier le choix d'organisation de la production de l'entreprise DOGS & CATS FOOD.

Deuxième partie : identification du problème de management et proposition de solutions

6. Identifier et expliquer le problème de management auquel l'entreprise DOGS & CATS FOOD est confrontée, en raison de ses investissements.
7. Proposer des solutions susceptibles d'être apportées à ce problème de management, en soulignant leurs intérêts et limites.

Le dossier comprend le cas DOGS & CATS FOOD et les ressources documentaires suivantes :

Ressource 1	Les aliments pour chiens et chats face à des ruptures en rayon
Ressource 2	Le marché des « pet food¹ »
Ressource 3	Tendances en pet food : miroir des attentes en alimentation humaine

¹ Terme anglophone utilisé pour désigner la nourriture pour animaux de compagnie.

LE CAS DOGS & CATS FOOD

Amoureux des chats et des chiens, partant du constat que le « *petfood* » est totalement importé et que les petits conditionnements au format barquette n'existent pas sous marques distributeur... Monsieur et Madame Desquieux décident, au début des années 1990, de créer une entreprise de fabrication d'aliments pour chiens et chats, en périphérie de Limoges. Cette région n'a pas été choisie par hasard car elle est le berceau de la race limousine. On y trouve également de nombreux autres élevages (porcin, volaille...) dont les chairs entrent dans la composition des produits de l'entreprise. Les époux Desquieux développent alors un produit à base de viandes fraîches ou congelées, délaissées par les humains et il faut noter qu'aucun animal n'est spécifiquement abattu pour nourrir un chat ou un chien. La qualité des matières premières participe à l'excellence des produits, parfaitement adaptés au bien-être des animaux de compagnie. L'entreprise propose des produits haut de gamme avec la marque DOGS & CATS FOOD EXCELLIUM, une gamme grand public DOGS & CATS FOOD VITALITY et fabrique aussi des produits pour des marques de distributeurs.

Une croissance continue

L'entreprise commence, en 1990, avec quelques salariés et commercialise ses produits en barquettes. Dix ans plus tard, c'est le démarrage de la première ligne de production de pochons², puis une plateforme logistique est créée afin de répondre à la hausse croissante des ventes.

La croissance de l'entreprise continue tout au long des années 2000. Le couple Desquieux cherche à intensifier ses ventes sur les marchés sur lesquels elle est présente, depuis sa création, tout en se développant à l'international. Un bâtiment de 4 000 m² est alors construit, destiné à la mise en lots de barquettes et de sachets de croquettes. En 2022 ce sont plus de 600 millions d'unités qui sont produites, le chiffre d'affaires s'élève à 95 millions d'euros, dont 65 % à l'export et l'effectif est de 430 personnes, dont 40 salariés en situation de handicap.

L'entreprise respecte l'égalité homme/femme et procède à des études de pénibilité des postes de travail. Bénéficiant d'équipements à la pointe de la technologie, elle fonctionne en continu, sept jours sur sept et vingt-quatre heures sur vingt-quatre afin de répondre à une demande toujours plus importante. La production est fortement automatisée afin de bénéficier d'économies d'échelle pour réduire les coûts et rester compétitive. Les produits fabriqués sont lancés en grande série. Les salariés sont présents pour vérifier la qualité des produits et l'entretien des machines est très rigoureux car un arrêt de production entraîne d'importants coûts supplémentaires ainsi que des retards de livraison.

² Sacs de différents formats (70 g, 85 g, 100 g) qui permettent aux maîtres de doser précisément l'apport quotidien de nourriture pour leur chat.

Engagée dans une démarche RSE, DOGS & CATS FOOD est attachée au développement des compétences de ses collaborateurs, les dirigeants sont à leur écoute, et leur propose des perspectives d'évolution en interne ainsi qu'une politique salariale attractive. Une crèche d'entreprise a été mise en place. Les deux fondateurs souhaitent poursuivre la création d'emplois en France et surtout dans leur région de cœur.

L'entreprise DOGS & CATS FOOD cherche également à améliorer son impact écologique. D'ailleurs, les deux fondateurs de l'entreprise sont sensibles aux arguments écologiques en particulier lorsque les animaux de compagnie sont accusés de polluer la planète et notamment à cause des produits alimentaires qu'ils consomment. Ils envisagent alors de fabriquer de nouveaux produits en incorporant d'autres sources de protéines telles que des insectes. Depuis la création de l'entreprise, les innovations se succèdent afin de toujours répondre aux nouveaux besoins des propriétaires de chiens et de chats. L'entreprise a déjà investi dans des panneaux photovoltaïques et une grande partie de l'eau utilisée est recyclée afin de protéger les nappes phréatiques.

Enfin, l'entreprise soutient de nombreuses associations qui luttent contre la maltraitance animale. Les deux dirigeants sont également très heureux de la loi votée par le Parlement en novembre 2021, qui vise à lutter contre la maltraitance animale et à conforter le lien entre les animaux et les hommes.

Une forte croissance, malgré le contexte inflationniste

Le chiffre d'affaires de DOGS & CATS FOOD est en croissance constante mais cela ne s'accompagne pas de davantage de profitabilité. En effet, la concurrence, notamment allemande, est très présente sur ce secteur. Même si le coût de l'énergie est, pour l'instant, plus élevé de l'autre côté du Rhin, l'entreprise doit faire face à la hausse du prix de nombreuses matières premières. À titre d'exemple, la facture du gaz pour DOGS & CATS FOOD a été multipliée, en deux ans, par six et celle d'électricité par deux. L'emballage en aluminium est 60 % plus cher car, pour fabriquer de l'aluminium, il faut énormément d'énergie, et ce métal est indispensable à la conception des contenants (barquettes et pochons). La viande a aussi subi une forte hausse des prix, causée par la peste porcine et la grippe aviaire. Enfin, même si la Russie n'est pas un gros marché pour l'entreprise, le chiffre d'affaires a été impacté par le conflit avec l'Ukraine.

30 millions d'euros investis dans de nouveaux locaux

Afin d'accompagner sa croissance, l'entreprise vient d'investir, en 2023, dans de nouveaux locaux afin de moderniser la production, pour proposer de nouveaux produits plus respectueux de la planète, en diminuant sa consommation de gaz de 5 %. Cette augmentation des capacités de production vise à mieux répondre aux nouveaux marchés qu'elle veut conquérir. Ces nouveaux locaux seront équipés à 100 % d'éclairage en LED afin de réduire la consommation d'électricité. Cet investissement va s'accompagner de créations d'emplois que le marché du travail local peine à fournir.

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR – TERTIAIRE		Session 2024
Management des entreprises	24-MANAGE-PO	Page 4 sur 7

Depuis plusieurs mois, les dirigeants se plaignent de ne pas pouvoir répondre à la demande des clients à cause de problèmes de recrutement sur des emplois peu qualifiés. Les dirigeants sont conscients du risque qu'ils prennent à investir 30 millions d'euros, mais ils doivent répondre au marché s'ils veulent garder leur avantage concurrentiel. De plus, grâce aux bénéfices générés ces dernières années et non distribués, le financement ne se fera pas uniquement par emprunt afin que l'entreprise contienne son endettement, surtout dans un contexte de taux d'intérêt élevés.

Ressource 1 – Les aliments pour chiens et chats face à des ruptures en rayon

Des rayons de supermarché moins remplis, c'est aussi une réalité pour les chats et les chiens, comme leurs maîtres. [...] Le secteur de la nourriture pour animaux fait partie des produits dont le taux de rupture progresse dans les enseignes. Il faut attendre plusieurs jours avant de voir réapparaître la pâtée ou les croquettes préférées de son animal. C'est du jamais-vu sur ce marché [...] selon Xerfi. En France, un foyer sur deux possède un animal de compagnie, dont plus de 22,5 millions de chiens et chats. La cause de ces tensions : des difficultés d'approvisionnement, qui se traduisent par des délais à rallonge pour les 40 usines locales, de géants comme Mars (Royal Canin, Sheba...) et Nestlé (Purina, Gourmet...), mais aussi des PME. De fait, volailles, porcs, et bovins ont vu leur production chuter. Or les protéines animales, avec les céréales, composent à 90 % ces aliments. Le secteur utilise les parties peu ou pas consommées, comme les abats. « *Nous avons fait face à la grippe aviaire et à la peste porcine en Europe qui ont provoqué une perte de cheptel, et donc un manque de matières premières disponibles* », souligne Aurélie Bynens, déléguée générale de la Fédération des fabricants d'aliments préparés pour chiens, chats, oiseaux et autres. Conséquence, une flambée des coûts. Le prix des volailles, dont des millions ont été abattus, a ainsi grimpé de 42 % en un an. « [...] *Les usines qui s'approvisionnaient à 88 % en Europe, dont 49 % en France, importent de beaucoup plus loin ces matières animales.* [...] *Quant aux emballages, les délais de livraison sont passés de six semaines à trois, voire six mois* ». Les industriels sont contraints de faire des stocks pour ne pas prendre de retard. Avec des prix là encore à la hausse. Côté énergie, pour faire des économies, certaines entreprises réorganisent leur production, en poussant la fabrication les mois où les tarifs sont les moins élevés. [...]

Le secteur, selon l'interprofession, est parmi ceux qui ont le plus subi l'inflation des coûts. « Il y a eu une cascade de hausses successives, qui s'élèvent au total entre 30 et 50 % sur un an et demi », a calculé le dirigeant de Sopral. Conséquence, les propriétaires de chiens et chats doivent mettre la main à la poche. Si les prix des produits de grande consommation ont bondi de 9,35 % en un an [...], la hausse a atteint 13,26 % pour les aliments animaliers. Les marques en lien avec les spécialistes (animaleries, jardineries, magasins de bricolage...) ont réussi à en faire passer une partie. C'est plus compliqué avec la grande distribution. Reste qu'il s'agit d'un marché captif. Pas question pour les clients de mettre au régime leurs animaux. En plus, leur nombre progresse (+ 6 % pour les chats deux ans).

Dominique Chapuis, Les Echos, 21 novembre 2022.

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR – TERTIAIRE		Session 2024
Management des entreprises	24-MANAGE-PO	Page 5 sur 7

Ressource 2 – Le marché des « pet food »

Comme toujours en ces temps de forte inflation, simplement regarder les évolutions en valeur n'a pas grand sens. Oui, le marché des animaux de compagnie est en forte croissance : + 18,8 %, en cumul annuel à date arrêté à septembre 2023. De quoi ainsi largement dépasser les 6 milliards d'euros. C'est bien, mais en volumes ? Le juge de paix pour déterminer si un marché traverse la tempête avec sérénité, ce sont eux, en effet : - 2,7 %. Ce recul n'est pas catastrophique même s'il faudra veiller à ce que la tendance s'inverse rapidement. [...]

[...] Les marques de distributeurs (MDD) grappillent des parts de marché, mais dans des proportions très limitées : + 2,9 % en cumul annuel mobile à fin septembre 2023... Seulement, pourrait-on dire, car ces dernières partent de bas et n'atteignent pas des sommets : autour de 9 % pour les croquettes pour chats, et environ 23 % pour les croquettes pour chiens. Les animaux de compagnie restent un marché de marques. [...] Xerfi, dans son étude sur le marché des animaux de compagnie à l'horizon 2025, [estime que] « la descente en gamme est limitée. D'une part, il est parfois difficile de changer les habitudes alimentaires des animaux, surtout les félins. D'autre part, la majorité des propriétaires des chats ou chiens envisagent de se priver pour préserver le poste alimentation de leurs animaux, observe Benoît Samarcq, directeur d'études de Xerfi. Les arbitrages pénaliseront surtout la demande en accessoires et équipements et, finalement, le marché français des animaux de compagnie augmentera d'environ 5 % par an, en moyenne, d'ici à 2025 ». [...]

Jean-Noël Caussil, LSA, 9 novembre 2023.

Ressource 3 – Tendances en petfood : miroir des attentes en alimentation humaine

Selon Xerfi (...) les ventes sur le marché du « pet food » auraient augmenté de 48 % en 10 ans. Chaque année, les Français dépenseraient 800 € en moyenne pour leurs compagnons à quatre pattes – un budget essentiellement constitué par les dépenses alimentaires. [...]

La naturalité est sans aucun doute une forte tendance du côté de l'alimentation humaine. [...] Sans surprise, la tendance se retrouve également du côté petfood : 90 % des propriétaires d'animaux de compagnie vérifient la composition des aliments de leurs animaux, et 35 % d'entre eux se tournent vers des produits labellisés bio. Et si le segment de la naturalité ne représente encore qu'1 % du marché du petfood, il évolue rapidement : + 40 % dans les grandes surfaces spécialisées et + 20 % dans les grandes surfaces alimentaires en 2019. [...]

De nombreuses initiatives voient le jour en réponse à cette attente. Par exemple, Nestlé Purina s'est engagé à supprimer les colorants artificiels de tous ses produits. [...] De son côté, Mars Petcare lance Crave, une gamme composée essentiellement à base de viande (alors que les croquettes classiques ne dépassaient parfois pas

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR – TERTIAIRE		Session 2024
Management des entreprises	24-MANAGE-PO	Page 6 sur 7

17 % de viande), prônant un retour à l'alimentation ancestrale et aux origines primitives des chats et chiens, ou encore Nutro, une version « clean label » de la croquette avec une composition sans OGM, et avec 70 % d'ingrédients d'origine animale et des viandes fraîches. [...] C'est également en réponse à cette recherche de naturalité que le mouvement « barf » (pour « Biologically Appropriate Raw Food³ ») se développe en Europe et en Amérique du Nord : il s'agit d'une alimentation « faite-maison », à base de viande crue, d'os, d'abats crus, de légumes crus et d'huile végétale, sensée se rapprocher le plus possible de l'alimentation des animaux à l'état sauvage. [...]

Dernière tendance majeure en alimentation humaine que l'on retrouve en petfood : la diversification des circuits de distribution. Ainsi, si les grandes surfaces comptabilisent 59 % du marché, les ventes du e-commerce atteignent désormais 8 % du marché (source : LSA). Une hausse non-négligeable au regard de la progression réalisée : en 2010, les ventes en ligne pour le petfood ne constituaient que 1 % du marché.

Le petfood représente donc de belles opportunités d'innovation : que ce soit en termes de circuits de distribution ou de développements R&D.

www.vitagora.com

³ Nourriture crue biologiquement adaptée