BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR

GESTION DE LA PME
NÉGOCIATION ET DIGITALISATION DE LA RELATION-CLIENT
SUPPORT À L'ACTION MANAGÉRIALE

E3. CULTURE ÉCONOMIQUE, JURIDIQUE ET MANAGÉRIALE

SESSION 2020

Durée : 4 heures

Aucun matériel n'est autorisé

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.
Le sujet comporte 13 pages, numérotées de 1/13 à 13/13.

Les jus de fruits bio ont du talent

Verger de Thau
Le Fruit en Bouteille

Contexte du sujet[1]

L'histoire de l'entreprise « Verger de Thau » commence en 1986 lorsqu'un couple d'agriculteurs, Eliane et Daniel Garcia, s'installent au bord de l'étang de Thau, dans l'Hérault. Au départ, l'activité de l'entreprise ne consiste qu'en une simple vente directe de fruits. En 2012, Michel Garcia, le petit-fils d'Éliane et de Daniel, reprend la direction de l'entreprise et l'activité de vente directe de fruits.

Il fait alors un constat : 20 à 30 % des fruits cultivés ne sont pas vendus et sont ainsi perdus parce que leur calibre ou leur aspect ne permettent pas leur commercialisation. Ce constat n'est pas propre à sa production : on estime aujourd'hui qu'environ 30 % des légumes et fruits produits en Europe sont tout simplement jetés parce qu'ils ne seraient pas assez gros ou assez beaux pour être proposés aux clients. Michel Garcia est choqué par la découverte de ce gaspillage alimentaire.

Pour lutter contre ce gaspillage, il décide d'élargir le champ d'activité de l'entreprise. L'entreprise continuera de vendre des fruits dans son unique magasin, situé dans la commune de Villeveyrac. Mais il décide du lancement d'une nouvelle activité : la production de jus de fruits et de nectars à partir de leurs fruits invendus et des fruits invendus des autres producteurs locaux. Pour cela, Michel Garcia crée l'atelier « Verger de Thau » dans lequel il transforme tous les fruits récupérés en jus et nectars. L'entreprise produit désormais 150 000 bouteilles par an qu'elle vend à des professionnels (restaurants, bars...) ou directement à des particuliers dans sa boutique.

Par cette activité, Michel Garcia lutte contre le gaspillage alimentaire. Par ailleurs, toute sa production, de fruits ou de jus de fruits est issue de l'agriculture biologique. L'ensemble des fruits récupérés auprès des autres producteurs locaux sont également issus de l'agriculture biologique.

L'entreprise emploie aujourd'hui deux salariés et dégage un chiffre d'affaires annuel de 260 000 euros. Elle est organisée sous forme d'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL). L'entreprise cherche constamment à se développer en créant de nouveaux services ou en recherchant de nouveaux débouchés. À titre d'exemple, l'entreprise propose à des particuliers qui cultivent leurs propres fruits d'utiliser leur atelier de fabrication pour créer leurs propres jus de fruits.

[1] Le contexte prend appui sur un cas réel mais des ajouts ont été effectués pour les besoins du sujet.

Michel Garcia souhaite aujourd'hui poursuivre le développement de son entreprise sans abandonner sa démarche sociétale et écologique.

L'étude est composée de trois missions

Mission 1 : analyse de l'environnement du marché du jus de fruits.

Mission 2 : des pistes de développement de l'entreprise.

Mission 3 : une volonté de renforcer la démarche RSE de l'entreprise.

Composition du dossier documentaire

Annexe 1 : économie et marché des jus de fruits et nectars : un écosystème fragile à préserver ..... page 6
Annexe 2 : alimentation : qui sont les locavores ? ..... page 7
Annexe 3 : les jus de fruits, une filière « Made in France » ..... page 7
Annexe 4 : les impacts « plus que positifs » de la bio ..... pages 7 et 8
Annexe 5 : les aides aux agriculteurs bio ..... page 8
Annexe 6 : une directive européenne relative aux jus de fruits ..... page 9
Annexe 7 : extrait d'un arrêt de la Cour de Cassation ..... page 9
Annexe 8 : présentation de l'entreprise « La Graine » ..... page 10
Annexe 9 : ces sites de e-commerce qui jouent la carte du bio ..... page 10
Annexe 10 : un marché du e-commerce alimentaire en pleine croissance ..... page 10
Annexe 11 : des financements alternatifs en développement ..... page 11
Annexe 12 : la production de Verger de Thau et ses valeurs ..... pages 11 et 12
Annexe 13 : la RSE, un relai de croissance ? ..... page 12
Annexe 14 : circuit de fabrication des jus du « Verger de Thau » ..... page 13

En prenant appui sur vos connaissances, le contexte et le dossier documentaire, il vous est demandé de répondre aux questions relatives aux trois missions du sujet. Vous êtes invité(e) à mobiliser les concepts et les apports théoriques dès lors qu'ils sont pertinents et que le lien avec la mission est argumenté.

MISSION 1
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DU MARCHÉ DU JUS DE FRUITS
(ANNEXES 1 à 6)

Michel Garcia souhaite développer son activité. Pour cela, il vous demande de faire une analyse de l'environnement du marché du jus de fruits afin de disposer d'une vision plus précise de ce marché.

1.1. Analyser les principales opportunités et menaces de l'environnement de l'entreprise « Verger de Thau ».

1.2. Analyser les externalités positives créées par l'entreprise « Verger de Thau ».

1.3 Analyser les conséquences des politiques nationales et européennes sur l'activité de l'entreprise « Verger de Thau ».

MISSION 2
DES PISTES DE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE
(ANNEXES 7 à 11)

Toujours dans l'objectif de développer son activité, Michel Garcia souhaite désormais vendre ses jus de fruits également sur Internet, sans pour autant perdre le caractère social et écologique de son activité. Il a découvert la plateforme « La Graine » qui met en relation des producteurs locaux et bio avec des consommateurs. Michel Garcia contacte la place de marché et entame des négociations en vue de pouvoir vendre ses jus sur la plateforme. Michel Garcia a recours à un cabinet de consultants afin de négocier avec « La Graine ». Il a, de plus, fait plusieurs déplacements à Paris pour rencontrer les dirigeants de la plateforme. Après plusieurs semaines de négociation le contrat est rédigé. À la veille de la signature pourtant, Michel Garcia reçoit un mail de la part de l'un des dirigeants qui lui signifie sans explication que la plateforme ne souhaite plus s'engager avec lui.

Suite à cet échec, Michel Garcia décide de développer son propre site de vente en ligne et doit pour cela trouver des sources de financement.

2.1 Évaluer, à l'aide d'un raisonnement juridique, la légalité de la rupture des pourparlers des dirigeants de « La Graine ».

2.2 Expliquer, en termes économiques, les principaux intérêts pour l'entreprise « Verger de Thau » d'utiliser une place de marché comme « La Graine ».

2.3 Analyser les formes classiques et alternatives de financement possibles pour développer la plateforme de vente en ligne de Michel Garcia.

MISSION 3

UNE VOLONTÉ DE RENFORCER LA DÉMARCHE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE (RSE)

(ANNEXES 12 à 14)

M. Garcia est attaché aux valeurs sociales, sociétales et environnementales. Il souhaite donc renforcer cette démarche. Pour ce faire il innove dans ce sens en créant un nouveau procédé de fabrication qui économise de l'énergie. Il souhaite protéger juridiquement son innovation « écologique ».

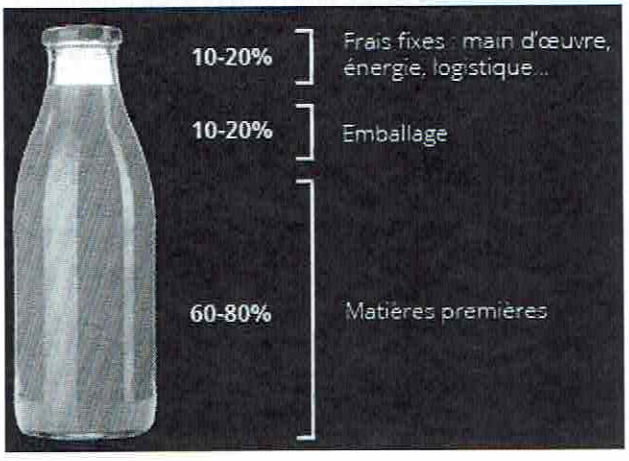
3.1 Démontrer en quoi l'entreprise « Verger de Thau » adopte une démarche RSE.

3.2 Expliquer pourquoi la mise en place d'une démarche RSE est source de croissance pour l'entreprise.

3.2 Présenter, en argumentant, la solution juridique qui pourrait être retenue par M. Garcia s'il souhaitait protéger sa future innovation.

Annexe 1 : économie et marché des jus de fruits et nectars. Un écosystème fragile à préserver

▸ Des coûts de production gouvernés par les matières premières



▸ Un environnement fiscal défavorable

Les nectars ont été fragilisés par l'évolution de la fiscalité. La taxe sur les boissons contenant des sucres ajoutés votée en 2012 et appliquée aux nectars a entraîné une chute des volumes consommés de 8,58 % en 2014, soit près de 30% en 4 ans !

▸ La grande variabilité du coût des matières premières

Le coût des matières premières est extrêmement volatile. Il fluctue fortement en fonction du taux de change.

▸ Des conditions naturelles difficiles

Il faut aussi souligner les conditions climatiques désastreuses ces dernières années. Les catastrophes naturelles se multiplient : inondations, vagues de sécheresse, grêle…

▸ La guerre des prix bas entre les distributeurs empêche la répercussion normale de ces surcoûts sur le prix de vente

Les hausses vertigineuses des coûts de production des fabricants sont très loin d'être répercutées sur les prix de vente auprès des distributeurs. Au cœur de la guerre des prix, les jus de fruits ont ainsi vu leurs prix de vente aux consommateurs diminuer en 2014. Ils ont en moyenne reculé de 0,4 % entre 2013 et 2014, tandis que les fabricants devaient rogner sur leurs marges permettant d'assurer leur avenir sur le secteur. Beaucoup d'entre eux envisagent déjà un gel des investissements et des embauches, voire des plans de restructuration.

Source : *d'après un document de l'INSEE (2014 : date de la dernière grande enquête).*

Annexe 2 : alimentation : qui sont les locavores ?

(...) Après les omnivores, voici les locavores. Ce groupe d'idéalistes rassemble des consommateurs autour de l'idée simple qui est de se nourrir localement.
Le locavore est une personne consciente des dérives de notre société de consommation et de nos industries agro-alimentaires et qui décide de s'alimenter autrement.

Les locavores mangent des produits de chez eux. Les locavores sont donc des personnes qui respectent une discipline alimentaire à la fois nouvelle et complexe : s'alimenter de produits dont l'origine géographique est située à moins de 160 km de leur assiette. Selon le cabinet Naturel Marketing Institute, 71 % des Français interrogés pensaient qu'il est important d'acheter des produits locaux. (...)

Source : *Consoglobe, 2018*

Annexe 3 : les jus de fruits, une filière « Made in France »

90 % des jus de fruits consommés par les Français sont fabriqués en France par une quarantaine d'entreprises réparties sur l'ensemble du territoire, dont les départements d'outre-mer et la Corse. Cette activité participe pleinement au dynamisme de l'activité économique avec 4 100 emplois directs et environ 25 000 emplois indirects.

La filière des jus de fruits et nectars contribue au maillage des territoires locaux et à leur développement économique, grâce notamment au maintien en France d'exploitations fruitières, en fournissant un débouché indispensable aux productions locales pour des parfums comme la pomme, le raisin, la tomate ou les fruits à noyaux.

Source : *Union Nationale Interprofessionnelle des Jus de Fruits, 2018*

Annexe 4 : les impacts « plus que positifs » de la bio

On associe souvent les produits biologiques à des produits « SANS ». Sans pesticides, sans organismes génétiquement modifiés, sans colorants, ... des atouts incontestables, mais qui sont finalement bien réducteurs, et qui occultent la majeure partie des bénéfices de la bio. Une première preuve ? Fin 2016, l'Institut technique de l'Agriculture Biologique a publié un rapport sur l'évaluation des **bienfaits de l'agriculture biologique**, à la fois sur **l'environnement**, la **santé humaine** et les **performances sociales**. Basées sur 280 études scientifiques, les conclusions sont plutôt positives sur ces 3 sujets.

▸ Un mode de production bon pour l'environnement

Les bénéfices de la production biologique sont incontestables. En limitant la pollution environnementale, c'est l'écosystème dans sa globalité qui est impacté positivement. L'équilibre naturel est créé ou recréé, et avec lui toute une flore et une faune avec une activité biologique indispensable.

Insectes, abeilles, coccinelles, vers de terre, oiseaux ou micro-organismes contribuent à entretenir un sol vivant, propice à la culture. Parmi les autres paramètres, citons également une meilleure qualité de l'air, une réduction de la consommation énergétique, et souvent une meilleure gestion des eaux.

▸ Une alimentation meilleure pour la santé

Depuis plus de 15 ans, plusieurs études scientifiques ont été publiées, concluant pour la majorité à l'avantage des produits bio sur les produits issus de l'agriculture traditionnelle :
- des produits élaborés plus simples et plus riches ;
- une autre façon de s'alimenter.

De plus en plus d'études démontrent un impact concret de l'alimentation biologique sur la santé (amélioration de la qualité du lait maternel, diminution des réactions allergiques…)

▸ Un engagement social et durable

La progression du marché bio induit une forte évolution du nombre d'emploi, à tous les niveaux de la filière. De plus, le mode de production bio nécessite souvent plus de main d'œuvre que les cultures ou élevages conventionnels.
Au-delà de la création d'emploi, c'est la qualité du travail qui peut être mise en avant, par la volonté de mettre en place un système respectueux des hommes. La qualité de vie des agriculteurs et des éleveurs est souvent améliorée avec le passage en biologique. On peut également noter un lien social privilégié, entre les acteurs de la bio, mais également avec les consommateurs grâce à des circuits plus courts qu'en conventionnel.

Source : *https://www.lavieclaire.com*

Annexe 5 : les aides aux agriculteurs bio

Le dispositif des aides spécifiques à l'agriculture biologique est essentiellement constitué de l'aide à la conversion, de l'aide au maintien et du crédit d'impôt en faveur de l'agriculture biologique.

Les collectivités territoriales (régions et départements) ont mis en place des aides complémentaires : aides à la certification, à l'installation, aux investissements…

Dans le cadre de la Loi d'orientation agricole du 5 janvier 2006, un crédit d'impôt en faveur de l'agriculture biologique a été mis en place pour les entreprises agricoles réalisant plus de 40 % de leurs recettes en bio.

Une prolongation du crédit d'impôt bio, revalorisé de 2 500 à 3 500 €, est assurée sur la période de programmation budgétaire 2018-2020.

Source : *d'après l'Agence bio, 2019.*

Annexe 6 : une directive européenne relative aux jus de fruits

Depuis 2012, une directive européenne interdit l'ajout de sucre dans les jus de fruits au sein de l'Union européenne. Jusque-là ces boissons, même « pur jus », pouvaient en contenir jusqu'à 150 g par litre et jusqu'à 200 g pour les nectars. Cette directive a été retranscrite en droit français. Une mention particulière informant le consommateur de ce changement est désormais lisible sur les étiquettes.

Source : *Unidivers.fr, 2017*

Annexe 7 : extrait d'un arrêt de la Cour de Cassation

Cour de Cassation chambre civile 3 du 30 novembre 2017.

Attendu, selon l'arrêt attaqué (Douai, 16 avril 2014), que la société civile immobilière Beau Repère (la SCI), qui a projeté la construction d'un bâtiment industriel, a entrepris des négociations avec la société Demathieu & Bard pour lui confier la construction de l'ouvrage ; qu'invoquant une rupture brutale et abusive des pourparlers, la société Demathieu et Bard a assigné le maître de l'ouvrage en responsabilité et indemnités ;

Attendu que la SCI fait grief à l'arrêt de retenir sa responsabilité et de la condamner au paiement de dommages et intérêts ;

Mais attendu, d'une part, qu'ayant relevé que, dès le 4 mai 2010, le maître de l'ouvrage, par la voix de son maître d'œuvre, avait indiqué « souhaiter » confier le lot gros œuvre à la société Demathieu et Bard, que, jusqu'au mois d'août, cette société avait été étroitement associée à la définition des travaux et avait participé aux réunions de coordination sur site précédant et accompagnant le démarrage du chantier, qu'elle avait élaboré six versions de son projet pour répondre aux demandes d'adaptation des maître de l'ouvrage et maître d'œuvre, dont la dernière datant du 22 juillet, que les courriels échangés n'avaient traduit aucune critique à l'adresse de la société, que plusieurs courriels du maître d'œuvre avaient évoqué la signature imminente du marché, que la notification de la rupture des négociations avait été exempte de critiques, (...), la cour d'appel, qui a pu en déduire qu'en rompant brutalement les négociations, sans aucun grief ni respect d'un préavis, alors que le marché était sur le point d'être signé et le démarrage des travaux de l'entreprise annoncé comme imminent, la SCI avait commis une faute envers une entreprise qui s'était particulièrement investie dans son projet immobilier, a légalement justifié sa décision de ce chef ;

Attendu, d'autre part, qu'ayant retenu que le préjudice financier de la société Demathieu et Bard était indéniable au regard de la collaboration active de ses cadres de mai à août 2010 et de la nécessaire mobilisation de son personnel sur ce projet, compte tenu de sa croyance légitime en l'attribution de ce très important marché et du démarrage imminent de son intervention que laissaient présager les réunions de chantier du mois de juin 2010, la cour d'appel, (...) a souverainement évalué le préjudice de la société Demathieu et Bard (...) à 40 000 euros à titre de dommages et intérêts,

D'où il suit que le moyen n'est pas fondé ;
PAR CES MOTIFS : REJETTE le pourvoi

Annexe 8 : présentation de l'entreprise « La Graine »

L'entreprise « La Graine » est une plateforme de mise en relation entre des producteurs bio et des consommateurs finaux. Le consommateur adhère à la plateforme et peut ensuite commander parmi les 2500 articles proposés par le site et se faire livrer directement chez lui des produits issus de l'agriculture biologique.

La plateforme s'engage auprès du consommateur à livrer des produits uniquement issus de la filière bio et produits à une échelle locale.

La plateforme compte à ce jour 25 000 adhérents-consommateurs.

Source : *document élaboré pour les besoins du sujet*

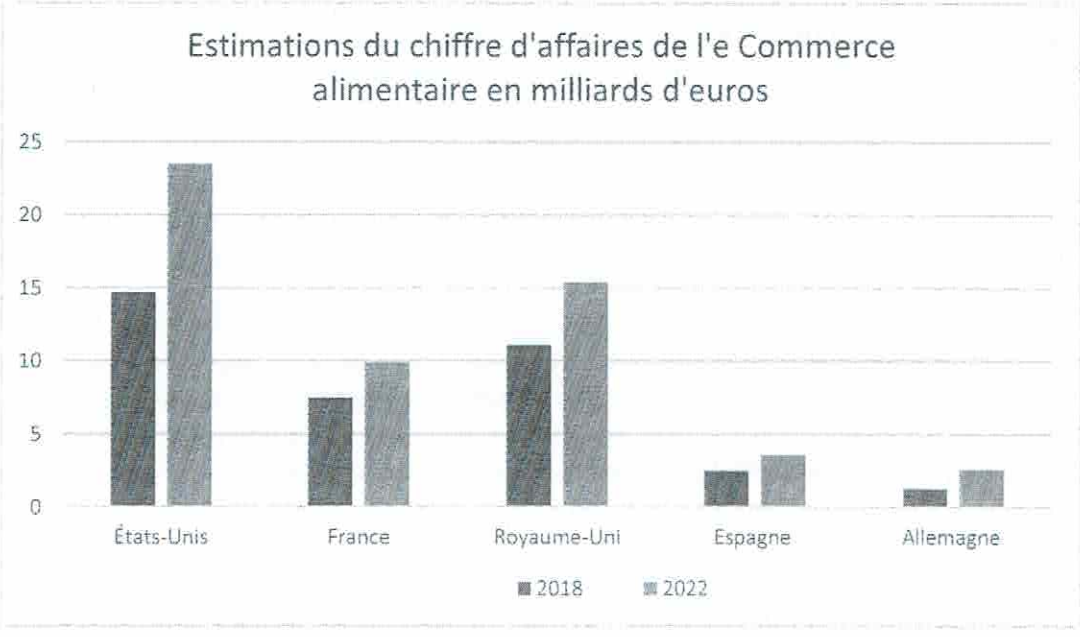
Annexe 9 : ces sites de e-commerce qui jouent la carte du bio

Naturalia, La Vie Claire, Biocoop, les enseignes physiques spécialisées n'ont pas le monopole du bio. Sur Internet, des sites e-commerce se consacrent uniquement aux produits biologiques depuis quelques années.

Alors que le secteur représente un marché de 5 milliards d'euros en France, l'e-commerce a lui aussi droit à sa part du gâteau. Et dans l'e-commerce bio, les enseignes physiques ne sont pas les plus en pointe : des sites de e-commerce sont sur le créneau du bio depuis une dizaine d'années et tirent leur épingle du jeu. Greenweez, créé en 2008 s'impose comme le leader du marché des produits biologiques en ligne, avec un chiffre d'affaires de 20 millions d'euros en 2015.

Source : *LSA-conso, 2015*

Annexe 10 : un marché du e-commerce alimentaire en pleine croissance



Source : *Nation e-commerce (NEC), 2018*

Annexe 11 : des financements alternatifs en développement

Les financements traditionnels sont devenus difficilement accessibles aux PME-PMI et ETI, avec les mutations des marchés, après la crise financière de 2008. Les financements alternatifs se présentent aujourd'hui comme des alternatives intéressantes

KPMG et le centre pour la finance alternative de l'Université de Cambridge ont publié leur deuxième rapport sur les financements alternatifs en Europe. Entre 2014 et 2015, le crowdfunding[2] a augmenté de 92 %. La France affiche une croissance de 318 % entre 2013 et 2015. En 2015, le marché européen des financements alternatifs a doublé de taille. Cette progression de 92 % par rapport à 2014 représente un total de 5,431 milliards d'euros.

Plus connus sous le nom de Fintech, les acteurs du financement alternatif en ligne proposent des services plus souples et plus transparents bénéficiant d'une agilité supérieure à celle des établissements traditionnels. On peut voir le crowdfunding comme un outil de démocratisation de l'investissement en faisant appel à un plus grand nombre d'investisseurs. L'adoption en France et à l'international de mesures législatives pour encadrer le crowdfunding signe le passage à une étape plus importante qui permet de l'inscrire véritablement dans la durée.
Antoine Bernabeu, associé chez KPMG, commente le crowdfunding ainsi « *le financement participatif (...) est passé du don des particuliers pour un coup de cœur à un mode de financement des PME de croissance et des start-up où se retrouvent tous les fondamentaux du capital-investissement, que ce soit en matière d'analyse des risques, du modèle économique...* ».

Source : *Novabuild, 2019*

Annexe 12 : la production de Verger de Thau et ses valeurs

➔ La production

Notre métier est rythmé par les saisons. Nous lançons la fabrication des jus lorsque les fruits sont à une maturité optimale. L'atelier de production fonctionne du mois de mai au mois de janvier sans interruption.

Comme un jour de printemps !

Nous ouvrons les portes de l'atelier de fabrication, pour l'arrivée des premières fraises, ensuite vient le tour de la pêche et de l'abricot.
Jus produits sur cette saison : fraise, abricot, pêche, pêche-abricot

L'été arrive et la vie devient facile !

Avec le soleil et la chaleur, arrivent sur nos étals de belles grappes de raisin et des tomates remplies de couleurs.
Jus produits sur cette saison : pêche, abricot, pêche-abricot, raisin, tomate.

[2] Le crowdfunding (« financement par la foule ») ou financement participatif est un mécanisme qui permet de collecter les apports financiers, généralement des petits montants, d'un grand nombre de particuliers au moyens d'une plateforme sur internet, en vue de financer un projet.

Les joies cachées de l'automne

Alors que l'air se rafraîchit les pommes et les poires s'invitent à la carte.
Jus produits sur cette saison : pomme, poire, pomme-poire, pomme-coing

→ Les valeurs de l'entreprise, elles sont triple

- La proximité : l'entreprise ne travaille qu'avec des partenaires locaux, installés au maximum à 100 km de l'atelier de fabrication.

- Le respect : l'entreprise a lancé une gamme bio afin d'encourager une production locale, soucieuse de la santé des hommes et de la terre.

- La solidarité : l'entreprise « Verger du Thau » promeut la solidarité entre agricultrices et agriculteurs, notamment pour faire face aux aléas climatiques.

Michel Garcia souhaite aujourd'hui poursuivre le développement de son entreprise sans abandonner sa démarche sociale et écologique.

Source : *www.verger-de-thau.com*

Annexe 13 : la RSE, un relai de croissance ?

La RSE est un axe stratégique pour nombre d'entreprises qui souhaitent moderniser leur gouvernance et poser les bases d'un développement vertueux et responsable.
Une étude récente commanditée par France Stratégie (2015-2016) et menée sur 8 500 entreprises de toutes tailles confirme un écart de l'ordre de 13 % en faveur des résultats économiques des entreprises ayant de bonnes pratiques RSE.
Sécuriser l'avenir de sa société en "restant dans la course" : la quasi-totalité des grands groupes et donneurs d'ordres exige maintenant une pratique de développement durable et RSE de leurs fournisseurs ou sous-traitants, plus ou moins alignée sur la leur. Autant anticiper et avoir du répondant !

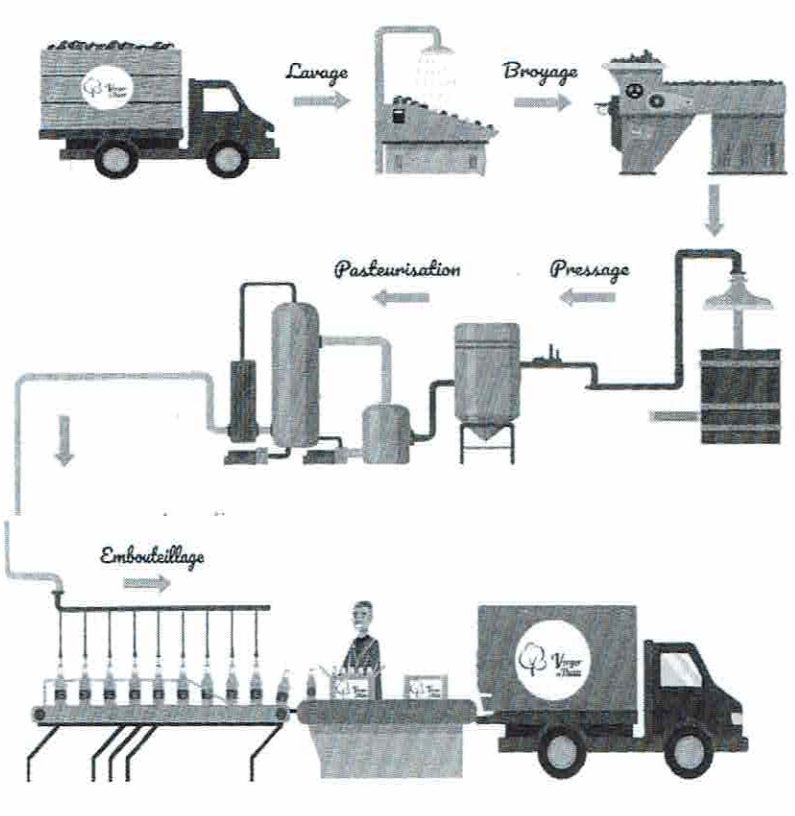
« Déminer » les problèmes potentiels dans les domaines sociaux et environnementaux, en s'obligeant à y réfléchir globalement et à prendre des mesures préventives dont le coût est bien inférieur aux pertes qu'on évite ainsi.

Renforcer la cohésion avec les parties prenantes, car cette réflexion et ces actions sont menées en concertation avec celles-ci (salariés, clients, fournisseurs, territoires, etc.).
On peut dire que la PME se prête plus facilement que les grands groupes à une construction et une adhésion collective à la démarche RSE, puisque les effectifs sont plus limités et les circuits de communication et de décision beaucoup plus courts. La RSE est un investissement limité. D'abord parce que le coût, en temps et en euros, de la démarche RSE n'est pas nécessairement élevé et que des améliorations concrètes et rapides peuvent être obtenues avec un coût faible. Le rapport AFNOR 2014 sur des démarches RSE de PME en Rhône-Alpes en donne des exemples concrets. Les dirigeants des dix-neuf PME impliquées soulignent les effets positifs mesurés, aussi bien en termes de RH, de politique commerciale ou d'économies d'énergie. Autrement dit, le retour sur investissement est en général rapide...

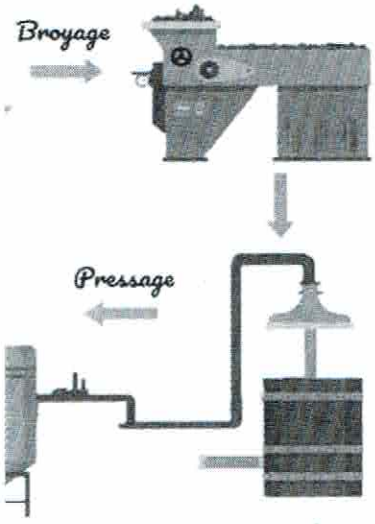
Source : *les Échos, article publié sur Les Échos.fr le 31 janvier 2018. Extraits*

Annexe 14 : circuit de fabrication des jus du « Verger de Thau »

Afin d'être en cohérence avec ses valeurs, M. Garcia, souhaiterait inventer un nouveau procédé de fabrication qui permettrait de réduire sa consommation énergétique.



Description du processus actuel complet de fabrication



L'innovation que voudrait créer Michel Garcia porte sur cette étape du processus de fabrication.

Il souhaiterait créer une innovation qui permette de rassembler ces deux étapes en une seule et même étape afin de réduire sa dépense énergétique.

Source : *document élaboré pour les besoins du sujet*