Session 2026

Épreuve : **MSGN**

Correction proposée par

Comprendre-la-compta-gestion

NB : ce corrigé n'est pas le corrigé officiel. Il est possible que ce corrigé soit plus complet que ce qui est demandé aux candidats.

DOSSIER 1 – Le management stratégique de l'entreprise Saveurs et Voile

1.1 Recenser les éléments du diagnostic externe de l'entreprise Saveurs et Voile sur le marché du café bio.

En lien avec le programme de 1ère - Chapitre 6 **- Comment élaborer le diagnostic stratégique ?**

Lien : https://www.comprendre-la-compta-gestion.com/cours-management-1%C3%A8re

Pour étudier l'environnement global l'entreprise et y déceler des opportunités à saisir ou des menaces à déjouer, il est possible de se servir de l'outil PESTEL, qui classe les influences environnementales que connaît l'entreprise en six catégories :

- **Politique** : stabilité du gouvernement, politique fiscale, aide au commerce extérieur, système de protection sociale ;
- **Économique** : niveau de vie du pays, taux de chômage, taux d'inflation, taux d'intérêt ;
- **Socioculturel :** caractéristiques démographiques, évolution des modes de vie, niveau d'éducation, attitude par rapport aux loisirs et au travail… ;
- **Technologique :** dépenses globales pour la R&D, évolution des infrastructures (communication, transport), nouvelles découvertes et diffusion de ces découvertes ;
- **Écologique** : prise de conscience de la nécessaire protection de l'environnement, lois sur la protection de l'environnement, recyclage des déchets, consommation d'énergie ;
- **Légale** : droit du travail, normes d'hygiène et de sécurité, droit de la concurrence, droit de la propriété intellectuelle.

Dans notre situation :

Opportunités (Facteurs environnementaux favorables)

- **Dynamique de la demande globale (Social/Démographique) :** Le café demeure la deuxième boisson la plus consommée à l'échelle mondiale avec un volume quotidien colossal de 2,25 milliards de tasses. En France, le marché dispose d'une base de clients fidèles et réguliers (8 personnes sur 10 consomment du café, à raison de 3 kg/habitant/an).
- **Essor structurel du segment "éco-responsable" (Écologique/Marché) :** On observe une forte tendance de consommation orientée vers le café bio, illustrée par une hausse marquée de la demande de +39,2%. Les consommateurs recherchent des garanties sanitaires et environnementales à travers des certifications officielles.

Menaces (Facteurs environnementaux défavorables)

- **Instabilité et volatilité des cours (Économique) :** Le marché des matières premières agricoles est hautement instable. Le prix du café a doublé en quelques mois seulement, ce qui engendre des pressions inflationnistes majeures sur la structure des coûts des transformateurs.
- **Impacts du changement climatique (Environnemental) :** Les aléas météorologiques extrêmes perturbent durablement les zones de production (Amérique latine, Afrique, Asie) et génèrent des pertes de rendement agricole allant jusqu'à 25%.

- **Pénurie de l'offre certifiée (Filière) :** Face aux prix élevés du marché conventionnel, les producteurs tendent à abandonner les certifications bio, jugées trop restrictives administrativement et financièrement moins rentables, ce qui raréfie l'approvisionnement.
- **Pression réglementaire européenne (Légal) :** L'entrée en vigueur du Règlement contre la déforestation et la dégradation des forêts (RDUE) fin 2024 impose de lourdes obligations de "diligence raisonnée" aux entreprises (traçabilité, déclarations, conservation des données sur 5 ans) sous peine de sanctions.
- **Tensions géopolitiques et barrières douanières (Politique/Légal) :** L'imposition par les États-Unis d'une taxe douanière de 20% pénalise la compétitivité-prix de l'entreprise sur le marché nord-américain.

1.2 Identifier et justifier l'approche mercatique mise en œuvre par l'entreprise Saveurs et Voile en produisant du café bio.

En lien avec le programme de Te - Chapitre 1 **- Quels produits ou quels services pour quels besoins ?**

Lien : https://www.comprendre-la-compta-gestion.com/cours-msgn-partie-commune

Il existe différentes types d'approche mercatique :

Types d'approche	Caractéristiques
Approche réactive	L'entreprise propose une offre qui satisfait **un besoin existant** et déjà **exprimé** (produire des produits végétariens).
Approche anticipatrice	L'entreprise propose une offre qui répond à **un besoin existant, mais non encore exprimé**.
Approche médiatrice	L'entreprise **associe les clients** à la création de la valeur de l'offre soit en les impliquant directement dans la création de valeur, soit en prenant en compte leurs avis.
Approche créative	L'entreprise propose une solution innovante qui crée **un nouveau besoin (streaming)**.

Identification de l'approche

Approche **mercatique réactive :** l'entreprise répond aux besoins déjà exprimés par les consommateurs.

Les consommateurs souhaitent consommer des cafés bio, pour plusieurs raisons :
- Préserver leur santé (pas de pesticide dans les café bio, plus sains et naturels) ;
- Protéger l'environnement : les producteurs doivent mettre en place la rotation des parcelles afin de laisser un certain temps de repos au sol, le compostage ;
- Consommer des produits de meilleure qualité.

1.3 Repérer et analyser la stratégie globale de l'entreprise Saveurs et Voile.

En lien avec le programme de 1ère - Chapitre 9 - Quelles options stratégiques pour les entreprises ?

Lien : https://www.comprendre-la-compta-gestion.com/cours-management-1%C3%A8re

La stratégie globale (ou corporate) concerne toute l'entreprise. On distingue quatre types de stratégies globales :

- La spécialisation (faire une seule activité)
- La diversification (faire plusieurs activités liées ou non liées)
- L'intégration (faire tout, tout seul)
- L'externalisation (faire faire)

NB : attention, ne pas mélanger stratégie globale ou de domaine. La **stratégie globale (Corporate Strategy)** engage l'ensemble de l'entreprise sur son périmètre d'activité alors que la **stratégie de domaine (Business Strategy)**, définit comment l'entreprise se comporte face à ses concurrents sur un DAS spécifique (différenciation, domination par les coûts, focalisation).

Dans notre situation, Saveurs et Voile est présente sur **plusieurs domaines d'activité stratégiques (DAS) d'où une stratégie de diversification** :

- **La torréfaction de café**, activité fondatrice depuis 2012,
- **La chocolaterie**, développée à partir de 2016 et qui représente aujourd'hui 80 % du chiffre d'affaires (Doc. 6),
- **Le transport maritime à la voile**, avec la mise à disposition des cales du voilier-cargo à d'autres entreprises françaises depuis 2022, dans des secteurs variés comme la cosmétique, l'agroalimentaire ou la santé (présentation générale).

1.4 Montrer que l'entreprise Saveurs et Voile poursuit aussi une stratégie d'intégration et présenter ses avantages.

En lien avec le programme de 1ère - Chapitre 9 - Quelles options stratégiques pour les entreprises ?

Lien : https://www.comprendre-la-compta-gestion.com/cours-management-1%C3%A8re

D'après l'analyse de la chaîne de valeur (Michael Porter), Saveurs et Voile mène une stratégie d'**intégration verticale complète, à la fois en amont et en aval**. Elle internalise des activités qui auraient pu être sous-traitées :

- **En amont :** contrôle direct de la logistique d'approvisionnement internationale par l'exploitation de sa propre flotte de voiliers-cargos depuis les Caraïbes et l'Amérique du Sud.
- **Au cœur du processus de transformation :** Internalisation totale de la R&D, de la torréfaction et du conchage au sein de ses propres usines (Morlaix et projet Dunkerque).
- **En aval :** maîtrise des canaux de distribution via sa propre boutique physique et son site d'e-commerce, complétée par des partenariats sélectifs.
- **Avantages de cette stratégie**
- **Contrôle et maîtrise de la qualité :** en maîtrisant le processus du grain à la tablette (concept du *Bean-to-Bar*), l'entreprise s'assure du respect strict de son cahier des charges éthique et gustatif.

- **Indépendance stratégique et sécurisation des flux :** réduction de la dépendance vis-à-vis des transporteurs maritimes traditionnels et des intermédiaires, protégeant en partie l'entreprise des fluctuations du marché des transports.
- **Appropriation des marges (Création de valeur) :** en éliminant les intermédiaires (courtiers, transporteurs, distributeurs exclusifs), Saveurs et Voile capte la valeur ajoutée à chaque étape de la chaîne de valeur, ce qui permet de compenser le coût élevé de son modèle éco-responsable.

DOSSIER 2 – La finalité économique de l'entreprise Saveurs et Voile au regard de son engagement environnemental

2.1 Repérer et justifier la pertinence du choix de financement de l'entreprise Saveurs et Voile pour son développement.

En lien avec le programme de Te - Chapitre 3 **– Quelles ressources pour produire ?**

Lien : https://www.comprendre-la-compta-gestion.com/cours-msgn-partie-commune

Il existe des financements internes (autofinancement, le compte courant d'associés) comme externes (emprunt, subvention, augmentation de capital…). Dans notre situation, l'entreprise a opéré une modification de sa structure de financement en ouvrant son capital social à des investisseurs institutionnels externes, à savoir **BPI France et le Crédit Mutuel** (levée de fonds / augmentation de capital).

Justification de la pertinence

- **Dépassement de la contrainte d'endettement :** le modèle de financement historique (capital initial des fondateurs, autofinancement par les fonds propres et dettes bancaires classiques) atteignait ses limites structurelles face à l'ampleur des investissements requis.
- **Couverture de besoins de capitaux massifs :** les projets de 2026 sont hautement capitalistiques : entre 10 et 15 millions d'euros pour le second voilier-cargo et 6 à 7 millions d'euros pour l'usine de Dunkerque, soit un besoin global d'environ 16 à 22 millions d'euros. L'apport de capitaux permanents via des fonds propres est indispensable pour maintenir l'équilibre financier (fonds de roulement positif) sans dégrader le ratio d'endettement.
- **Crédibilité et signal positif :** l'entrée au capital de partenaires institutionnels reconnus comme BPI France valide la viabilité économique du modèle d'affaires (business model) auprès des autres tiers (fournisseurs, banques) et sécurise le changement d'échelle ("passer du Grand Ouest à l'international").

2.2 Calculer le taux d'évolution global puis les taux d'évolutions annuels du chiffre d'affaires et du résultat net de l'entreprise Saveurs et Voile de 2023 à 2025. Commenter les résultats.

	2023	2024	2025	23/25

CA	**7,7**	**10,2**	**15**	
Evolution sur 1 an		32,47%	47,06%	94,81%
Evolution globale		1,32	1,47	94,81%
		(1+0,3247)	**(1+0,4706)**	(1,32*1,47-1)
Résultat net	**235000**	**375000**	**430000**	
Evolution sur 1 an		59,57%	14,67%	82,98%
Evolution globale		1,5957	1,1467	82,98%

Taux d'évolution annuel :

$$t = \frac{\text{Valeur d'arrivée} - \text{Valeur de départ}}{\text{Valeur de départ}} = \frac{V_A - V_D}{V_D}$$

Chiffre d'affaires :

(15 - 7,7) / 7,7 × 100 = 7,3 / 7,7 × 100 ≈ +94,8 %

Résultat net :

(430 000 - 235 000) / 235 000 × 100 = 195 000 / 235 000 × 100 ≈ +83,0 %

Le taux d'évolution global (pour aller plus loin) :

Pour cela on va utiliser le coefficient multiplicateur (CM). Le CM est le nombre par lequel on multiplie la valeur de départ pour obtenir la valeur d'arrivée. C'est beaucoup plus pratique pour les calculs en cascade (faire le lien avec le cours de mathématique).

Commentaire

Ces résultats témoignent d'une croissance très dynamique de l'entreprise Saveurs et Voile sur la période 2023-2025.

Le chiffre d'affaires a quasiment doublé en deux ans (+94,8 %), progressant en moyenne de près de 40 % par an, ce qui traduit une forte montée en puissance commerciale.

Le résultat net progresse également de façon significative (+83 %), bien qu'à un rythme légèrement inférieur au chiffre d'affaires. Cela s'explique par la hausse des coûts de production liée à la flambée des prix du cacao et du café (Doc. 1), qui comprime les marges malgré la croissance de l'activité.

L'entreprise reste néanmoins profitable et en expansion, ce qui confirme la pertinence de sa stratégie et justifie les investissements prévus pour 2026.

2.3 Calculer le taux de marge de la tablette de chocolat et le comparer à celui du secteur.

Taux de marge commerciale = (Marge commerciale / prix d'achat HT) x 100

Il convient de ne pas confondre taux de marge et **taux de marque**. Le taux de marque compare la marge brute au prix de vente.

Taux de marque = ((Prix de vente HT – Coût d'achat HT) / Prix de vente HT) x 100

Calcul pour Saveurs et Voile

Taux de marge = (3,08 - 2,00)/2,00 x 100 = 54 %

Le taux de marge sectoriel moyen est de 50%. Le taux de marge de Saveurs et Voile (54%) est donc **supérieur de 4 points à la moyenne de son secteur**.

2.4 Présenter les intérêts et les limites de la boutique en ligne de l'entreprise Saveurs et Voile au regard de ses engagements environnementaux.

L'analyse doit croiser les apports du numérique avec la politique RSE de l'organisation.

Dimensions	Intérêts environnementaux et sociétaux	Limites et risques environnementaux
Logistique & Transport	**Privilège exclusif des points relais :** centralisation des flux logistiques, réduction drastique du nombre de trajets individuels et optimisation du taux de chargement des camions de livraison (suppression du transport du "dernier kilomètre" à domicile).	**Externalités négatives du e-commerce généralisé :** Risque de hausse globale des flux de transport si le consommateur utilise un véhicule thermique personnel pour aller chercher son colis au point relais sans mutualiser son déplacement.
Ancrage local & Territoire	**Valorisation du commerce de proximité :** le choix des points relais génère du trafic physique dans les petits commerces locaux, participant activement à la redynamisation du tissu économique territorial.	**Bilan carbone neutre non garanti :** L'ADEME rappelle qu'il n'y a pas de supériorité écologique systématique de la livraison en point de retrait par rapport au magasin physique, tout dépend des infrastructures sous-jacentes.
Ressources & Emballages	**Économies structurelles :** absence de boutique physique supplémentaire à chauffer ou éclairer sur tout le territoire national, réduisant l'empreinte énergétique immobilière directe.	**Sur-emballage inhérent aux colis :** l'expédition individuelle de tablettes via internet exige des cartons de transport et des calages de protection, augmentant la production de déchets.

DOSSIER 3 – Les performances sociale et environnementale : levier de création de valeur de l'entreprise Saveurs et Voile

3.1 Caractériser le style de direction des dirigeants de l'entreprise Saveurs et Voile.

En lien avec le programme de Te - Chapitre 8 **– Comment le management prend-t-il en compte les attentes des acteurs dans l'organisation ?**

Lien : https://www.comprendre-la-compta-gestion.com/cours-msgn-partie-commune

Il existe 4 styles de direction : autoritaire, paternaliste, consultatif et participatif (Cf. cours).

Il est possible de tendre vers le style consultatif voir participatif. Le style **consultatif** est plus adapté ici (à valider par d'autres corrigés / retour d'enseignants).

La distinction est importante :

- Dans le style **participatif**, les salariés participent réellement à la prise de décision finale.
- Dans le style **consultatif**, les dirigeants consultent les salariés, recueillent leurs avis et leurs propositions, mais **la décision finale leur appartient**.

Or le document 12 est explicite : *« les décisions ne sont pas imposées mais discutées. Cependant les décisions finales appartiennent aux dirigeants »*. Les salariés sont bien associés au processus de réflexion via les comités de pilotage, mais ils n'ont pas de pouvoir décisionnel réel.

Cela correspond à la définition du style **consultatif** selon la grille de Likert :

- consultation des salariés
- échanges et débats
- décision finale réservée aux dirigeants

3.2 Identifier les facteurs de motivation des salariés de l'entreprise Saveurs et Voile.

En lien avec le programme de Te - Chapitre 9 **– Comment fédérer les acteurs de l'organisation ?**

Lien : https://www.comprendre-la-compta-gestion.com/cours-msgn-partie-commune

L'analyse peut être structurée en mobilisant les théories des besoins (Maslow) et des facteurs de motivation (Herzberg).

Facteurs matériels et financiers (Besoins physiologiques et de sécurité)

- **Politique de rémunération attractive :** les salaires distribués par Saveurs et Voile sont volontairement supérieurs au SMIC légal.
- **Équité salariale :** l'entreprise maintient un très faible écart entre les plus bas et les plus hauts salaires, limitant le sentiment d'injustice sociale.
- **Partage de la valeur et actionnariat salarié :** grâce à la structure "Saveurs et Voile Participation" créée en 2021, les salariés peuvent devenir co-propriétaires de leur outil de travail en achetant des actions de l'entreprise.
- **Sécurisation de l'emploi :** l'organisation privilégie la création d'emplois durables et pérennes (CDI) ancrés localement.

Facteurs immatériels et psychologiques (Besoins d'estime, d'appartenance et de réalisation)

- **Autonomie et responsabilisation :** une grande liberté d'action est laissée aux équipes au quotidien pour porter des projets et formuler des propositions concrètes.
- **Reconnaissance et valorisation sociale :** l'inclusion de l'avis de chacun au sein des comités de pilotage renforce le sentiment d'utilité et la fierté d'appartenance.
- **Fierté liée aux valeurs de l'organisation (Quête de sens) :** travailler pour une entreprise à forte responsabilité éthique (insertion de salariés en situation de handicap via les ESAT, mécénat environnemental avec Océanopolis Acts, transport écologique) donne un sens profond au travail quotidien des salariés.

3.3 En une quinzaine de lignes environ, à l'aide de vos connaissances et en vous inspirant d'exemples d'organisations parmi lesquels l'entreprise Saveurs et Voile, montrer que l'engagement responsable d'une entreprise influence sa performance globale.

Proposition de rédaction :

La performance globale d'une organisation ne se mesure plus uniquement à l'aune de ses indicateurs financiers (profitabilité, ROI), mais intègre désormais ses performances environnementales et sociales (RSE). L'engagement responsable, loin d'être une simple contrainte de coût, agit comme un puissant levier stratégique de création de valeur.

Sur le plan **environnemental**, l'adoption de pratiques éco-responsables permet de devancer les contraintes réglementaires (comme le règlement européen RDUE) et de réduire les risques opérationnels. Par exemple, en investissant massivement dès 2020 dans des voiliers-cargos autonomes en énergie propre, l'entreprise *Saveurs et Voile* s'affranchit en grande partie de la dépendance aux énergies fossiles et réduit de plus de 95% ses émissions de carbone. Cette innovation verte devient un argument marketing majeur face à une demande de consommateurs de plus en plus exigeants sur la traçabilité.

Sur le plan **social et sociétal**, une démarche RSE sincère renforce la marque employeur. En accordant de l'autonomie, en associant les salariés aux décisions par un style participatif et en intégrant des travailleurs en situation de handicap d'ESAT, l'entreprise génère une forte cohésion, réduit le turnover et stimule la productivité. De plus, des actions de mécénat territorial (comme le soutien au fonds d'Océanopolis Acts) ancrent positivement l'organisation dans son écosystème local.

En conclusion, ces performances extra-financières nourrissent directement la **performance économique** : elles justifient l'application d'un prix premium permettant de dégager un taux de marge supérieur à la moyenne du secteur (54% contre 50%) et soutiennent une croissance spectaculaire du chiffre d'affaires (+94,8% en deux ans). L'engagement responsable s'avère donc être un investissement immatériel indispensable à la pérennité et à la rentabilité à long terme des organisations modernes.