



**MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION
NATIONALE,
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Concours externe BAC + 3 du CAPET

Cafep-Capet

Section Économie et gestion

- 1) Exemple de sujet pour la seconde épreuve d'admissibilité
- 2) Extrait de l'arrêté du 17 avril 2025

Les épreuves des concours externes du Capet et du Cafep-Capet BAC +3 sont déterminées dans l'[arrêté du 17 avril 2025 fixant les modalités d'organisation du concours externe du certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement technique](#), publié au Journal Officiel du 19 avril 2025, qui fixe les modalités d'organisation du concours et décrit le schéma des épreuves.

CAPET BAC +3

Sujet 0 / Seconde épreuve d'admissibilité



Présentation et histoire de l'entreprise Raugi

Raugi est une entreprise familiale, qui fait partie du patrimoine industrielle de Corse et vend depuis 1937 des glaces artisanales.

L'entreprise Raugi a été créée en 1937 par Aladino Raugi âgé tout juste de 17 ans. Issu d'une famille de restaurateurs, il récupère un local familial vacant, pour vendre au départ des *castagnacci* (crêpes à la farine de châtaigne) et des *socca* (tartes de pois chiches). Par la suite, il se spécialise dans la fabrication et la vente de glaces en créant un savoir-faire unique, transmis de génération en génération.

Après la seconde guerre mondiale, l'activité décolle : Gina, la femme d'Aladino est à la fabrication de glaces, et Aladino fait le tour des villages à proximité de la région pour les vendre. Cette époque emblématique a marqué l'esprit des bastiais qui même aujourd'hui lorsque qu'ils achètent une glace à la boutique n'hésitent pas à raconter des anecdotes où, quand ils étaient enfants et entendaient Aladino klaxonner dans le village, ils se réunissaient sur la place du village pour y déguster ses glaces.

L'entreprise grandit peu à peu. En 1960, afin de répondre à la demande grandissante, Aladino et Gina font l'acquisition du magasin historique situé au cœur de BAstia. Dans les années 70, leur fils Serge intègre l'entreprise dès l'âge de 14 ans.

En 1980, Aladino et Gina laissent les rênes de l'entreprise à Serge et Christiane, son épouse qui accélèrent le développement de l'entreprise. Ils agrandissent le magasin pour atteindre une superficie de 400m² et proposent à présent une gamme de pizzas. Ils créent également un laboratoire de fabrication, dirigé par Serge, pour augmenter la production, élargir la gamme en proposant des entremets glacés, mais également des sorbets qui n'existaient pas auparavant. En 2000, ils cèdent l'entreprise à leurs enfant, Fabrice et Audrey qui poursuivent la croissance de l'entreprise. Aujourd'hui, l'entreprise compte un effectif de 40 salariés.

En 2020, les prévisions de demande toujours plus importantes poussent les dirigeant à investir dans un projet de laboratoire de fabrication de 1500m² qui verra le jour en mars 2022, afin de satisfaire la demande en Corse mais surtout d'anticiper son développement sur le continent, avec un objectif de création d'une franchise à partir de 2024 en France.

Parallèlement, grâce à ce nouveau laboratoire, les dirigeants Fabrice et Audrey développent plusieurs gammes qui permettent de proposer un catalogue « Pro » spécifique, distribué à ses clients professionnels :

- Une gamme GMS¹, qui comprend : les pots à parfums uniques, les verrines glacées
- Une gamme snacking, qui comprend : les polos, les biscuits glacés, les esquimaux
- Une gamme entremets, qui comprend : les gâteaux glacés et les bûches de Noël

L'enjeu pour l'entreprise est donc de réussir ses projets de développement, tout en conservant l'image d'une entreprise artisanale, de qualité, forte de son identité corse.

¹ GMS : grandes et moyennes surfaces

Il vous est demandé de traiter les différentes questions en mobilisant les concepts et les démarches de gestion pertinentes

Dossier 1. Raugi, une entreprise familiale, entre tradition et modernité

1. Réaliser une étude du marché sur lequel se positionne l'entreprise Raugi.
2. Présenter le modèle économique actuel de l'entreprise Raugi, et analyser sa pertinence.
3. Analyser la performance de l'entreprise Raugi.

D'autres questions auraient pu être posées dans ce dossier. Elle sont présentées ici, à titre indicatif, pour illustrer les différents questionnements possibles.

- a. Présenter la démarche de création d'entreprise mise en œuvre par Aladino Raugi.
- b. Montrer si et comment les dirigeants parviennent à concilier les attentes de leurs parties prenantes.
- c. Analyser en quoi les nouveaux modes de consommation et les évolutions du marché ont une influence sur les choix stratégiques de l'entreprise Raugi depuis 2020.

Dossier 2. La maîtrise de la qualité au cœur de la création de valeur

1. Présenter la démarche qualité de l'entreprise Raugi et identifier les conditions pour qu'elle constitue un avantage concurrentiel
2. Analyser les enjeux de la digitalisation pour Raugi afin de valoriser son image de qualité.
3. Présenter, sans réaliser de calculs, les incidences sur le compte de résultat d'une externalisation de cette activité.

Autre questionnement possible

- a. Montrer comment l'entreprise parvient à renforcer son avantage concurrentiel, à travers la gestion des compétences.
- b. Analyser le choix de l'entreprise d'internaliser complètement la livraison.

Dossier 3. Le développement vers la franchise

1. Identifier les mécanismes de coordination depuis la création de l'entreprise, et montrer en quoi ils pourraient constituer un frein au développement de franchises.
2. Retrouver par le calcul le coût de revient d'une glace Raugi puis calculer le prix de cession aux franchisés puis le prix de vente aux clients finaux, pour atteindre les objectifs de marge. Commenter.
3. Montrer les enjeux du système d'information dans le cadre du développement de la franchise.
4. Pour conclure, en vous appuyant sur vos connaissances et le cas étudié, analyser les perspectives de développement des entreprises familiales.

Autre questionnement possible

- a. Après avoir analysé l'équilibre financier de l'entreprise Raugi, conclure sur le choix d'un développement en franchise plutôt qu'une croissance interne.

Annexe 1 : Le modèle CANVAS

Qu'est-ce qu'un business model (modèle économique) ? C'est le concept qui va permettre à une organisation de définir de quelle manière elle va créer de la valeur et gagner de l'argent.

Définir son business model grâce à la matrice du « modèle canvas »

La matrice des 9 blocs appelée modèle Canvas, a été mise au point par Alexandre Osterwalder, un chercheur suisse spécialiste de l'entrepreneuriat. Elle permet de décrire et d'analyser visuellement un business model.



Les 9 cases de la matrice représentent les différents éléments qu'il convient de décrire dans le modèle économique

- Les ressources clés : machines, brevets, ressources humaines, matières premières, etc. Tous les éléments nécessaires à la création du service ou du produit par l'entreprise.
- Les activités clés : exposer les différentes actions qui permettent de produire et distribuer l'offre, par exemple le marketing, la R&D, les achats, etc.
- Les partenaires clés : indiquer les différents acteurs qui interviennent dans l'environnement économique de l'entreprise comme les sous-traitants, les transporteurs, les institutions publiques, etc.
- Proposition de valeur : présenter le besoin auquel l'entreprise répond et quels sont les avantages procurés à ses clients.
- Clients : identifier les segments de clients visés par l'offre.
- Canaux de distribution : exposer la manière dont le client va être mis en contact avec l'offre de l'entreprise.
- Relation clients : présenter la stratégie de gestion de la clientèle ou comment l'entreprise recrute et fidélise ses clients
- Les coûts : présenter les principaux postes de dépense de l'entreprise.
- Les revenus : exposer les principales sources de recette de l'entreprise

Source : d'après www.reseauceerta.org

Annexe 2 : Le marché de la glace en France

Il existe différents types de glaces disponibles dans les commerces : les **cônes et bâtonnets** (parfois vendus à l'unité), les **spécialités glacées à partager** (bûches et gâteaux glacés) ou encore les **bacs fruités et pots de glaces et sorbets commercialisés en GSA** (Grandes Surfaces Alimentaires).

En volume, le marché de la consommation à domicile est dominé par les spécialités individuelles (cônes, bâtonnets, etc.) et par les sorbets et glaces en vrac (bacs fruités notamment), le reste étant constitué de spécialités collectives saisonnières (bûches de Noël, etc.). C'est le segment des glaces de snacking qui joue le plus sur la vente de glaces pendant la période estivale et la consommation de glaces varie considérablement au cours de l'année et d'une année sur l'autre, en fonction des conditions météorologiques.

345 millions de litres de glace sont fabriqués en France chaque année. L'industrie de la glace compte presque 400 sociétés en France, les acteurs du secteur étant majoritairement des petites entreprises de moins de 10 salariés. Quelques grands groupes mondiaux dominent toutefois le marché, parmi lesquels l'anglo-néerlandais Unilever² et le suisse Nestlé ou encore les américains General Mills et Mars. Les acteurs français ayant réussi à s'imposer sur le marché sont les glaces Thiriet, Rolland, les Délices du Valplessis ou encore La Charlotte. Quelques entreprises artisanales telles qu'Erhard, Jampi, la Compagnie des desserts ou Philippe Faur ont également réussi à s'imposer sur le marché. Du côté des distributeurs, ce sont les Grandes et Moyennes Surfaces (GMS) qui dominent, concentrant les 2/3 des ventes.

Les consommateurs recherchent des produits gourmands mais aussi qualitatifs et s'orientent vers plus de naturel, une opportunité pour les glaciers hauts de gamme de développer une nouvelle offre produit : ingrédients de meilleure qualité, meilleures valeurs nutritionnelles, limiter les apports caloriques.

Unilever a décidé de collaborer avec Ferrero pour le lancement d'une nouvelle gamme de glaces sous la marque internationale de chocolat Kinder du groupe Ferrero, en avril prochain.

Nestlé³ privilégie le 100% naturel : la mention « Ingrédients 100% naturels et crème suisse » garantit au consommateur que seuls des ingrédients naturels et de la crème suisse de haute qualité entrent dans la composition de ce produit, qui ne contient ni arôme ni colorant artificiel. Nestlé s'efforce de n'utiliser pour ses produits que des ingrédients naturels visibles par un logo. Ainsi, la mention « Ingrédients 100% naturels et crème suisse » garantit au consommateur que seuls des ingrédients naturels et de la crème suisse de haute qualité entrent dans la composition de ce produit, qui ne contient ni arôme ni colorant artificiel.

Les acteurs du marché peuvent compter sur la **premiumisation⁴ du marché et l'innovation** comme principaux leviers futurs de croissance. Les entreprises du secteur misent ainsi sur des stratégies d'innovation. Cette innovation peut prendre plusieurs formes : **renouvellement des parfums, nouveaux formats** ou encore **nouveaux concepts**. Une autre opportunité sur le marché est le développement d'une offre de **produits bio**, au prix plus

² **Unilever** est une multinationale néerlandaise-britannique, dont le siège social est situé à Rotterdam et à Londres. Le groupe est présent dans l'alimentation et l'hygiène et contrôle de nombreuses marques connues. Marques de glaces : Ben & Jerry's, Miko, Lusso (Magnum, Carte d'Or, Max Adventures, Viennetta, Café Zéro, Cornetto)

³ **Nestlé** : marque de glaces : Glaces : Frisco, Motta, Camy, Savory, Peters, Mövenpick, Schöller, Dreyer's, Lyons Maid ice cream, Fox's Glacier Minst, Extrême...

⁴ La premiumisation est une démarche qui consiste à faire monter en gamme un produit ou service existant, à le proposer sous une version "luxe" ou à le décliner sous des formes dites premium.

© www.devenirenseignant.gouv.fr

élevés.

Les différentes innovations et nouveautés des enseignes et industriels peuvent expliquer ces résultats aussi bons. En effet, pour attirer et conserver ses clients, le marché se base sur plusieurs critères : la création de nouveaux moments de consommation, des produits traduisant des engagements sociaux et environnementaux mais également la proposition de nouvelles expériences gourmandes. **Dans ces registres, les innovations sont grandes**, notamment autour de recettes plus responsables, avec des glaces vegan ou davantage de produits bio ou encore des glaces naturelles réduites en sucre. Selon l'étude « Les Français et la glace » réalisée par OpinionWay pour l'association des entreprises des glaces, il s'agit d'un univers qui attire les plus audacieux des Français, qui apprécie, à 21 %, les dernières nouveautés. Toutefois, même si les sorbets, par exemple, se déclinent sous forme de recettes façon cocktails, comme le Mojito ou autre Pina Colada, les incontournables comme le citron, la mangue ou la framboise gardent la cote. Car un tiers des Français privilégie les incontournables du marché (comme le chocolat et la vanille). Rattachées à la saison estivale, les glaces sont consommées toute l'année par une majorité des Français (52 %). **Un marché qui se développe d'année en année, donc, et qui se renforce de plus en plus.**

Sources : <https://www.businesscoot.com/fr/etude/le-marche-des-glaces-et-sorbets-france>
<https://www.agro-media.fr/analyse/les-glaces-un-marche-ultragourmand-et-dynamique-28489.html>
<https://www.businesscoot.com/fr/etude/le-marche-des-glaces-et-sorbets-france>

Annexe 3 : La France : leader européen de la production de glaces

La France est le premier pays producteur de glaces et sorbets en Europe, où elle représente près de 20% de la production en valeur, soit 1,2 Md€ en 2020. L'Hexagone doit son rang à plusieurs caractéristiques qui soutiennent la demande (émergence d'artisans glaciers grâce à un climat favorable et une forte attractivité touristique) et facilitent la production (abondance de matières premières de qualité). La production tricolore est toutefois concurrencée par l'Italie (2^{ème} place du classement) qui est généralement au coude à coude avec la France et monte en puissance ces dernières années. En outre, les glaces françaises sont très appréciées à l'étranger et la France capte 13% des exportations mondiales de glaces en 2020. Il s'agit notamment des produits phares des poids lourds du secteur (Froneri, Häagen Dazs ou Mars Wrigley Confectionery). La France figure ainsi à la 2^{ème} place du classement des exportateurs mondiaux de glaces, juste derrière l'Allemagne. Dans ce contexte et en dépit d'un repli progressif depuis trois ans, le solde commercial de la France dans le secteur reste largement excédentaire (219 M€ en 2020).

Source : https://www.xerfi.com/blog/Focus-sur-l-industrie-des-glaces-et-sorbets_1410

Annexe 4 : Les grandes tendances et innovations d'un marché dynamique !

Les Français sont toujours plus nombreux à consommer des glaces puisque près de 700 000 nouveaux foyers en ont acheté cette année (*ndlr 2022*) soit près de 25 millions de foyers consommateurs au total. Produit plaisir par excellence, les Français plébiscitent encore et toujours la glace, facteur de réconfort dans un contexte morose.

Après une saison 2021 déjà très favorable, 2022 marque une année record pour les glaces d'après le bilan de NielsenIQ pour l'Association des Entreprises de Glaces. La catégorie enregistre ainsi une **croissance de 14% en valeur pour un chiffre d'affaires d'1.397 mds d'€ et parvient à recruter 700 000 nouveaux foyers**. Parmi les produits incontournables, les bâtonnets restent leaders (27%), suivis des cônes (17.8%) qui connaissent une belle croissance de +28.4% et des bacs (13.1%). Une profondeur de gammes et une dynamique

d'innovation qui permettent aux industriels de séduire toujours plus de consommateurs, de conserver sa place de produit plaisir, accessible et réconfortant dans le panier des Français malgré le contexte inflationniste. En 2022, des nouvelles créations gourmandes et savoureuses performant.

Malgré le contexte économique, la glace conserve sa place de produit plaisir par excellence : près d'un Français sur deux (46%) considère l'achat de glaces comme un plaisir encore plus important qu'auparavant. Ces derniers reconnaissent avoir été impactés moralement par les hausses des prix et admettent pour 61% d'entre eux, chercher du réconfort dans leurs produits alimentaires préférés depuis l'inflation. Ils sont même 82% à confirmer que les glaces constituent un achat alimentaire plaisir, qu'elles apportent du réconfort et restent accessibles financièrement. Dans les faits, 75% d'entre eux affirment continuer à acheter des glaces, au moins ponctuellement et pour une grande majorité (68%) au rayon surgelé des supermarchés.

Comme l'ensemble des industries agroalimentaires, les industriels des glaces sont eux aussi confrontés aux enjeux environnementaux actuels. 73% des Français déclarent attendre des solutions de la part des entreprises pour avoir une consommation de glaces plus respectueuse de l'environnement. Une évolution bénéfique puisque 67% des répondants déclarent avoir davantage envie d'acheter les glaces d'une marque qui s'engage dans la réduction de ses emballages. Ainsi, plus de 2 français sur 3 (67%) ont davantage envie d'acheter des glaces d'une marque qui s'engage dans la réduction de ses emballages. 90% des Français estiment que la réduction des emballages est importante voire nécessaire dans au moins un lieu d'achat. Par ailleurs, deux tiers des Français sont prêts à payer plus cher pour des glaces fabriquées en France (66%) et réalisées avec des produits locaux (66%). Un axe de développement stratégique pour les membres de l'Association des Entreprises des Glaces, avec une étude en cours aux côtés de l'ADEME, afin de répondre aux attentes des consommateurs.

Au-delà des emballages, les Français plébiscitent de plus en plus la fabrication locale pour leurs achats alimentaires. Les membres de l'Association des Entreprises des Glaces continuent à s'investir dans l'économie des territoires grâce à leurs 10 usines implantées en France.

Source : <https://www.agro-media.fr/analyse/glaces-les-grandes-tendances-et-innovations-dun-marche-dynamique-57205.html>

Annexe 5 : Prix moyens sur le marché de la glace artisanale

Un produit bio, ou gluten free, n'aura pas le même coût qu'une glace dite « classique ». Il en va de même pour son contenant : qu'il s'agisse d'un pot ou d'un cône, les tarifs varient aussi. Le format est aussi à prendre en compte pour la valorisation des produits en boutique. Par exemple, au sein d'une PME de moins de 10 salariés, les prix des glaces avoisinent les tarifs indiqués ci-dessous :

- 3,90 euros une boule
- 5,60 euros deux boules
- 6,90 euros les trois boules

Source : <https://www.compagniedesdesserts.com/rentabilite-vente-glaces/>

Annexe 6 : Quels critères de choix pour une glace ?

Quels sont les mots qui viennent spontanément à l'esprit en pensant à la « glace » ?

Plaisir

Gourmandise

Rafraîchissant

Vacances

Quels critères peuvent définir le choix d'une glace ?

- **Le type d'occasion** : un dessert, un goûter, une gourmandise, ...
- **Le type de produit** : un format individuel ou à partager
- **La marque** : l'envie de s'identifier au message porté par celle-ci
- **Le prix** : pour s'adapter à son budget de l'instant

La consommation de glace se rapproche de plus en plus d'une expérience que recherche le consommateur.

La dégustation d'une glace doit être un véritable instant de plaisir. On parle de faire vivre **une expérience qui débutera à la lecture de la carte pour aller jusqu'à la dégustation de la glace.**

- Le glacier doit **créer son univers glace** sur sa carte et faire rêver par l'histoire qu'il raconte : des parfums qui font voyager, des appellations qui valorisent, des détails qui donnent confiance, ...
- Il doit également **faire le spectacle** en servant des coupes ou des assiettes colorées et des dressages spectaculaires ou insolites
- Enfin, il s'agit d'**étonner les papilles** par des associations inattendues, des mélanges de textures et de saveurs.

Source : <https://www.atlanterra.fr/glaces/conseils-glaces/marche-glaces-france/>

Annexe 7 : Le processus de production chez Raugi

Au vu de l'augmentation de sa production, et afin d'être en mesure de répondre à la demande et de maintenir son réseau de distribution, l'entreprise était dans l'obligation de construire un nouveau laboratoire de production mesurant quatre fois la taille de l'ancien. Pour son implantation, les dirigeants ont choisi une situation géographique cible, dans une zone industrielle située sur la commune de Biguglia à 20 minutes de Bastia, desservie par la voie rapide. Cela rend donc le site facile d'accès pour les réceptions et les livraisons de marchandises.

Le bâtiment, premier site labellisé « éco responsable » en Corse, a été visité durant sa construction à l'automne 2021 par le préfet de Haute-Corse et le Ministre de l'Intérieur. L'investissement pour ce laboratoire s'élève à 3,14 millions d'euros, dont 548.500 euros financés par l'État dans le cadre du plan « France Relance, territoires d'industrie », complétés par le recours aux fonds propres et à un emprunt bancaire. Le préfet explique que ce projet présentait une véritable cohérence dans le cadre de la « *production d'un produit d'excellence sur le territoire avec en plus une démarche de consommation locale* ».

« Avec cet outil, nous allons être en capacité de tripler notre production et de créer une dizaine d'emplois dès la première année, mais notre premier critère reste la qualité », assure Fabrice Raugi. De la fabrication artisanale à l'élaboration industrielle, « *le produit ne changera pas* », promet-il. Le dirigeant cherche à concilier qualité artisanale et croissance économique. « *Mais la Corse a ses limites, et nous une belle image. Il ne faut pas aller trop vite.* »

En matière de logistique, Fabrice assure ne faire appel à aucun sous-traitant pour la région bastiaise : « *que ce soit pour la livraison de nos clients professionnels, ou pour alimenter notre*

magasin de la ville, nous gérons tout en direct ». Pour les clients professionnels (en B to B⁵) en dehors de la région bastiaise et sur le continent, l'entreprise sollicite des prestataires spécialisés dans le transport en froid négatif, afin que la chaîne du froid soit parfaitement préservée.

En interne, un logisticien gère les stocks entrants (matières premières, cornets, contenants) qui sont livrés par transporteurs.

La gestion de la production et de la logistique sont facilitées par le digital. La pasteurisation des produits est en effet facilitée grâce à des enregistreurs de température embarquée, gérée à distance, et suivie grâce à une application mobile. Cet outil connecté permet donc une amélioration du processus de stérilisation. Au niveau de la logistique, l'ensemble des produits entrants et/ou sortants sont systématiquement scannés, ce qui facilite la gestion des stocks ainsi que l'organisation des livraisons. Fabrice Raugi assure que *« le digital est nécessaire à la production pour la croissance, il le faut, sinon c'est trop compliqué, il aide à se développer, à produire plus vite »*.

Source : les auteurs

Annexe 8 : Organisation de la production et organisation du travail dans l'entreprise Raugi

Jusqu'à l'ouverture du nouveau laboratoire, les glaces étaient produites en ville, dans une rue attenante à la boutique bastiaise. *« Nous produisions en fonction de la demande, par type de parfum, car le laboratoire n'était pas suffisamment grand pour nous permettre d'anticiper la production et de stocker les litres de glace »*. Aujourd'hui, grâce au nouveau laboratoire, la gestion des flux de production a évolué. *« Nous arrivons à présent à produire en fonction de la prévision des ventes, par rapport aux chiffres d'affaires des années précédentes. La surface du laboratoire nous permet de stocker, et nous sommes donc en mesure de répondre plus rapidement à la demande de nos clients professionnels »*. Si la production s'effectue maintenant en plus grandes quantités, elle ne se fait pas 24h/24 mais uniquement aux heures d'ouverture du laboratoire c'est-à-dire de 7h à 18h.

Produire en fonction de la prévision des ventes n'est pas sans risque, cependant Fabrice Raugi cherche à trouver des solutions visant à réduire toute éventualité de perte. *« Si pour une période, par exemple au moment des fêtes de fin d'année, nous produisons trop nous faisons des dons à des associations comme Inseme. Dans la gestion du quotidien, nous avons fait le choix, afin d'éviter le gaspillage, de vendre nos invendus via l'application Too-Good-To-Go. Cela nous permet malgré la commission retenue, de gagner de l'argent sur nos invendus, et de toucher une clientèle que nous n'aurions peut-être pas eue sans cette application »*.

Au niveau de l'organisation du travail dans l'entreprise, chaque personne a sa spécialité, son rôle. Fabrice Raugi explique : *« il y a le responsable labo, Flo, qui s'occupe de la production avec son équipe, puis il y a Simon qui est responsable logistique et qui s'occupe de tout ce qui est envois, qui fait le lien entre le labo, les matières premières et la production. Il y a ensuite Maureen qui est la responsable commerciale qui fait le lien avec nos clients. Pierre-Louis est le responsable RH administratif, le DG du laboratoire : il coordonne tous les pôles. Et puis nous avons Sonia est la responsable de la boutique, et Serge qui est responsable de la production des produits chauds. Nos salariés font des réunions hebdomadaires pour se répartir les tâches et faire un point sur ce qui a été fait ou non, que ce soit en positif ou négatif, afin d'essayer de*

⁵ B to B : business to business : l'ensemble des relations commerciales entre les entreprises et les professionnels (entreprises, administrations, artisans, professions libérales, associations...). On l'appelle aussi « commerce interentreprises ».

remédier à chaque problème éventuel ».

Source : les auteurs

Annexe 9 : Les procédures de qualité

La production en agroalimentaire nécessite une grande exigence en matière de qualité et un important respect des normes. Fabrice Raugi a fait le choix d'aller au-delà des obligations légales, que ce soit en matière de contrôle qualité, d'hygiène, ou de prévention des risques.

« *L'hygiène et la traçabilité sont suivis en amont par une personne de la Direction des Services Vétérinaires, ce n'est pas une obligation réglementaire, nous faisons cela en plus pour renforcer la sécurité alimentaire et le contrôle de la qualité de nos produits* ». Les ouvriers du laboratoire utilisent en permanence des désinfectants. Ils sont équipés de chaussures de sécurité alimentaires et de vêtements de travail pour les métiers de l'agroalimentaire, à usage unique pour certains.

Pour ce qui est des obligations légales, l'entreprise a passé un contrat avec un laboratoire d'analyse, qui effectue chaque mois un contrôle aléatoire des glaces, et des produits. Enfin, pour prévenir au mieux les risques d'accident les salariés suivent régulièrement des formations aux risques d'accident du travail auprès de la CARSAT de Haute-Corse.

Source : les auteurs

Annexe 10 : Le processus de commercialisation de l'entreprise Raugi

Afin de commercialiser ses produits, l'entreprise Raugi a mis en place différents canaux de distributions :

- **La distribution directe** : l'entreprise vend directement ses produits glacés au consommateur, sans intermédiaire. C'est donc historiquement au sein de sa boutique bastiaise que se fait la vente directe, sur place ou à emporter. Depuis l'ouverture du nouveau laboratoire, les clients ont également la possibilité d'acheter leurs produits directement sur le site de Biguglia.

De plus, afin de faire face à une part de marché en baisse sur la période hivernale, les dirigeants ont toujours su s'adapter en proposant une vente de pizzas sur place ou à emporter dans sa boutique à Bastia. Toujours à l'écoute des attentes des consommateurs, les dirigeants ont profité des fêtes de fin d'année pour élargir leur gamme, et proposer un catalogue de bûches, puis plus récemment de desserts individuels glacés.

Par ailleurs, au sein de l'entreprise la digitalisation s'est intensifiée et est devenue indispensable à partir de la crise de la COVID-19 où de nouvelles décisions marketing ont dû être prises au plus vite, comme la mise en place du Click & Collect (à la boutique de Bastia, et au laboratoire de Biguglia) à travers le lancement de son site web de e-commerce et d'une application pour mobiles.

- **La distribution en circuit court**, avec un intermédiaire entre Raugi (le producteur) et le consommateur.

En effet, pour répondre à une demande croissance, et pour faire face à une concurrence qui ne cesse de s'intensifier, les dirigeants ont fait le choix de développer un canal de distribution en B to B en vendant directement leurs produits à certaines entreprises, en optant pour une distribution sélective envers ses revendeurs qui sont des restaurants, des stations-services,

des épiceries fines, des hôpitaux, des aéroports et des GMS (grande et moyenne surface).

De ce fait, au vu de l'augmentation de sa production, la construction d'un nouveau laboratoire de production, d'une taille près de quatre fois supérieure à l'ancien, s'est imposée. Cela permet de maintenir son réseau de distribution, et continuer à le développer. Fabrice Raugi s'est en effet fixé pour objectif de se développer au niveau national, puis à l'international, tout en lançant de nouveaux produits, et ce afin d'accroître son chiffre d'affaires (*qui était de 1,8 million d'euros pour la boutique et le laboratoire avant la construction du nouveau laboratoire en 2022*). C'est dans ce contexte qu'est prévue d'une part l'ouverture d'une boutique en mars 2024 du côté de Marseille, et qu'a été lancé d'autre par un projet de franchise de la marque « Raugi ».

Source : les auteurs

Annexe 11 : La clientèle de Raugi et sa fidélisation

L'ADN du glacier Raugi est d'agiter les papilles des consommateurs, des plus jeunes aux plus anciens. En effet, Raugi répond à l'envie, au besoin du client d'acheter une douceur rafraichissante, pour une occasion ou pour un simple plaisir gourmand, ou encore en dessert pour terminer son repas.

L'entreprise familiale Raugi touche tout d'abord un public local qu'elle a vu grandir et qu'elle continue de voir grandir. La faible population en région bastiaise permet à l'entreprise de connaître au mieux ses clients les plus habitués.

Le tourisme est également un élément majeur de la clientèle du glacier Raugi, car de nombreuses personnes venant de toute la France et de l'étranger viennent y déguster ses glaces en terrasse, ou à emporter.

De plus, la glace étant un produit populaire, elle touche toutes les classes sociales et tous les âges.

Plusieurs tranches d'âge consomment les glaces Raugi à différents moments :

- La tranche d'âge 12-20 ans : est majoritaire le mercredi après-midi et les week-end car les étudiants n'ont pas école, ainsi ils dégustent les glaces sur place ou à emporter la journée.
- Les 20-50 ans viennent plus régulièrement le soir, manger au restaurant entre amis ou en famille avec les enfants.
- Les 50-90 ans achètent le plus régulièrement leurs glaces à emporter le matin en faisant leurs courses de quartier, pour pouvoir les déguster le midi ou bien le soir, et le dimanche.

Afin de remplir ses missions, les actions de communication sont primordiales pour attirer de nouveaux clients, et fidéliser ses clients actuels. Cela se fait par le biais d'interactions avec sa communauté, en premier plan sur les réseaux sociaux en proposant des jeux concours afin de les récompenser, surtout lors d'événements, de fêtes, comme Noël, la fête des mères, la fête des pères, qui génèrent beaucoup de passages dans la boutique.

Au-delà de ces jeux concours, la communication est quasi quotidienne par le biais des médias sociaux tels que Facebook ou Instagram qui compte une communauté de plus de 10.000 followers, afin de permettre à ses clients fidèles, mais aussi à ses prospects (qu'ils soient de la région, ou de passage) d'être informés par une animation virtuelle des nouveautés, de susciter l'envie, et d'augmenter leur décision d'achat à travers des photos et vidéos gourmandes postées régulièrement.

Un partenariat avec deux équipes de football dans la région bastiaise a été mis en place. Il s'agit d'un parrainage avec une équipe amateur qui est une association, et l'autre professionnelle qui est le Sporting Club de Bastia évoluant en Ligue 2 du championnat français, ce qui permet de faire connaître la marque encore davantage.

Les dirigeants de l'entreprise ont également instauré un partenariat avec le CIVC (*Conseil Interprofessionnel des Vins de Corse*) dans le cadre de l'organisation de divers événements visant à promouvoir les vins et les produits de la région Corse. Par exemple, lors du salon WineParis, le glacier participe avec d'autres chefs de l'île à la réalisation de menus au sein d'un restaurant éphémère « insolite ». Ce n'est pas l'entreprise qui est mise en avant, mais bien le CIVC qui a pour objectif de promouvoir la gastronomie corse et les produits locaux.

De plus, un véritable travail de relations presse est effectué auprès des médias nationaux afin de faire connaître l'entreprise, son histoire, ses valeurs et ses produits, et ce dans le but de renforcer son développement au niveau national et d'attirer des entrepreneurs désireux d'ouvrir une franchise. Plusieurs articles ont été publiés dans la presse nationale (*Elle, Les Échos, Le Journal du Dimanche, etc...*), des interviews radios ont été réalisées (*France Inter, Sud Radio*), ainsi que des reportages télé (*France 2...*). L'entreprise se sert également de sa communauté et de sa notoriété pour trouver son premier franchisé ainsi développer une marque de franchise dans un futur proche.

Source : les auteurs

Annexe 12 : Un management à l'image de son dirigeant

Au sein de son entreprise, Fabrice est à l'écoute de ses salariés avec qui il est présent tous les jours, aussi bien sur le site de production qu'au point de vente en centre-ville.

Il cherche sans cesse à donner un sens à chacun de faire partie de l'équipe de la « *Raugi family* » (terme qu'il emploie pour décrire ses équipes) qui sont sans le vouloir des mini-ambassadeurs de la marque, car sans eux l'entreprise ne tournerait pas.

Fabrice a choisi de fidéliser les salariés et de renforcer la cohésion d'équipe en organisant chaque année des team building⁶, à travers des activités comme le karting, le paintball, ou le bowling.

Cette culture permet aux employés de s'imprégner des valeurs de l'entreprise et ainsi les véhiculer jusqu'aux consommateurs en leur faisant vivre une expérience client lors de leur passage.

Les partenaires du glacier Raugi sont tout aussi important que son personnel, de ce fait Fabrice fait régulièrement le tour de l'île, avant et pendant la saison, afin de rendre visite à ses fournisseurs pour contrôler que tout se passe pour le mieux. Il prend également le temps de se rendre chez ses revendeurs pour s'assurer qu'ils ne rencontrent aucune difficulté. Il tient par ailleurs à entretenir ses relations avec eux, notamment en consommant, à titre personnel, dans leurs commerces.

Au sein de l'entreprise, chaque responsable de pôle manage son équipe, avec une grande souplesse. Des réunions hebdomadaires sont organisées, au cours desquelles les responsables de pôles proposent leurs idées. Fabrice Raugi veille à écouter chacun de ses salariés qui pourrait proposer une solution, une amélioration, une nouvelle idée.

⁶ Team building : **renforcement d'équipe** ou **consolidation d'équipe** en français, est une méthode qui est apparue aux États-Unis au début des années 1980 et dont l'objectif est le resserrement des liens sociaux au sein d'un groupe de personnes appartenant à une entreprise ou à une institution

© www.devenirenseignant.gouv.fr

Les salariés disposent d'une autonomie importante, et sont polyvalents, ce qui leur permet de ne pas effectuer en permanence les mêmes tâches. La souplesse est également au cœur du management de Fabrice Raugi, qui permet à ses salariés de travailler « à leur rythme, sur la journée, sans qu'ils aient de pression ou de stress, l'essentiel étant que les tâches à faire pour la journée soient effectuées ». Les objectifs sont fixés, ainsi que les attentes du dirigeant en matière de résultats à atteindre, et c'est ce qui prime au sein de l'entreprise. Les salariés, en laboratoire, sont donc globalement libres de leur organisation à partir du moment où les procédures de fabrication (notamment en matière de qualité) sont respectées à la lettre.

La bonne entente, et les bonnes relations entre l'ensemble des salariés facilitent la communication, notamment à l'oral, et souvent de manière informelle. Cependant, afin de faciliter la communication entre les salariés, les responsables de pôle, et Fabrice Raugi, et de la formaliser la communication se fait également grâce à l'usage des e-mails et d'un agenda partagé, visible de tous. Un groupe WhatsApp a également été créé par les salariés, mais tous n'en font pas usage, en raison de leur rapport aux outils digitaux qui peut être différent.

Chez Raugi, il est possible d'évoluer, en changeant de poste, pour découvrir les différents métiers et permettre aux salariés d'acquérir de nouvelles compétences.

La plupart des salariés ont plus de dix ans d'ancienneté. Fabrice Raugi explique cela par une bonne ambiance au travail, et les conditions de travail, mais aussi par une rémunération qui semble être un peu supérieure à celle du marché local, ainsi qu'une prime versée en fin de saison.

Source : les auteurs

Annexe 13 : Avis d'internautes

Sur plus de 600 avis, 58,7% sont « excellents », 24,3% sont « très bon », 10% sont « moyen », 4% sont « médiocres » et 3% « horrible ».

5/5 : Un incontournable à Bastia !

Pizze et glaces excellentes.

Les pizze sont les meilleures que j'ai mangées. Chose rare, le restaurant propose des pizze sans fromage, ce qui est fort appréciable. D'autant plus que le goût est au RDV !

En ce qui concerne les glaces, les coupes sont à tomber par terre !! Un conseil, ne mangez pas avant !

Pour les petites faims (ou si vous venez de vous enfilez une pizza), je vous conseille la glace BG, saveur cacahuète, petite mais excellente.

Au-delà de ça, le service est impeccable, les serveurs sont sympathiques, à l'écoute et très avenants !

Ps : Quand est-ce que vous ouvrez à Nice ? L'hiver est long sans vous....

Date de la visite : août 2023

5/5 : Un classique de Bastia !

L'intérieur est beau, confortable, et le personnel fort sympathique. Je me plais beaucoup là-bas j'aime venir en début d'après-midi quand les clients se font rares... bref je ne vais pas vous retenir plus longtemps mais si vous voulez un conseil : ne loupez pas cette adresse !

Date de la visite : août 2023

5/5 : Une institution de Bastia

Nous nous sommes attablés sur la terrasse de ce glacier qui est une institution pour la ville. Nous avons pris à la fois des coupes et des boules aux parfums locaux. Les glaces artisanales sont très goûteuses et onctueuses. Cet endroit mérite largement sa réputation. En plus, ils ne

bastonnent pas niveau prix ce qui est fort appréciable au vu de la notoriété de l'endroit.

Date de la visite : septembre 2022

5/5 : Incontournable à Bastia

Très bonne adresse que je conseille à tout le monde Les pizzas sont délicieuses, très bon rapport qualité / prix Les glaces sont copieuses et délicieuses Personnel très agréable Un sans-faute !

Date de la visite : août 2022

4/5 : Bonnes glaces

De très bonnes glaces (du moins les parfums pris ce jour-là) pour un prix tout à fait correct. Le seul petit bémol serait l'impatience de la serveuse (devant mon indécision face à tant de choix... certes, j'ai pris quelques minutes, mais je n'empêchais personne d'être servi). Sinon, service rapide en vente à emporter du moins.

Date de la visite : août 2022

Source : les auteurs

Annexe 14 : La gamme de produits Raugi

Si depuis 1937 Raugi a su rester fidèle à ses glaces et à son savoir-faire artisanal, la gamme de produit a toutefois largement évolué. C'est en hiver que l'offre de chaque saison va être construite : « *on regarde en permanence ce qui se fait ailleurs, en étudiant les tendances des consommateurs. Que ce soit sur l'industriel, ou l'artisanal, on regarde les chiffres de la concurrence, notamment sur la GMS, pour savoir ce qui se vend le mieux* ». Afin de rester à l'écoute des attentes et des envies des consommateurs de glaces, Raugi profite notamment de l'expertise de la « Confédération des Glaciers de France » dont elle est membre. D'après Fabrice Raugi, l'offre évolue chaque année, pour répondre au mieux à la demande des clients. Mais « *90% de la gamme ne change pas* ».

Au fil des années, la gamme de produits s'est étendue. Les glaces et sorbets sont vendus soit à l'unité (boules en gobelet ou cornet), soit en bac de 0,5L, 0,75L, 1L et 1,5L, soit en pots de 125ml, 550ml et 1L. Les *polos* à l'eau (bâtonnet glacé à l'eau) sont proposés depuis les débuts d'Aladino Raugi en 1937. Aujourd'hui, les parfums se sont diversifiés. Sont également proposés des esquimaux au chocolat, des biscuits glacés, des verrines glacés ainsi que des entremets glacés et des bûches glacés.

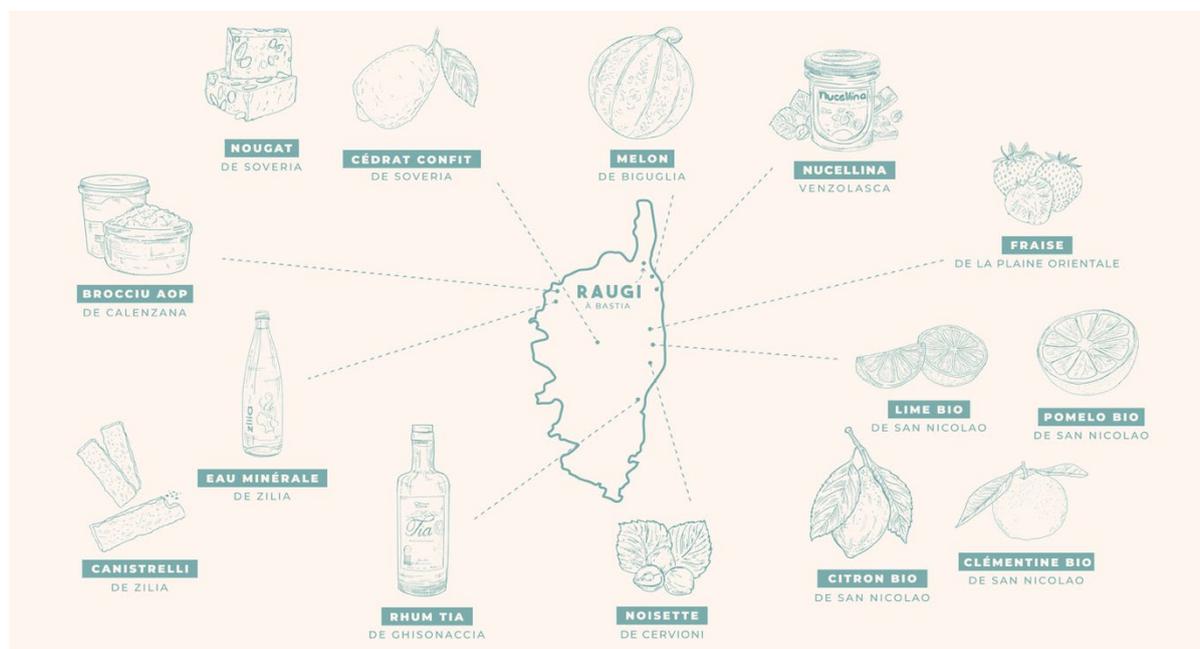
En ce qui concerne les parfums, l'été, Raugi en propose une quarantaine, profitant des produits de saison comme la pêche associée à la menthe verveine. L'hiver, elle limite son nombre de parfums à une vingtaine.

Pour ses produits, Fabrice Raugi a recours à différents types de stratégie prix. En boutique, les prix sont globalement inférieurs aux prix moyens du marché constatés au niveau national. Le prix fixé incite par ailleurs le client à percevoir une « *bonne affaire* » avec des prix inférieurs à un « *certain palier psychologique* » (une boule 2€, deux boules 3.80€, trois boules 5.70€, quatre boules 7.50€ et cinq boules 9€). Pour ses clients « *professionnels* » (B to B), Fabrice Raugi explique qu'il « *met en place une stratégie de lot, qui réduit notre marge mais augmente nos rendements de production* ». Enfin, en GMS, la glace est distribuée au côté des grands groupes industriels qui affichent des prix très inférieurs à ceux de la glacierie Raugi. La stratégie adoptée est celle de la stratégie « *premium* » avec des prix élevés qui se justifient par un savoir-faire artisanal sans ajout d'air, la qualité et la provenance des produits utilisés.

Annexe 15 : Cartographie des fournisseurs

Les glaces Raugi sont fabriquées avec l'ingrédient principal (noisette, fraise, melon...), du lait, très peu de sucre. Afin que la glace rester très onctueuse et ne soit pas trop grasse, et pour ne pas écœurer le palais des consommateurs, le choix est fait de ne pas ajouter de crème. « On a cette chance d'avoir en Corse beaucoup de producteurs, on souhaite mettre en avant tout ces producteurs et on valorise vraiment le circuit court. Pour les autres produits, on choisit le meilleur comme la vanille de Tahiti, la pistache de Sicile. Notre créneau c'est la glace gourmande, la glace de qualité, on est vraiment sur de la glace traditionnelle, artisanale », explique Fabrice Raugi. « Ce qui est important c'est de travailler le fruit à sa maturité, c'est-à-dire qu'on l'achète à la bonne période (par exemple le citron en janvier, la clémentine en décembre) pour faire nos purées de fruits maison que l'on congèle. Ce qui est important pour nous c'est de trouver des producteurs à notre écoute et d'avoir des fruits qui sont mûrs, qui ont un taux de sucrosité maximum, ce qui nous évite d'ajouter du sucre. Ce qui est donc fondamental, c'est d'acheter nos fruits au bon moment. » ajoute-t-il.

Source : les auteurs

Source : <https://www.raugi.fr/ingredients>

Annexe 16 : Éléments du coût de production

NB : données fictives, tant au niveau des ingrédients, que des quantités et des prix.

| Éléments | Production Raugi | | |
|--|---|---|---|
| | Entremet Chocoline | Entremet Sorbet | Entremet Bastia-Cervioni |
| Prévision du chiffre d'affaires (pour l'ensemble des entremets) | Prix de vente = 45€ TTC (TVA au taux de 5.5%). Quantité vendue = 2 000 CA estimé TTC = 90 000 € | Prix de vente = 40€ TTC (TVA au taux de 5.5%). Quantité vendue = 1 800 CA estimé TTC = 72 000 € | Prix de vente = 42€ TTC (TVA au taux de 5.5%). Quantité vendue = 2 200 CA estimé TTC = 92 400 € |
| Les coûts variables | Représentent 42% du CA | Représentent 42% du CA | Représentent 42% du CA |
| Les coûts fixes spécifiques | Représentent 11 264 € HT pour l'entremet Chocoline. | Représentent 7 869 € HT pour l'entremet Sorbet. | Représentent 10 867 € HT pour l'entremet Bastia-Cervioni. |
| Les charges fixes communes | La production d'entremets par Raugi n'entraîne pas d'augmentation des charges fixes communes. | | |

Charges directes pour un litre de glace noisette

Prix d'achat des matières premières achetées et consommées :

- 35 centilitres de lait à 0,20 € le litre
- 150 grammes de noisettes à 2,50 € le kilo
- 150 grammes de sucre à 0,98 € le kilo
- 25 centilitres de crème à 1,33 € le litre
- 6 jaunes d'œufs à 0,13 € l'œuf

Main d'œuvre directe (MOD) de production (salaire des ouvriers) :

- 20 minutes pour fabriquer 20 litres de glace noisette à 17€ l'heure de MOD
- 20 minutes pour préparer et mettre en place le processus de pasteurisation, au même taux horaire.

Autres charges directes liées au conditionnement :

- Un emballage d'une valeur de 0,53 € l'unité

Remarque : les stocks seront négligés dans la démarche de calcul

Répartition des charges indirectes

| Charges indirectes | Approvisionnement | Production | Distribution |
|--------------------------------|---------------------------------------|---------------|-------------------------|
| <i>Unité d'œuvre</i> | Nombre de matières premières achetées | Heures de MOD | Nombre de litres vendus |
| <i>Coût de l'unité d'œuvre</i> | 0,10 € | 5 € | 0,02 € |

NB : données fictives, tant au niveau des ingrédients, que des quantités et des prix.

Source : les auteurs

Annexe 17 : Les transformations accélérées par la crise sanitaire

La digitalisation crée une relation privilégiée entre l'entreprise et le consommateur dans un environnement convivial afin que le consommateur se sente bien et en communion avec l'entreprise Raugi et fils qui est une entreprise qui se veut de plus en plus être dans une logique de « phygital ».

Bien que présente sur les réseaux sociaux très en amont de la crise sanitaire de 2020, celle-ci a accéléré l'usage du digital au sein de l'entreprise. Jusque-là, le digital était uniquement utilisé à travers les réseaux sociaux, pour communiquer. Quant à la commercialisation, elle était très traditionnelle avec de la vente sur place ou à emporter, et quelques revendeurs sur l'île. Afin de promouvoir son entreprise et sa marque, Fabrice et Audrey Raugi n'avaient mis en place ni site internet vitrine, ni site e-commerce, ni site dédié aux clients professionnels.

Avec le confinement, et la nécessité de poursuivre une activité commerciale en répondant à la demande des clients, l'entreprise a alors créé en urgence un site de vente en ligne avec « Click & Collect », accompagné d'une application mobile. *« Nous avons traversé une période compliquée mais il fallait garder le moral »*. Pour satisfaire les nouvelles habitudes de consommation, l'entreprise innovera alors avec un drive glacé. Par la suite, un site « vitrine », qui présente l'entreprise, son histoire et ses valeurs, mais aussi son activité d'évènementiel, et ses partenaires et fournisseurs, a été développé pour attirer et éveiller l'intérêt des internautes. Dans le cadre du développement du Drive / Click & Collect, une autre application mobile a été développée pour un usage interne, afin de gérer différentes étapes de chaque commande allant de son enregistrement à sa livraison (remise) au client.

Source : les auteurs

Annexe 18 : Une culture organisationnelle fidèle à l'histoire de l'entreprise

Les dirigeants de l'entreprise Raugi & Fils accordent une importance cruciale à la pérennisation de son savoir-faire artisanal transmis de génération en génération depuis 1937 avec rigueur et exigence, et à la protection de ses secrets de fabrication. Ceux-ci reposent sur la tradition, que ce soit au niveau de la recette, ou du processus de fabrication. Il s'agit de compétences uniques pour Raugi. La qualité de ses produits est également prépondérante pour la famille Raugi. L'entreprise est « *artisan Collège Culinaire de France* », certifiée « ISO », et lauréate de France Relance (qui a permis le financement par l'État du nouveau laboratoire à hauteur de 548.500 euros).

La recherche permanente de la qualité se poursuit en veillant à contribuer à l'économie locale en insistant sur le circuit court afin de privilégier les producteurs locaux, en utilisant des produits du terroir corse comme la noisette de Cervioni, les agrumes de plaine orientale, le nougat de Soveria... Pour les produits qui ne sont pas locaux, elle veille tout de même à travailler avec des produits bio, haut de gamme comme la vanille de Tahiti, ou bien la pistache de Sicile. *« Mes grands-parents m'ont appris à toujours travailler les bons produits, et même si maintenant on a fait une "usine", c'est plus un laboratoire de fabrication qu'une usine, cela n'a pas changé notre méthodologie de travail, et ce qui est important c'est d'aimer ce qu'on fait et ne pas lésiner sur les produits, sur la qualité, sur le prix, même si l'on trouve moins cher ce n'est pas forcément mieux, par exemple avec la noisette : on paie le produit beaucoup plus cher, on pourrait payer 20 à 30% moins cher mais nous recherchons la qualité et c'est ça qui est notre ligne de conduite, c'est ce que l'on m'a inculqué : aimer les produits et toujours être à la recherche des meilleurs produits. »* témoigne Fabrice Raugi.

Pour parvenir à perpétuer son savoir-faire, et à maintenir un niveau de qualité élevé, les salariés

du laboratoire suivent régulièrement des formations afin de faire évoluer leurs compétences, et le savoir-faire de l'entreprise. Il peut s'agir de formations *desserts, décoration d'entremets, confiture (pour les confits à l'intérieur des entremets), chocolat...* Les salariés sont généralement formés en interne, par des formateurs de grandes maisons comme Valrhona. Les formations ne sont pas forcément certificatives, mais elles permettent de monter en compétences et de renforcer le savoir-faire. S'ils disposent généralement de CAP Glacier fabricant ou Pâtissier, d'autres sont qualifiés en logistique. Dans le contexte de son développement, l'entreprise dispose également de compétences solides au niveau commercial.

Aujourd'hui, et face à la perspective d'un développement en franchise, l'entreprise a opté pour une image de marque précise en adoptant un code couleurs qui est bleu, un logo, une signalétique dans la boutique et le laboratoire avec notamment une décoration unique où est illustrée une frise généalogique retraçant l'histoire du glacier, et un packaging permettant d'attirer l'œil à l'extérieur de la boutique. Sans oublier, au niveau des salariés et du savoir-être, leur façon de travailler, de s'exprimer et de vendre qui est formalisée, ainsi que leur tenue de travail identique, à l'image de l'entreprise.

Source : les auteurs

Annexe 19 : Un marché local fortement concurrentiel

Sur le marché de la glace, dans la région Corse, la concurrence est importante. *« Pour l'artisanal, nous faisons face à quelques concurrents, mais la concurrence la plus importante demeure l'industrielle. De notre côté, afin de nous démarquer le plus possible, nous essayons de garder notre ligne de conduite, en nous focalisant sur la qualité, le savoir-faire que nous avons acquis, et en veillant à nous améliorer encore davantage chaque saison notamment en élargissant notre gamme et en proposant une glace premium ».*

Dans la région, les deux principaux concurrents du glacier Raugi sont Geronimi et la Maison Salge.

Geronimi est situé à Sagone en Corse-du-Sud. Il a été fondé par Pierre Geronimi, un artisan glacier. Il met en avant des produits provenant de Corse et en travaillant avec d'autres fournisseurs qui garantissent une traçabilité. Il propose aussi des coupes de glaces salées ainsi que des salades à base de produits glacés. Ce n'est pas un glacier traditionnel à proprement parler car il fait des associations de saveurs étonnantes et se tourne plus vers la glacerie de luxe. En effet, il a développé depuis son atelier un art unanimement reconnu. Les glaces Geronimi sont distribuées en Corse, ainsi qu'à Paris ou Monaco. Les glaces Geronimi s'adressent donc à un consommateur différent mais malgré cela, c'est un concurrent notable pour le glacier Raugi car il est souvent cité parmi les 5 meilleurs glaciers de Corse.

La Maison Salge est située à Saint Florent, près de Bastia, et propose ses glaces sous la marque « l'Isle aux desserts ». La gamme de parfum est étendue, et là encore les références aux produits corses (comme les canistrelli) sont présentes. Pour de nombreux parfums, José Salge utilise des produits locaux aux parfums identitaires comme le Brocciu, le miel, ou le myrte. Il constitue donc un concurrent majeur.

Il est également possible de citer un concurrent bien plus récent, présent sur le marché depuis trois ans, la Maison Villorisi. Cette glacerie familiale, propose des glaces préparées avec des fruits de saisons et des produits si *« possibles confectionnés dans le Cap ou en Corse »*, ainsi que des desserts glacés, et des bûches en période de Noël. L'entreprise, toute jeune, ambitionne de se développer et d'élargir sa gamme, en misant sur des produits corses voire

des produits « *plus originaux* », tout en misant sur la qualité plutôt que la quantité. Si au niveau des volumes de production, la Maison Villoresi ne rivalise pas avec la glacerie Raugi, elle n'en demeure pas moins un réel concurrent autour de la région bastiaise.

Source : les auteurs

Annexe 20 : Un élargissement des activités depuis la reprise par Fabrice Raugi

Depuis que Fabrice Raugi a repris les rênes de l'entreprise, il y a plus de dix ans, un nouveau virage s'est amorcé avec un développement des activités.

Passionné de cuisine et de voyages, le Bastiais a aussi ouvert en marge de la maison familiale plusieurs restaurants dont le Karma, sur le vieux port de la ville, spécialisé dans les sushis, et le Corto, un restaurant de poissons, toujours à Bastia. Une offre complétée il y a six ans par une boutique de vente à emporter de sushis et de produits de la mer à Bastia, et une à Folelli. « *Mon kif c'est de créer : tous les jours j'ai de nouvelles idées* », assure Fabrice Raugi.

Le dirigeant ne s'est pas limité à la cuisine. Il s'est lancé plus récemment dans l'organisation d'évènements et de mariages, en proposant un triporteur et un chariot de glaces traditionnels garnis des produits de la glacerie Raugi.

Aujourd'hui, les objectifs sont clairement affichés : se développer au niveau national, voire international dans un second temps. « *Nous avons 80 points de vente sur l'île et nous réfléchissons à deux projets d'ouverture, à Marseille et Aix-en-Provence, et à une présence à Paris, voire à terme à une ouverture du capital pour nous développer* », détaille Fabrice Raugi, qui a testé durant l'été 2022 un corner éphémère au Printemps Haussmann.

« *À présent que nous sommes bien implantés sur la Corse, notre but est de faire découvrir tous nos produits sur le continent par le biais d'une boutique, d'épiceries fines, de boulangeries. Donc on est en train de développer notre marque, que l'on souhaite franchiser, pour amener notre savoir-faire sur le continent* ».

Extraits : <https://www.lejdd.fr/Economie/buches-de-noel-l'empire-des-glaciers-corses-raugi-4156277>

Annexe 21 : Une prise en compte de l'impact sur l'environnement

Afin de limiter son impact sur l'environnement, le glacier Raugi opte pour une démarche éco-responsable en utilisant des emballages biodégradables et en limitant les déchets. Le tri est pratiqué au laboratoire, et en boutique. De plus l'ensemble des cartons et emballages sont réutilisés dès que cela s'avère possible, notamment dans le cadre des livraisons de glaces du laboratoire vers la boutique, et du laboratoire vers les clients B to B. Fabrice Raugi réfléchit également à mettre en place un système de consigne de cartons.

En ce qui concerne le laboratoire, il s'agit du premier bâtiment éco-responsable de Corse. C'est un bâtiment certifié HQE (*Haute Qualité Environnementale*), en bois, qui garde la chaleur l'hiver et qui reste frais l'été. Ce système permet d'éviter au maximum l'usage du chauffage et de la climatisation.

Au niveau des matières premières, un maximum de produit est acheté en local, pendant la saison, afin d'avoir des produits de la meilleure qualité, et au meilleur coût possible. Il est fondamental pour Fabrice Raugi de valoriser la Corse, de valoriser tous les circuits courts, et tous les producteurs locaux. « *Nous sommes dans le circuit court, la valorisation des produits locaux et la création d'emplois non délocalisés* ».

Annexe 22 : L'importance de la dimension sociale

Chez Raugi, le bien-être des salariés est au cœur des préoccupations. En moyenne, l'équipe a plus de dix années d'ancienneté. Si la rémunération quelque peu supérieure à la moyenne du marché contribue à attirer et conserver le personnel, Fabrice Raugi explique cette fidélité et ce fort engagement de ses salariés, en partie par les conditions de travail mises en œuvre au sein de son entreprise. Une salle de repos est mise à leur disposition, et le matériel utilisé en laboratoire comme en magasin, est de dernière génération. Cela permet de préserver la santé du personnel, et de réduire le risque d'épuisement professionnel. Les horaires ne sont pas en décalés, le laboratoire ne fonctionne pas 24h/24, et les salariés font uniquement leurs heures en journée. De plus, il est extrêmement rare que les salariés effectuent des heures supplémentaires. Le planning des équipes est respecté, et dans l'hypothèse où il y aurait quelques heures supplémentaires effectuées, celles-ci sont récupérées en hiver. Le rythme de travail est décrit par les équipes comme n'étant « *pas effréné. Nous avons des choses à faire dans la journée, des tâches précises, mais à notre rythme, en n'ayant aucun stress* ». La bonne ambiance au travail ainsi que l'absence de stress et pression sont unanimement soulignées. Au niveau de la gestion de la marchandise, l'entreprise met un point d'honneur à éviter autant que possible le gaspillage alimentaire. C'est pourquoi, en cas de stocks trop importants, notamment en période de fêtes de fin d'année, des dons de bûches sont réalisés auprès d'associations caritatives comme « *Inseme* » qui vient en aide aux personnes vivant en Corse et devant se rendre sur le continent pour raisons médicales. Fabrice Raugi a également fait le choix de tester l'application « *Too good to go* » afin de limiter la perte de marchandises.

Source : les auteurs

Annexe 23 : La mise en œuvre de la franchise et le développement de l'entreprise

En mars 2024, la première boutique franchisée ouvrira à Aix-en-Provence. Pour cette première boutique, Fabrice Raugi a fait le choix d'être actionnaire de ce point de vente.

La mise en place de la franchise se travaille depuis début 2022, notamment avec des avocats et experts comptables, afin de déposer tous les noms et logos pour l'international, de monter un contrat de franchise avec des avocats spécialisés pour avoir un droit de contrôle et un droit de regard sur tout ce qu'il se passe dans l'entreprise.

C'est un nouveau métier pour les dirigeants, et si des partenaires vont peut-être devoir les aider, ils ont à cœur de développer la franchise eux-mêmes : « *on ne veut pas de fonds d'investissement ni d'actionnaire, on veut la détenir à 100% c'est important pour nous* », explique Fabrice Raugi. « *C'est complexe, c'est notre nom que l'on met sur la boutique, on veut un vrai contrat pour s'assurer de ce que fera le franchisé dans la boutique et qu'il ne fera pas du burger ou du hot-dog au bout de six mois, on doit s'assurer de l'image, de ce qui est vendu...* », poursuit-il.

La production va être faite à Bastia et envoyée sur le continent, tout en gardant à l'esprit la possibilité de faire fabriquer sur site (dans les franchises) à terme.

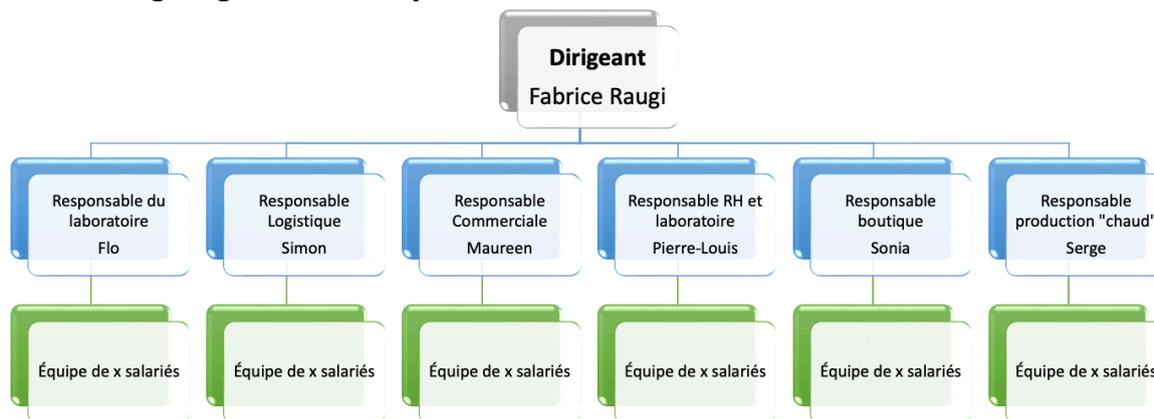
Ce développement est véritablement nouveau pour le dirigeant de l'entreprise. Il est en recherche constante de partenaires, après avoir pris le temps de maîtriser son nouvel outil de production (plus de six mois) avant de se développer, en franchise et en revendeurs (comme des restaurants par exemple). Cette franchise va prendre entre trois et cinq ans pour se développer : « *nous visons entre 10 et 15 boutiques vers 2027. Mais vraiment on ne souhaite pas de fonds d'investissement, même si ça aiderait à aller plus vite. On veut continuer à donner nos consignes, à maîtriser l'outil, la qualité, on ne veut pas rendre de comptes, on veut garder notre indépendance. On est sur la qualité et pas la rentabilité.* »

Lors de la mise en place de la franchise, il y aura des droits d'entrée et de redevance par rapport au chiffre d'affaires, pour le franchisé. Cependant, sur les premiers franchisés il n'y aura ni droit d'entrée ni redevance car ce seront les premiers : « *ceux qui vont nous aider à*

développer la marque, ce seront davantage des partenaires que des franchisés ».

Source : les auteurs

Annexe 24 : Organigramme des pôles



Source : les auteurs

Annexe 25 : documents financiers de l'entreprise

| | <i>en €</i> | BRUT | Amortissement / dépréciation | Net |
|----------------------------------|---|------------------|---|------------------|
| ACTIF IMMOBILISÉ | IMMOBILISATIONS INCORPORELLES | | | |
| | Fonds commercial | 453 158 | | 453 158 |
| | | | | |
| | IMMOBILISATIONS INCORPORELLES | | | |
| | Terrains | | | |
| | Constructions | 86 222 | 26 996 | 59 226 |
| | Installations techniques | 105 166 | 62 299 | 42 868 |
| | Autres immo. Corporelles | 588 077 | 302 706 | 286 001 |
| | | | | |
| | IMMOBILISATIONS FINANCIERES | | | |
| | Autres immo. financières | 281 | | 281 |
| | | | | |
| TOTAL | 1 223 534 | 392 001 | 841 533 | |
| ACTIF CIRCULANT | STOCKS ET EN-COURS | | | |
| | Matières premières et approvisionnements | 42 579 | | 42 579 |
| | Marchandises | | | |
| | | | | |
| | Avances et Acomptes versés sur commandes | | | |
| | | | | |
| | CRÉANCES | | | |
| | Créances clients et comptes rattachés | 44 930 | 2 625 | 42 305 |
| | Autres créances | 48 541 | | 48 541 |
| | Valeurs mobilières de placement | | | |
| Disponibilités | 216 263 | | 216 263 | |
| COMPTES DE REGULARISATION | Charges constatées d'avance | 508 | | 508 |
| | TOTAL | 352 821 | 2 625 | 350 196 |
| | Frais d'émission à étaler | | | |
| | | | | |
| | Ecart de conversion actif | | | |
| | TOTAL ACTIF | 1 586 355 | 394 626 | 1 191 729 |

| | | |
|----------------------------------|--|------------------|
| | <i>en €</i> | |
| CAPITAUX PROPRES | Capital social | 890 000 |
| | | |
| | RESERVES | |
| | Réserves légales | 43 398 |
| | Réserves statutaires | |
| | Réserves réglementées | |
| | Report à nouveau | 21 253 |
| | Résultat de l'exercice | 5 201 |
| | Provisions réglementées | |
| | TOTAL CAPITAUX PROPRES | 959 852 |
| | | |
| | Provision pour risques et charges | |
| | | |
| | TOTAL DES PROVISIONS | |
| PASSIF CIRCULANT | DETTES FINANCIÈRES | |
| | Emprunts auprès des Etablissements de crédit (1) | 96 400 |
| | Emprunts et dettes diverses | 2 745 |
| | | |
| | DETTES D'EXPLOITATION | |
| | Dettes fournisseurs | 74 416 |
| | Dettes fiscales | 48 554 |
| | | |
| | DETTES DIVERSES | |
| | Autres dettes | 9 762 |
| COMPTES DE REGULARISATION | Produits constatés d'avance | |
| | TOTAL DES DETTES | 231 877 |
| | | |
| | Ecart de conversion passif | |
| | TOTAL PASSIF | 1 191 729 |

(1) Pas de CBC

| <i>En €</i> | | France | Exportation | Total |
|---|---|------------------|------------------|------------------|
| PRODUITS D'EXPLOITATION | Ventes de marchandises | | | |
| | Production vendue (Biens) | 1 380 666 | | 1 380 666 |
| | Production vendue (Services et Travaux) | | | |
| | Montant net du chiffre d'affaires | 1 380 666 | | 1 380 666 |
| | Subventions d'exploitation | | | |
| | Reprises sur provisions | | | 3 875 |
| | Autres produits | | | 1 177 |
| | Total des produits d'exploitation | | | 1 385 718 |
| | Achats de marchandises | | | |
| | Variation de stock | | | |
| | Achats de matières et autres approvisionnements | | | 386 868 |
| | Variation de stock | | | 1 657 |
| | Autres achats et charges externes | | | 326 421 |
| | Impôts, taxes et versements assimilés | | | 26 168 |
| | Salaires et traitements | | | 405 355 |
| Charges sociales du personnel | | | 124 799 | |
| Dotations aux amortissements : | | | 102 089 | |
| Dotations aux dépréciations : | | | 2 625 | |
| Dotations aux provisions | | | | |
| Autres charges | | | 1 624 | |
| Total des charges d'exploitation | | | 1 377 605 | |
| RESULTAT D'EXPLOITATION | | | 8 113 | |

| | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------|
| PRODUITS FINANCIERS | Autres intérêt et produits assimilés | 70 |
| | Total des produits financiers | 79 |
| CHARGES FINANCIÈRES | Intérêts et charges assimilées | 3 224 |
| | Total des charges financières | 3 224 |
| RESULTAT FINANCIER | | - 314 5 |
| RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS | | 4 968 |

| | | |
|--|---|--------------|
| PROD EXCEPT. | Sur opérations de gestion | |
| | Sur opérations de capital | 2 000 |
| | Reprises sur provisions | |
| Total des produits exceptionnels | | 2 000 |
| CHARGES EXCEPT. | Sur opérations de gestion | |
| | Sur opérations de capital | 1 766 |
| | Dotations aux amortissements, dépréciations | |
| Total des charges exceptionnelles | | 1 766 |
| RESULTAT EXCEPTIONNEL | | 234 |
| PARTICIPATION DES SALARIES | | |
| IMPOTS SUR LES BENEFICES | | |

Réglementation de la seconde épreuve d'admissibilité

Extrait de l'annexe de l'arrêté du 17 avril 2025 fixant les modalités d'organisation du concours externe du certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement technique, publié au Journal Officiel du 19 avril 2025

A. – Epreuves d'admissibilité

2° Seconde épreuve d'admissibilité.

L'épreuve consiste à analyser une ou plusieurs situations liées au fonctionnement et au management d'une ou plusieurs organisations en exploitant le dossier documentaire fourni.

Elle a pour objectif de vérifier les connaissances scientifiques et les compétences méthodologiques du candidat en sciences de gestion et management.

Durée : cinq heures.

Coefficient 3.