

SESSION 2026



**CAPET ET CAFEP**  
**(BAC +3)**  
Concours externe

Section  
**ÉCONOMIE ET GESTION**

**Épreuve d'admissibilité 2**

*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 : 5 heures**

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout matériel électronique (y compris la calculatrice) est rigoureusement interdit.

Il appartient au candidat de vérifier qu'il a reçu un sujet complet et correspondant à l'épreuve à laquelle il se présente.

Si vous repérez ce qui vous semble être une erreur d'énoncé, vous devez le signaler très lisiblement sur votre copie, en proposer la correction et poursuivre l'épreuve en conséquence. De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, vous devez la (ou les) mentionner explicitement.

**NB : Conformément au principe d'anonymat, votre copie ne doit comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé consiste notamment en la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de la signer ou de l'identifier. Le fait de rendre une copie blanche est éliminatoire.**

**Tournez la page S.V.P.**

### INFORMATION AUX CANDIDATS

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en en-tête de votre copie. Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.

#### ► Concours externe du CAPET de l'enseignement public

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
LDE	8010H	102	4062

#### ► Concours externe du CAFEP/CAPET de l'enseignement privé

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
LDF	8010H	102	4062





**DOCUMENTS REMIS AU CANDIDAT**

Le sujet comporte 19 pages numérotées de 1 à 19.

*Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.*

Liste des annexes	page 1
Contexte du sujet	page 2
Annexes 1 à 18	pages 5 à 19

**Le sujet comporte les documents suivants :**

Document 1 : **Les chiffres clés du marché du chocolat**

Document 2 : **L'activité des chocolateries**

Document 3 : **Le marché du chocolat**

Document 4 : **Les statistiques**

Document 5 : **L'étude de la demande**

Document 6 : **L'analyse des canaux de distribution**

Document 7 : **L'impact de la Technologie sur l'Industrie du Chocolat**

Document 8 : **La face cachée du chocolat**

Document 9 : **Délicieusement Vôtre, une chocolaterie engagée : entre savoir-faire artisanal et transition écologique**

Document 10 : **Une chocolaterie artisanale trace sa voie vers l'excellence**

Document 11 : **Bilan comptable et bilan fonctionnel de l'entreprise Délicieusement Vôtre 2024**

Document 12 : **Coûts de la Pata'Pétilant.**

Document 13 : **Le marché de la pâte à tartiner**

Document 14 : **Extrait d'entretien avec Martin Spiesser, fondateur de la chocolaterie.**

Document 15 : **Données sur le contexte de travail au sein de l'entreprise Délicieusement Vôtre**

Document 16 : **Données RH de l'entreprise Délicieusement Vôtre**

Document 17 : **Les conditions et horaires de travail d'un artisan chocolatier**

Document 18 : **Ambidextrie organisationnelle dans un contexte en évolution constante**

## CONTEXTE DE L'ORGANISATION

# Délicieusement Vôtre

### L'histoire de l'entreprise

#### LE DÉBUT D'UNE BELLE AVENTURE

Tout petit déjà, Martin Spiesser s'essayait aux recettes familiales sucrées sous l'œil bienveillant de ses grands-parents. Naturellement attiré par les métiers d'Art, il passe son Brevet de Maîtrise et devient Maître Chocolatier<sup>1</sup>. Dès lors, il fabrique lui-même son chocolat dans sa cave, assisté par son épouse Alice. Le couple débute l'histoire de la chocolaterie Délicieusement Vôtre en 1973. Certain de ses compétences, il lance son activité dans un moulin historique de sa ville natale à Obernai.

#### UNE RÉUSSITE FAMILIALE

Martin Spiesser propose ses produits dans les salons professionnels à Paris et en province. Son travail de qualité lui ouvre les portes des professionnels français (boulangers, pâtisseries, collectivités, entreprises...) qui plébiscitent ses créations et en assurent la commercialisation. La chocolaterie et ses produits sont réputés en Alsace et la notoriété de l'entreprise se développe au fur et à mesure sur le territoire français.

Sa gamme de produits s'étoffe (tablettes, ballotins, sachets, pâtisserie, snackings et bouchées). Sa maîtrise de la qualité et son travail d'orfèvre sont reconnus par les clients.

#### UNE EXIGENCE DE QUALITÉ

Des créations uniques, un chocolat rigoureusement sélectionné et un savoir-faire important sont au cœur des ateliers alsaciens de la chocolaterie. Précision des gestes, harmonie des saveurs et des textures ... les maîtres chocolatiers de Délicieusement Vôtre cultivent l'art de l'ingéniosité et de la créativité. Des douceurs inimitables, une collection variée, sans conservateur ni colorant : un engagement que porte l'entreprise depuis des années. La chocolaterie maîtrise le savoir-faire de la fève à la tablette. La production est restée artisanale. Les salariés artisans connaissent parfaitement le produit. Pour garantir un produit d'exception, des normes d'hygiène strictes sont établies et des procédures sont suivies pour chaque étape de la production du chocolat : du choix de la fève de cacao, à sa transformation, jusqu'à son conditionnement. Le conseil apporté au sein de ses trois boutiques (Obernai, Colmar et Mundolsheim) répond également à cette exigence de qualité.

#### UNE AFFAIRE DE FAMILLE

A l'image de ses grands-parents, Martin Spiesser partage sa passion du chocolat avec ses trois enfants. Ces derniers sont impliqués dans la gestion de la chocolaterie familiale et leur père leur a transmis son savoir-faire, son goût pour la création et son esprit d'entreprise.

Fortement ancrée sur son territoire, la chocolaterie conserve les valeurs de la région Alsace. Délicieusement Vôtre est une grande famille où chacun se sent « wie d'heim<sup>2</sup> ». L'atelier de production étant artisanal, les chefs d'atelier supervisent les ouvriers chocolatiers.

#### TRADITION ET MODERNITÉ

---

<sup>1</sup> Le titre de « maître-artisan chocolatier » représente la plus haute distinction dans le domaine de l'artisanat. Ce titre témoigne de la qualité du savoir-faire acquis. Pour l'obtenir, il faut répondre à des exigences très précises.

<sup>2</sup> Comme à la maison en alsacien

La chocolaterie multiplie des recettes gourmandes et originales. L'entreprise mise sur la qualité artisanale et l'excellence de ses matières premières. Elle propose une large gamme de chocolats traditionnels et modernes. Les maîtres chocolatiers de Délicieusement Vôtre garantissent des recettes uniques.

Depuis quelques années, la tradition du chocolat rencontre la technologie. La chocolaterie est présente sur les réseaux sociaux, possède un site internet, une chaîne Youtube... Un catalogue en ligne est proposé aux clients et des services digitalisés sont mis en place.

La chocolaterie va aussi profiter des opportunités offertes par la révolution technologique qui essaime dans l'industrie du chocolat.

Délicieusement Vôtre a progressivement adopté plusieurs outils numériques pour améliorer sa gestion et ses ventes :

- un logiciel de gestion des stocks,
- un logiciel de gestion commerciale (commandes, clients, facturation),
- une boîte e-mail partagée pour le service commercial,
- des groupes WhatsApp pour la production et la logistique,
- un cloud interne pour partager des documents,
- une page Instagram et une newsletter mensuelle.

Chaque jour, les employés reçoivent des dizaines de messages, notifications, e-mails et fichiers. Certains se plaignent de ne plus savoir où trouver les bonnes informations, de lire des informations redondantes, de manquer des informations importantes noyées dans la masse, de passer trop de temps à gérer l'information.

## L'activité de l'entreprise

Pour répondre aux attentes de la clientèle, Délicieusement Vôtre complète sa gamme actuelle par une offre de pâte à tartiner.

Les services (production, boutique, logistique) communiquent régulièrement, surtout en période de forte demande (Pâques, Noël). Cette coordination informelle permet à l'entreprise de s'adapter rapidement et de réagir efficacement aux demandes des consommateurs.

Portée par l'élan de la nouvelle génération, l'entreprise nourrit l'ambition d'accroître sa présence sur le territoire national. Déjà implantée à Obernai, siège historique, ainsi qu'à Mundolsheim et à Colmar, elle projette d'élargir son réseau afin de faire rayonner son savoir-faire artisanal auprès d'un public plus vaste. Dans cette perspective, Martin Spiesser envisage l'ouverture d'autres points de vente. Ce changement de dimension peut représenter un risque quant au contrôle de la famille sur les différentes chocolateries.

### Comment l'entreprise peut-elle concilier un impératif de qualité et une expansion souhaitée ?

Source : Les auteurs d'après le site internet de l'entreprise

Pour répondre à ce défi, il vous est demandé de traiter les différents dossiers en mobilisant les vos connaissances, les concepts et les démarches de gestion pertinents et en utilisant les documents présentés en annexes.

## **DOSSIER 1 – UN MODÈLE D’AFFAIRES CONFRONTÉ À DES INCERTITUDES [DOCUMENTS 1 à 10]**

---

- 1.1 Montrer que l’activité, les produits et les services et les canaux de distribution de l’entreprise Délicieusement Vôtre constituent une source de création de valeur pour l’entreprise.**
- 1.2 Analyser l’environnement de l’entreprise Délicieusement Vôtre**
- 1.3 Identifier les sources d’avantages concurrentiels de Délicieusement Vôtre.**
- 1.4 Expliciter les conséquences de l’intelligence artificielle sur le fonctionnement de l’entreprise Délicieusement Vôtre.**

## **DOSSIER 2 : DES PERSPECTIVES DE CROISSANCE LIÉES À UN REPOSITIONNEMENT COMMERCIAL [DOCUMENTS 11 à 13]**

---

*L’entreprise a élargi sa gamme de pâtes à tartiner avec un produit innovant : La Pata’Pétillant. On vous demande d’évaluer la pertinence de ce lancement.*

- 2.1 Analyser l’équilibre financier de Délicieusement Vôtre en utilisant les deux ratios financiers proposés en annexe et en mobilisant d’autres ratios et indicateurs pertinents.**
- 2.2 Conclure sur les avantages et limites de la situation financière de l’entreprise Délicieusement Vôtre.**
- 2.3 À partir des données fournies, évaluer la pertinence du lancement de la nouvelle pâte à tartiner de Délicieusement Vôtre :**
  - Calculer le coût complet unitaire de production,
  - Calculer la marge unitaire et le résultat prévisionnel,
  - Comparer la rentabilité de ce produit à la marge moyenne de la gamme (25 % du prix de vente),
  - Présenter le positionnement de la Pata’Pétillant dans la gamme des pâtes à tartiner de l’entreprise, et sur le marché des pâtes à tartiner.
- 2.4. Dans le cadre du lancement de la pâte à tartiner Pata’Pétillant, présenter les actions à mener en matière de communication pour toucher la clientèle visée.**

## **DOSSIER 3 : UN IMPÉRATIF DE MOBILISATION INTERNE POUR GRANDIR DURABLEMENT [DOCUMENTS 14 à 18]**

---

- 3.1 Apprécier la pertinence des modes de coordination mis en place chez Délicieusement Vôtre notamment dans la perspective de croissance de l’entreprise.**
- 3.2 Identifier les risques présents et à venir auxquels l’entreprise est exposée en termes de ressources humaines.**
- 3.3 Proposer des solutions RH adaptées aux perspectives de croissance.**

### **QUESTION DE SYNTHÈSE**

Pour conclure, il vous est demandé d’analyser les défis auxquels fait face Délicieusement Vôtre dans sa stratégie de croissance :

**Comment l’entreprise peut-elle concilier exploitation de ses savoir-faire traditionnels et développement stratégique ?**

## DOCUMENT 1 – Les chiffres clés du marché du chocolat



Les périodes de Noël et Pâques sont cruciales, représentant plus de 50 % des ventes annuelles. Face à la concurrence des grandes surfaces, qui captent 85 % des volumes de vente, les chocolatiers artisanaux misent sur la qualité et l'authenticité pour se démarquer. Le développement de produits bio, véganes, et issus du commerce équitable reflète les nouvelles attentes des consommateurs, plus sensibles aux questions environnementales et éthiques. Le marché de la chocolaterie offre encore de belles opportunités, mais doit aussi s'adapter aux enjeux sociaux et environnementaux, notamment dans la production du cacao. La diversification des offres, notamment via les ventes en ligne et le click-and-collect, ainsi que l'accent sur la durabilité et l'éthique, seront des leviers essentiels pour les entreprises souhaitant consolider leur position sur un marché en constante évolution

Source : Observatoire des Métiers de l'Alimentation Syndicat du Chocolat

## DOCUMENT 2 – L'activité des chocolateries

### L'activité des chocolateries

Les chocolateries sont spécialisées dans la fabrication et la commercialisation de produits à base de cacao, tels que le chocolat, les confiseries, et autres produits dérivés comme la pâte à tartiner au chocolat, la poudre de cacao, les liqueurs de chocolat, etc. Ce secteur regroupe deux types d'acteurs :

#### 1. L'artisan chocolatier-confiseur

Il fabrique lui-même ses produits de manière artisanale. Ces artisans représentent environ 400 entreprises en France et se distinguent par une offre haut de gamme. Ils doivent toutefois faire face à la concurrence de la grande distribution.

#### 2. Le chocolatier-confiseur

C'est un commerçant qui assure la distribution des produits. On dénombre environ 4 000 points de vente, souvent sous enseigne (Léonidas, Jeff de Bruges, De Neuville...).

### L'organisation de la profession

Le secteur du chocolat en France se caractérise par une concentration importante d'entreprises artisanales et industrielles. Les grands groupes comme Lindt, Ferrero, Nestlé, et Mondelez cohabitent avec de petites structures artisanales. On compte environ 5 570 entreprises, dont la grande majorité (90 %) sont des PME, reflétant l'importance de l'artisanat et du savoir-faire local. Cette industrie génère plus de 30 000 emplois directs, dont la moitié environ (15 850) sont dédiés à la production.

L'industrie du chocolat français se démarque également par sa forte orientation à l'export. Plus de 61,2 % de la production en volume est destinée à l'exportation, principalement vers l'Union européenne (81 % des exportations). Cette performance à l'international témoigne de la réputation et de la qualité du chocolat français sur les marchés étrangers.

### Les fournisseurs

Les chocolateries s'approvisionnent en fèves de cacao auprès de producteurs certifiés, tels que Valrhona et Barry Callebaut, réputés pour garantir une qualité élevée et des pratiques durables. Ces partenariats permettent de sécuriser l'approvisionnement et de valoriser la filière cacao.

### Les syndicats

Le Syndicat du chocolat est le principal représentant de la profession. Il veille à la promotion du chocolat français, accompagne les entreprises dans leurs démarches d'innovation et de certification, et défend leurs intérêts auprès des instances européennes.

Source : <https://propulsebyca.fr/idees-business/confiserie-chocolaterie/etude-marche>

## DOCUMENT 3 – Le marché du chocolat

Sur la période des 30 dernières années, la consommation de chocolat a progressé de 30 %, tandis que celle des confiseries a augmenté de près de 20 %. L'innovation des industriels incite les artisans chocolatiers à proposer des produits plus raffinés et à forte valeur ajoutée pour se démarquer des grandes surfaces

Face à une double concurrence de la grande distribution et des enseignes de réseaux, les chocolatiers non-fabricants ont plus de difficulté à se démarquer. Le développement de groupements d'achats leur permet de mieux résister à cette concurrence, en bénéficiant de tarifs plus avantageux. Par ailleurs, le secteur évolue vers une digitalisation croissante, avec l'essor du click and collect, des livraisons à domicile, et de la communication via les réseaux sociaux pour attirer de nouveaux clients et fidéliser les existants.

Source : <https://propulsebyca.fr/idees-business/confiserie-chocolaterie/etude-marche>

## DOCUMENT 4 – Les statistiques

### Evolution du nombre de fermetures de chocolaterie

En 2022, le nombre de défaillances parmi les fabricants de chocolat reste stable, avec 10 cas enregistrés et un taux de défaillance de 0,5 %. Cette stabilité s'explique par une demande constante pour le chocolat et une meilleure résistance des fabricants face aux crises économiques. Cependant, les détaillants continuent de faire face à des difficultés, avec un taux de défaillance plus élevé. La crise sanitaire de 2020 a marqué une période de fermeture notable pour les entreprises de ce secteur.

### Evolution du chiffre d'affaires des chocolateries

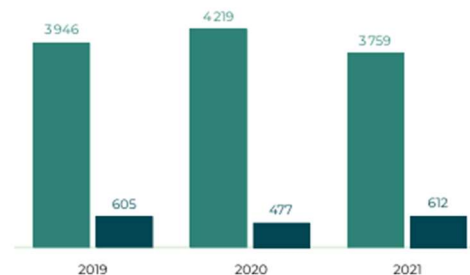
En 2021, le chiffre d'affaires cumulé des deux activités s'élève à 4,37 milliards d'euros. L'activité de fabrication représente la majeure partie du chiffre d'affaires du secteur.

Par ailleurs, le chiffre d'affaires du secteur est marqué par une forte saisonnalité : 30 % du CA est généré à Noël et 20 % à Pâques.

Cette concentration des ventes souligne non seulement l'importance culturelle du chocolat dans les traditions françaises mais aussi les défis de gestion des stocks et de production auxquels les professionnels du secteur sont confrontés.

### Évolution du chiffre d'affaires hors taxes en milliards d'euros

- Fabrication de cacao, chocolat et produits de confiserie (1082Z)
- Commerce de détail de pain, pâtisserie et confiserie en magasin spécialisé (4724Z)



### L'environnement réglementaire

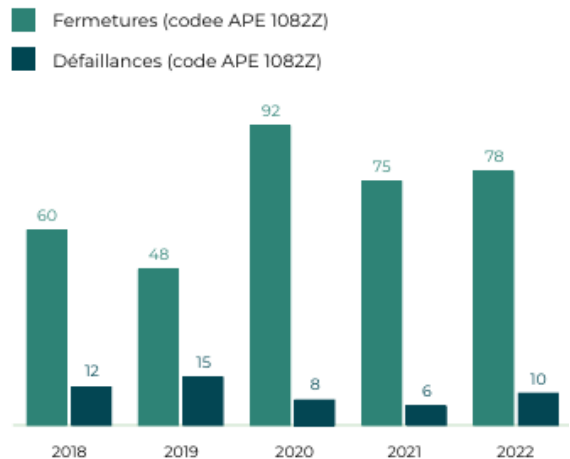
Les chocolateries sont encadrées par une réglementation stricte. La composition du chocolat est définie par des règles précises, avec un minimum de 43 % de cacao, dont 26 % de beurre de cacao pour les chocolats standards.

Les étiquetages doivent être clairs, notamment concernant les mentions obligatoires et les allégations de santé. Les chocolats peuvent également obtenir des labels comme l'IGP<sup>3</sup> ou l'AOP<sup>4</sup>, garantissant l'origine et la qualité. Enfin, les chocolatiers doivent respecter des normes strictes d'hygiène, incluant le plan HACCP<sup>5</sup>.

Source :

Observatoire des Métiers de l'Alimentation Syndicat du Chocolat

### Évolution du nombre de fermetures et de défaillances de chocolaterie



## DOCUMENT 5 – L'étude de la demande

### Besoins et attentes des consommateurs

Enfin, le goût reste le facteur décisif pour les consommateurs, qui sont de plus en plus exigeants sur la qualité des saveurs. **L'apparence** visuelle du produit joue aussi un rôle clé dans l'acte d'achat. Les consommateurs demandent également davantage de **traçabilité** et une réduction des **colorants artificiels** dans les chocolats. Cette tendance pousse les chocolatiers, notamment les artisans, à utiliser des ingrédients naturels tout en offrant des produits attractifs visuellement et gustativement.

### Habitudes d'achat des consommateurs

**7,31 kg**

c'est la consommation annuelle de chocolat des Français.

Les Français raffolent du chocolat et en consomment environ 20 grammes par jour. Ils font partie des plus grands consommateurs en Europe.

<sup>3</sup> **IGP** : Indication géographique protégée

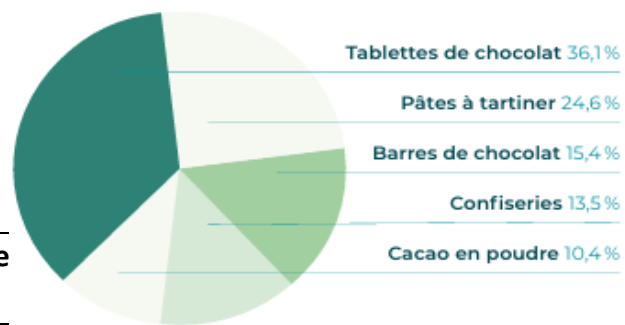
<sup>4</sup> **AOP** : Appellation d'origine protégée

<sup>5</sup> **HACCP** : L'appellation HACCP signifie en anglais Hazard Analysis Critical Control Point. Il s'agit d'une méthode qui permet de prévenir et d'identifier les dangers liés aux pratiques d'hygiène alimentaire. Toute personne manipulant des denrées alimentaires doit avoir suivi cette formation.

Le prix du kilo de chocolat varie entre 50 € et 70 € chez un détaillant traditionnel, et entre 30 € et 40 € dans les réseaux sous enseigne.

#### Répartition des ventes

Source : Syndicat du Chocolat



### DOCUMENT 6 – L’analyse des canaux de distribution

#### La vente directe en boutique

Ce canal de distribution est le plus plébiscité par les clients. Il offre un contact direct avec les artisans et permet une sélection personnalisée des produits. Les clients peuvent voir, sentir et parfois même goûter les produits avant l’achat.

La vente directe permet également de proposer des produits complémentaires, comme des viennoiseries, des confiseries ou des boissons chaudes.

#### La vente en ligne

L’e-commerce a pris une place importante dans la distribution de chocolats. Il permet d’atteindre une clientèle élargie tout en offrant une vitrine numérique accessible 24h/24 et 7j/7. Les sites marchands des chocolateries s’efforcent de reproduire l’offre des boutiques, proposant souvent plus de 100 références.

#### Le click and collect

Ce mode de distribution, qui a connu un essor significatif durant la crise sanitaire, combine les avantages de la vente en ligne et en boutique. Il permet aux clients de commander en ligne et de retirer leurs achats en magasin à l’heure de leur choix. Ce système répond à plusieurs attentes : gain de temps, réduction des contacts, et maintien du lien avec la boutique locale. Il est particulièrement apprécié des clients seniors, moins familiers avec les achats en ligne.

#### Les perspectives du secteur

Le secteur de la chocolaterie fait face à des défis importants en raison de la hausse des prix des matières premières et de l’énergie, obligeant les entreprises à limiter les augmentations tarifaires, impactant ainsi leurs marges.

De plus, la baisse du pouvoir d’achat pourrait ralentir les ventes. À long terme, l’industrie pourrait être confrontée à une pénurie de chocolat, alors que la demande augmente et que les conditions de production du cacao deviennent incertaines. Des alternatives émergent déjà pour répondre à ces enjeux et les consommateurs sont de plus en plus attirés par des produits locaux, éco-responsables et végétariens.

Pour répondre aux enjeux environnementaux et sociaux, la filière du cacao doit adopter des pratiques plus durables, particulièrement dans la production de sa matière première. Cet effort vise également à améliorer les conditions de travail des planteurs de cacao, dont 70 % sont situés en Afrique de l’Ouest. L’organisation de coopératives a prouvé son efficacité pour renforcer la résilience de ces plantations et soutenir un modèle économique plus équitable et favorable aux planteurs.

Source : <https://propulsebyca.fr/idees-business/confiserie-chocolaterie/etude-marche>

### DOCUMENT 7 – L’impact de la Technologie sur l’Industrie du Chocolat

#### La Révolution Technologique dans la Production de Chocolat

L'influence de la technologie sur l'industrie du chocolat s'accroît, redéfinissant chaque étape du processus de production. Grâce à ces outils modernes, les producteurs peuvent affiner leurs recettes pour garantir une qualité constante tout en préservant une touche artisanale.

Au cœur de cette évolution, les technologies d'automatisation et d'analyse de données jouent un rôle crucial. Elles facilitent la personnalisation des produits, en se basant sur les préférences des consommateurs recueillies grâce à des algorithmes sophistiqués.

La numérisation de l'industrie du chocolat va de pair avec une démarche écologique accrue. Grâce aux nouvelles technologies, il est possible de réduire les déchets de production et de minimiser l'empreinte carbone par une utilisation plus efficace des ressources.

### **L'E-Commerce et le Marché Mondial du Chocolat**

La vente en ligne facilite non seulement l'accès à des chocolats de grande qualité, mais permet également de découvrir des créations artisanales inédites, autrefois difficilement accessibles en dehors de leur marché local.

Les plateformes numériques offrent aux consommateurs une expérience d'achat enrichie grâce à des descriptions détaillées, des avis d'autres acheteurs et des recommandations personnalisées. Les producteurs de chocolat peuvent ainsi mieux comprendre et anticiper les tendances du marché mondial, en adaptant leurs offres aux préférences changeantes des consommateurs. Cette connaissance approfondie du marché favorise l'innovation et l'expérimentation, stimulant la création de nouveaux produits répondant aux attentes des consommateurs exigeants.

### **Les Tendances de Personnalisation du Chocolat**

La personnalisation est au cœur des nouvelles tendances chocolatées, offrant aux consommateurs la liberté de créer des produits uniques qui répondent à leurs propres sensibilités gustatives. Grâce à la technologie, il est maintenant possible pour les chocolatiers de réaliser des saveurs sur mesure, adaptées aux goûts spécifiques de chaque client. Cette démarche personnalise non seulement le goût, mais également l'esthétique du produit, permettant ainsi une personnalisation complète de l'expérience chocolatée.

Les boutiques en ligne se sont adaptées à cette demande croissante en proposant des interfaces permettant la customisation de chocolats. Les clients peuvent choisir les ingrédients, la forme, et même les messages inscrits sur leurs chocolats, créant ainsi des produits uniques qui répondent parfaitement à leurs attentes. Cette possibilité de personnalisation transforme le simple acte d'achat de chocolat en une expérience créative et engageante, renforçant la satisfaction et la fidélité des consommateurs.

En outre, la personnalisation va au-delà des préférences individuelles et touche également les préoccupations éthiques des consommateurs. Les chocolatiers répondent à cette demande en proposant des options de personnalisation axées sur la durabilité, telles que l'utilisation de cacao issu du commerce équitable ou d'emballages écologiques. Cette personnalisation responsable reflète un engagement envers des pratiques durables, assurant ainsi que les consommateurs peuvent déguster leur chocolat tout en respectant leurs valeurs personnelles.

### **L'Émergence de Nouvelles Saveurs et Textures**

L'innovation dans les saveurs et les textures est une tendance clé dans l'industrie du chocolat, poussée par une volonté de surprendre et de séduire les palais des consommateurs. Les chocolatiers innovent constamment en introduisant des ingrédients exotiques et des combinaisons inattendues qui éveillent les sens. Les saveurs inspirées par des cuisines du monde entier, telles que le yuzu, le matcha ou le poivre de Sichuan, apportent une touche de nouveauté et d'excitation aux créations chocolatées, attirant les curieux et les amateurs de nouvelles expériences gustatives.

Les textures ne sont pas en reste, avec l'introduction de nouvelles techniques de fabrication qui permettent de créer des produits à la fois raffinés et surprenants. Des chocolats contenant des inclusions croustillantes, des fourrages crémeux ou des couches texturées enrichissent l'expérience de

dégustation, offrant une dimension multisensorielle au plaisir du chocolat. Cette quête de nouvelles textures met en lumière le savoir-faire artisanal et l'innovation, positionnant chaque création chocolatée comme une œuvre d'art culinaire.

Les nouvelles saveurs et textures ne sont pas seulement destinées à émerveiller mais aussi à offrir des bienfaits pour la santé. De nombreux chocolatiers explorent l'utilisation d'ingrédients fonctionnels qui, en plus d'ajouter une dimension gustative unique, apportent des bénéfices nutritionnels. Ces créations à haute valeur ajoutée, telles que des chocolats enrichis en super-aliments ou en antioxydants, répondent aux attentes des consommateurs soucieux de leur santé tout en maintenant le plaisir gustatif.

### **L'Intelligence Artificielle au Service des Chocolatiers**

L'intelligence artificielle (IA) révolutionne l'industrie du chocolat en offrant de nouvelles perspectives de création et d'optimisation. Grâce à l'IA, les chocolatiers peuvent analyser des données de préférences des consommateurs, permettant ainsi de créer des produits qui répondent plus précisément à leurs goûts. En utilisant des algorithmes sophistiqués, les producteurs peuvent prédire les tendances émergentes et ajuster leurs lignes de produits en conséquence, garantissant ainsi un succès commercial accru.

De plus, l'IA facilite le processus de développement de nouveaux produits en permettant une expérimentation plus efficace et moins coûteuse. Les simulateurs pilotés par intelligence artificielle peuvent modéliser et tester virtuellement différentes combinaisons d'ingrédients et de procédés de fabrication, réduisant ainsi le temps et les ressources nécessaires pour amener un nouveau produit sur le marché. Cette agilité permet aux chocolatiers de rester compétitifs et de répondre rapidement aux changements de la demande.

L'intelligence artificielle contribue également à améliorer la supply chain de l'industrie du chocolat. En optimisant la gestion des stocks et en prévoyant les besoins en matières premières, l'IA aide à réduire les pertes et à améliorer la durabilité des pratiques logistiques. De plus, elle permet une meilleure prévision de la demande, garantissant que les chocolatiers peuvent maintenir un approvisionnement constant et de qualité, tout en minimisant les impacts environnementaux liés à la production et à la distribution.

Source : Leroux, A. (2024, 10 novembre). L& # 039 ; Impact de la Technologie sur l& # 039 ; Industrie du Chocolat - Carré de chocolat. *Carré de Chocolat - Le plaisir du chocolat*.  
<https://carre-de-chocolat.fr/limpact-de-la-technologie-sur-lindustrie-du-chocolat/>

## DOCUMENT 8 – La face cachée du chocolat

### **Métaux lourds : l'UFC-Que Choisir met en garde les consommateurs de chocolat**

Le chocolat contient une quantité « non négligeable » de cadmium, métal lourd aux effets nocifs pour la santé, met en garde jeudi l'UFC-Que Choisir. Et pointe du doigt les risques, même si les marques testées respectent la teneur maximale réglementaire en cadmium.

Car, souligne l'UFC-Que Choisir, les consommateurs peuvent malgré tout « dépasser la dose journalière tolérable en consommant plusieurs produits contenant du cadmium dans une même journée ». Elle préconise donc de « modérer sa consommation », en particulier chez les enfants.

[...] La valeur toxicologique de référence (VTR) de ce métal qui s'accumule dans l'organisme et expose à un risque accru de pathologies cardiovasculaires et de cancer a été fixée à « 0,35 microgramme de cadmium par kilogramme de poids corporel par jour » par l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation (Anses). Or, selon l'enquête de l'UFC-Que Choisir, une portion de 50 grammes de biscuits Bjorg fourrés au chocolat noir représente 20 % de cette valeur toxicologique de référence chez un enfant, contre 8 % pour un adulte.

### **Le chocolat bio n'est pas épargné**

[...]L'UFC-Que Choisir pointe en outre la présence encore plus forte du cadmium dans le chocolat bio et suggère de privilégier les tablettes bio « dont les fèves ne sont pas importées d'Amérique latine », car le cadmium est très présent naturellement dans certaines zones de production de cette région.

Source : <https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/metaux-lourds-lufc-que-choisir-met-en-garde-les-consommateurs-de-chocolat-2182159>

### **Chocolat, le goût amer d'un plaisir coupable**

En 2023 et 2024, les récoltes ivoiriennes ont été dramatiquement touchées par des événements extrêmes : fortes pluies, sécheresse brutale et propagation de maladies. En conséquence, le cours du cacao s'est envolé.

Au-delà de l'impact environnemental, c'est une crise humaine qui se joue. En Côte d'Ivoire, le revenu moyen des producteurs peut être inférieur à 1USD par jour, poussant les familles à recourir au travail des enfants.

Certains recommandent les chocolats certifiés (bio, commerce équitable), mais tous les labels ne se valent pas. Bien que le cacao bio soit un progrès pour la biodiversité, ses rendements moindres peuvent pousser certains producteurs à défricher davantage. L'Union européenne a adopté en 2024 deux réglementations imposant aux grandes entreprises de prévenir les atteintes aux droits humains et à l'environnement chez leurs fournisseurs. Toutefois, ces avancées ont été partiellement fragilisées par des assouplissements négociés en 2025.

Il ne s'agit pas de renoncer au chocolat, mais d'interroger la chaîne de production et de privilégier des achats plus éclairés en se renseignant sur l'origine, les labels et les engagements des marques.

Source : <https://www.clubpatrimoine.com/contenus/chocolat-consommation-ecologie>

## **DOCUMENT 9 – Délicieusement Vôtre, une chocolaterie engagée : entre savoir-faire artisanal et transition écologique**

Tout commence dans les plantations de Colombie et du Pérou, où l'entreprise sélectionne soigneusement ses fèves. « Nous choisissons des fèves de qualité et contrôlons leur fermentation ainsi que leur richesse aromatique », explique Martin Spiesser. Une fois réceptionnées, elles sont torrifiées durant 20 à 40 minutes, puis broyées pour donner naissance à une pâte de cacao. L'étape du conchage<sup>6</sup>, qui peut durer jusqu'à 48 heures, parachève ce travail minutieux en révélant toute la complexité aromatique du chocolat.

De ces procédés naissent tablettes, pralines ou encore les fameux nounours en guimauve, autant d'invitations au voyage sensoriel. Mais au-delà du plaisir gustatif, la maison revendique une démarche responsable. Elle s'appuie sur des filières bio et équitables, assurant un revenu juste aux producteurs de cacao et respectant des standards écologiques exigeants.

Conscient que l'avenir sera marqué par la transition écologique, Martin Spiesser entend inscrire son entreprise dans cette dynamique. Une partie des bénéfices est ainsi consacrée à des projets de reforestation, tandis que la chocolaterie s'implique au sein de l'association Carbone 4, spécialisée dans l'accompagnement des organisations face au changement climatique.

L'effort se poursuit sur le terrain : fabrication locale des emballages, compostage des déchets organiques, installation de panneaux solaires, pompe à chaleur et flotte de véhicules électriques. La chocolaterie veille également à sécuriser ses approvisionnements en garantissant un revenu décent à ses producteurs de noisettes.

Enfin, le numérique s'impose comme un allié dans cette quête d'efficacité et de sobriété. Grâce à l'analyse des données, l'entreprise ajuste sa production selon les principes du juste-à-temps, réduisant ainsi le gaspillage et optimisant ses ressources.

Source : Les auteurs d'après le site internet de l'entreprise

## **DOCUMENT 10 – Une chocolaterie artisanale trace sa voie vers l'excellence**

Depuis l'ouverture de sa première boutique, l'entreprise a fait du chemin. Trois points de vente jalonnent aujourd'hui son réseau, reflet d'une croissance maîtrisée et d'un engouement croissant pour ses produits. Mais la maison ne compte pas s'arrêter là. Forte de son savoir-faire en fabrication intégrée – de la fève au produit fini – elle prépare désormais une nouvelle étape stratégique : le lancement de sa propre gamme de pâte à tartiner, conçue dans le même esprit d'exigence et de créativité.

Parallèlement, l'entreprise consolide ses liens avec les plantations de cacao, dans une logique de partenariat durable. Un pas supplémentaire pourrait bientôt être franchi, avec un investissement direct dans des plantations, signe d'une volonté d'assurer une maîtrise encore plus fine de la qualité et de la traçabilité des fèves. Au-delà de ses créations, la PME entend également enrichir l'expérience client. Elle envisage de proposer des ateliers thématiques, mêlant dégustations de chocolat, accords mets-vins et découvertes autour du champagne. Une manière de positionner le chocolat comme un produit à savourer comme un grand cru.

Avec une équipe en expansion et de nouvelles perspectives d'ouverture de points de vente, la chocolaterie continue de tracer une trajectoire ambitieuse, où l'innovation, l'authenticité et l'art de la dégustation s'entremêlent.

Source : Les auteurs

---

<sup>6</sup> Procédé d'affinage du chocolat par brassage. C'est au cours de cette étape que la pâte de cacao prend toute sa saveur chocolatée.

**DOCUMENT 11 – Bilan comptable et bilan fonctionnel de l'entreprise Délicieusement Vôtre 2024**

BILAN SIMPLIFIE (arrêté au 31/12/2024)	ACTIF				PASSIF		
	2024		2023		2024		2023
	BRUT	AMORT & PROV	NET	NET			
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	21 450	15 810	5 640	6 816	CAPITAL SOCIAL	510 000	510 000
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	9 689 708	6 310 953	3 378 755	3 534 818	RESERVE LEGALE	51 000	51 000
IMMOBILISATIONS FINANCIERES	24 452	-	24 452	23 796	AUTRES RESERVES	5 500 000	5 500 000
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISE</b>	<b>9 735 610</b>	<b>6 326 763</b>	<b>3 408 847</b>	<b>3 565 430</b>	REPORT A NOUVEAU	1 691 058	933 100
STOCKS	904 728		904 728	791 597	RESULTAT DE L'EXERCICE	300 456	757 958
CREANCES	439 310		439 310	780 687	PROVISIONS REGLEMENTEES	291 183	281 470
DISPONIBILITES	5 862 212		5 862 212	5 908 148	<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>8 343 697</b>	<b>8 033 528</b>
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>	<b>7 206 250</b>		<b>7 206 250</b>	<b>7 480 432</b>	EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES	176 652	562 260
					EMPRUNTS ET DETTES AUPRES DES EDC*	805 155	1 011 195
					DETTES FOURNISSEURS	382 683	430 121
					DETTES FISCALES ET SOCIALES	903 863	997 349
					AUTRES DETTES	3 047	11 408
					<b>TOTAL DETTES</b>	<b>2 271 400</b>	<b>3 012 333</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>16 941 860</b>	<b>6 326 763</b>	<b>10 615 097</b>	<b>11 045 862</b>	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>10 615 097</b>	<b>11 045 861</b>

\* EDC : établissements de crédit

**BILAN FONCTIONNEL (au 31/12/2024)**

EMPLOIS STABLES	9 735 610	RESSOURCES STABLES	15 652 267
ACTIF CIRCULANT	1 344 038	PASSIF CIRCULANT	1 289 593
TRESORERIE ACTIVE	5 862 212	TRESORERIE PASSIVE	-
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>16 941 860</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>16 941 860</b>

Chiffre d'affaires

2024	2023
<b>9 599 787 €</b>	<b>9 938 052 €</b>

Ratios de bas de bilan

Liquidité immédiate (Cash ratio) : Trésorerie / Passif court terme

Ratio de rotation du BFR : (BFR \* 360) / Chiffre d'affaires.

Source : Pappers

**DOCUMENT 12 – Coûts de la Pata’Pétillant.****Données :**

Production et vente annuelle en 2025 : 12 000 pots de 250g de Pata’Pétillant

Prix de vente TTC : 9,99 € TTC (HT : 9,47 € avec une TVA à 5,5%)

**Les charges directes par pot :**

Éléments	Coût unitaire	Quantité par pot
Matières premières (MP)	2,57 € HT	
Emballage	1,14 € HT	
Main d'œuvre de fabrication et conditionnement	24 €/h	3,6 minutes

**Les charges indirectes totales se répartissent entre les centres d’analyses suivants :**

Centres d’analyses	Approvisionnement	Production	Emballage et contrôle qualité	Distribution
Montant du centre	496 400	885 120	350 451	136 800
Unités d’œuvre	Kg de MP achetées	H/machine	H/MOD de conditionnement	100€ de CA HT
Nb total d’unités d’œuvres	170 000	16 000	12 160	95 000

**Données supplémentaires (pour la production des 12 000 pots de Pata’Pétillant) :**

- Achat de 3 tonnes de matières premières (les coûts de sourcing<sup>7</sup> sont particulièrement élevés pour certaines matières premières comme la fève de cacao)
- 420 h /machine ont été nécessaires pour la production
- 300 h MOD en emballage et contrôle qualité
- Le CA HT sera arrondi en milliers pour le calcul des UO

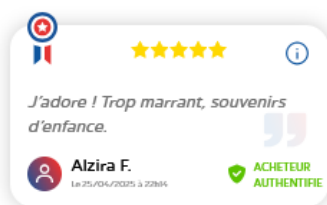
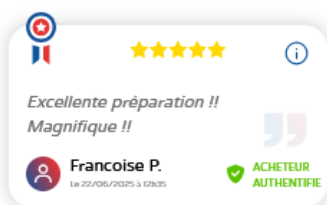
**Remarques : tous les calculs d’unités d’œuvres seront arrondis à deux chiffres après la virgule.**

**Source : Les auteurs**

---

<sup>7</sup> Le *sourcing* consiste à identifier, évaluer et sélectionner des fournisseurs pour la fourniture de biens et de services

## PATA'PÉTILLANT



### La Gamme des pâtes à tartiner

	<p><b>PATA'CHOCO</b> Ref. 1010   250 g 9.98€</p>	<p><b>PATA'TRADI</b> Ref. 1008   250 g 9.95€</p>	<p><b>PATA'ZÉCLA</b> Ref. 1014   250 g 9.97€</p>
<p><b>CA total de la gamme : 800 000</b> <b>Taux de marge moyen : 25%</b></p>	<p>« L'accord parfait entre douceur et intensité. » La pâte à tartiner onctueuse alliant la richesse du chocolat à la douceur des noisettes. Une recette généreuse et réconfortante, idéale pour les tartines, les crêpes ou simplement à la cuillère... pour un moment de pur plaisir. <b>CA dans la gamme : 120 000€</b> <b>Taux de marge : 32%</b></p>	<p>« L'incontournable des gourmands. » Le goût authentique de la pâte à tartiner à la noisette, dans une recette traditionnelle et généreuse. Onctueuse, fondante, et riche en goût, elle accompagne à merveille les tartines, crêpes ou pauses sucrées. <b>Un classique intemporel... toujours aussi irrésistible.</b> <b>CA dans la gamme : 350 000€</b> <b>Taux de marge : 17%</b></p>	<p>« Une cuillerée de pur plaisir. » La pâte à tartiner onctueuse, sublimée par de fins éclats de caramel au beurre salé. Une recette généreuse, mêlant douceur et caractère, pour un moment de gourmandise irrésistible au petit-déjeuner, au goûter... ou à la petite cuillère. <b>CA dans la gamme : 60 000€</b> <b>Taux de marge : 35%</b></p>
<p><b>PATA'TINE</b> Ref. 1024   250 g 9.96€</p>	<p><b>LIGHT</b>  <b>PATA'LIGHT</b> Ref. 1017   250 g 12.95€</p>	<p><b>NOUVEAU</b>  <b>PATA'PÉTILLANT</b> Ref. 1026   250 g 9.99€</p>	<p><b>NOUVEAU</b>  <b>PATA'PISTACHE KADAÏF</b> Ref. 1038   250 g 17.95€</p>
<p>« Du fondant, du croustillant... un pur moment de plaisir. » La pâte à tartiner onctueuse, enrichie de fins éclats de crêpes dentelles croustillantes. Une texture unique qui allie douceur fondante et légèreté croquante, pour une expérience gourmande à chaque cuillerée. À savourer sur du pain, des crêpes... ou tout simplement à la petite cuillère. <b>CA dans la gamme : 45 000€</b> <b>Taux de marge : 35%</b></p>	<p>« Tout le plaisir, sans le sucre ajouté » La pâte à tartiner onctueuse au bon goût de chocolat et de noisettes, élaborée avec un édulcorant pour une douceur sans compromis. Idéale pour ceux qui veulent se faire plaisir tout en réduisant leur consommation de sucre. Parfaite sur du pain, des crêpes... ou tout simplement à la cuillère. <b>CA dans la gamme : 85 000€</b> <b>Taux de marge : 50%</b></p>	<p>« Une explosion de douceur en bouche. » L'originalité d'une pâte à tartiner fondante, enrichie de sucre pétillant. Une texture onctueuse associée à une sensation ludique et surprenante, qui crépite délicatement à chaque bouchée. <b>Une expérience sensorielle unique, pour petits et grands gourmands en quête de fantaisie chocolatée.</b> <b>CA dans la gamme : 115 000€</b> <b>Taux de marge : 9%</b></p>	<p>« L'alliance gourmande de la pistache et des cheveux d'ange pour un plaisir unique. » Pâte à tartiner artisanale à la pistache, enrichie de délicieux cheveux d'ange Kadaïf pour une texture fondante et une explosion de saveurs. <b>CA dans la gamme : 25 000€</b> <b>Taux de marge : 50%</b></p>

Source : Les auteurs d'après le site internet de l'entreprise

## DOCUMENT 13 – Le marché de la pâte à tartiner

Produit phare des petits-déjeuners et goûters, la pâte à tartiner occupe une place de choix dans les foyers français.

Nutella est loin d'être le seul acteur sur le marché, qui s'est diversifié ces dernières années. La concurrence redouble d'efforts pour capter de nouvelles parts de marché. Il y a en moyenne 66 références de pâtes à tartiner en 2024 contre 49 en 2019.

La marque italienne Nocciolata, mais aussi... Lindt, Milka, Bonne maman, Poulain, sans oublier les marques distributeurs qui représentent environ 18 % des volumes des ventes, tout le monde s'y met. Les marques distributeurs ont une part importante de marché et ne font pas simplement de la copie de marque nationale, elles innovent aussi en proposant des nouvelles gammes.

La pâte à tartiner fait partie des marchés qui, depuis 10 ans, ne cesse de progresser. En 2014, on vendait en grande distribution 79 000 tonnes de pâte à tartiner, c'est 100 000 tonnes aujourd'hui, soit une progression en volume de 27 %.

Cette croissance exceptionnelle s'explique par la diversification des marques, mais aussi des saveurs. La pâte à tartiner n'est plus seulement aux noisettes, elle est aussi au chocolat blanc, aux cacahuètes, aux spéculoos, à la pistache. Elle peut être bio, moins sucrée, crunchy et même vegan.

Quelques exemples de références de pâte à tartiner			
Marque	Prix et Poids	Caractéristiques principales	Points de vente
<b>Nocciolata</b>	3,79 € (270 g)	Bio, cacao et noisettes (18,5%), texture crémeuse, parfum de noisette et vanille naturelle. Sans huile de palme, sans graisses hydrogénées.	Grande distribution
<b>Lucien Georgelin</b>	4,09 € (280 g)	Aux noisettes du Lot-et-Garonne, riche en noisettes, sans huile de palme ni hydrogénée, fabriqué en France.	Grande distribution
<b>Nutella</b>	2,55 € (220 g)	Sucre, huile de palme, noisettes (13%), lait écrémé en poudre (8,7%), cacao maigre (7,4%), émulsifiants (soja), vanilline.	Grande distribution
<b>Nustikao</b>	1,99 € (200 g)	Pâte à tartiner ruby, naturellement rose, sans colorants ni arômes. Produit marque Leclerc.	Grande distribution (Marque de Distributeur Leclerc)
<b>Cyril Lignac</b>	9,50 € (250 g)	Pâte à tartiner lait noisette, onctueuse, artisanale, sans huile de palme.	Boutiques Cyril Lignac et Lafayette Gourmand, Paris
<b>Voisin</b>	6,90 € (240 g)	Fèves de cacao, noisettes, lait, sucre et surtout huile de colza, qui remplace l'huile de palme.	Boutiques Voisin sur Lyon et son agglomération et les Galeries Lafayette à Paris

Source : Les auteurs

#### DOCUMENT 14 – Extrait d'entretien avec Martin Spiesser, fondateur de la chocolaterie.

« Avec ma famille, nous avons toujours voulu garder la main sur chaque détail, c'est ce qui fait la force de notre maison. Mais aujourd'hui, je me rends compte que nous ne pourrions pas continuer ainsi si nous voulons ouvrir d'autres points de vente. Avec la croissance de l'entreprise, nous avons besoin de partenaires extérieurs, mais j'ai peur de perdre notre identité, de ne plus maîtriser l'entreprise et de perdre notre ADN. Pour ces raisons, j'envisage de m'inspirer de l'enseigne Marie Blachère qui a mis en place un réseau social d'entreprise. Voici ci-dessous son expérience ».

Marie Blachère a conçu son intranet comme un véritable réseau social d'entreprise. L'objectif ? Créer du lien entre des équipes réparties sur tout le territoire français. La messagerie interne permet aux boulangers de différentes régions d'échanger sur leurs pratiques, de partager des astuces ou de poser des questions techniques. Les espaces collaboratifs représentent l'innovation la plus remarquable de cette plateforme. Ils permettent aux équipes de travailler ensemble sur des projets transversaux, même à distance. Par exemple, lors du lancement d'un nouveau produit, les responsables de boutique peuvent partager leurs retours d'expérience, leurs difficultés et leurs succès en temps réel. Cette approche collaborative enrichit les pratiques de chacun et accélère la montée en compétence des nouvelles recrues.

L'annuaire interne facilite les contacts entre collègues. En quelques secondes, un employé peut trouver les coordonnées d'un responsable régional ou d'un expert technique. Cette fluidité des échanges transforme la culture d'entreprise en favorisant l'entraide et le partage de connaissances.

La formation continue s'intègre naturellement dans cette logique collaborative. Les modules e-learning couvrent tous les aspects du métier : techniques de pétrissage, présentation des produits, relation client, normes d'hygiène. Chaque salarié peut progresser à son rythme, valider ses acquis par des certifications internes et partager ses nouvelles compétences avec ses collègues.

#### **Une organisation claire des contenus**

L'interface de l'intranet Marie Blachère mise sur la simplicité et l'efficacité. Le tableau de bord principal se personnalise selon le poste occupé : un vendeur n'aura pas accès aux mêmes informations qu'un responsable de boutique ou qu'un boulanger. Cette approche évite la surcharge informationnelle et permet à chacun de se concentrer sur l'essentiel.

La base documentaire mérite une attention particulière. Elle centralise l'ensemble du savoir-faire Marie Blachère : recettes traditionnelles, innovations produits, techniques de fabrication, standards de présentation. L'accès se fait par filtres selon la fonction occupée. Un apprenti boulanger accédera aux recettes de base et aux procédures de sécurité, tandis qu'un chef d'équipe pourra consulter les documents de gestion et les analyses de performance.

Source : les auteurs et média for next gen

### **DOCUMENT 15 – Données sur le contexte de travail au sein de l'entreprise Délicieusement Votre**

Le capital humain de la chocolaterie se caractérise par une grande diversité de profils. Certains collaborateurs, forts de plus de vingt ans d'ancienneté, ont appris le métier directement au sein de l'entreprise, sans diplôme initial dans le domaine. Leur attachement profond aux valeurs de la maison en fait de véritables piliers. Certains ont plaisir à transmettre leur savoir aux nouvelles recrues alors que d'autres sont parfois plus réticents (en particulier vis-à-vis des intérimaires). À l'inverse, les salariés plus jeunes, diplômés de formations spécialisées (CAP chocolatier-confiseur, CAP pâtissier ou encore brevet technique des métiers), apportent avec eux des connaissances théoriques solides et un désir d'innovation. Leur rapport à l'entreprise diffère de celui de leurs aînés : moins attachés, certains n'hésitent pas à partir vers la Suisse, attirés par de meilleures opportunités. La chocolaterie doit donc composer avec un double défi : fidéliser ces jeunes talents et pallier les difficultés de recrutement. L'importance de la main-d'œuvre saisonnière impose par ailleurs un effort constant de formation des intérimaires.

Dans un contexte marqué par l'essor de l'intelligence artificielle et la numérisation croissante des pratiques professionnelles, l'entreprise se voit contrainte d'adapter en continu les compétences de ses collaborateurs, particulièrement celles de la génération la plus ancienne, tout en créant un environnement propice à la fidélisation des jeunes recrues.

Source : les auteurs

### **DOCUMENT 16 – Données RH de l'entreprise Délicieusement Votre**

**Effectifs** : CDI en temps plein pour 76 personnes (36 femmes et 40 hommes) + 3 apprentis chocolatiers. L'entreprise embauche en moyenne 70 saisonniers lors des périodes de forte activité.

**Postes de travail** au sein de l'entreprise : production, vente, logistique

**Age moyen** : 49 ans

**Ancienneté moyenne** : 17 ans

**Répartition par âge** :    20-34 ans : 15%                      35-49 ans : 40%                      50 ans et + : 45%

Engagement social, bien-être et motivation des salariés	2023	2024	2025
Taux de turn over <sup>8</sup>	6%	3%	5%
Pourcentage de CDI	75%	76%	78%
Nombre d'apprentis	4	3	3
Nombre d'heures de formation annuelle par salariés	13	12	8

Le constat est que les salariés les plus anciens ont un manque de connaissances numériques.

La chocolaterie fait face à plusieurs défis :

- Le départ à la retraite de 8 salariés d'ici 5 ans (principalement des techniciens de production et des responsables d'équipe).
- La nécessité d'intégrer de nouvelles compétences liées à la digitalisation (logiciels de gestion de production, intelligence artificielle).
- Une rotation du personnel de 5% en 2025.

Source : Les auteurs

## DOCUMENT 17 – Les conditions et horaires de travail d'un artisan chocolatier

[...] Conditions de travail : pourquoi travailler chez un chocolatier est parfois difficile ?

### Les horaires de travail

Les horaires de travail dépendent de l'entreprise, en particulier sa taille. D'une façon générale, les horaires sont plus agréables dans les entreprises de production industrielle, avec du travail souvent concentré en semaine.

Près de 90 % des entreprises employant des artisans chocolatiers sont cependant de très petites entreprises (36 %) et de petites ou moyennes entreprises (52 %), où les horaires sont plus contraignants. Les artisans chocolatiers doivent alors, la plupart du temps, travailler le weekend et les jours fériés, et effectuer des heures supplémentaires de nuit et/ou tôt le matin.

### La saisonnalité

Près de 22 % des salariés du secteur de la chocolaterie-confiserie sont en contrat à durée déterminée (CDD). Cette part de CDD plus élevée que dans les autres métiers de bouche s'explique par la forte saisonnalité du milieu. En effet, certaines périodes de l'année sont bien plus actives pour les artisans chocolatiers, en particulier les fêtes de Noël, Pâques et la Saint-Valentin.

### Les exigences physiques

Une très grande majorité des journées de travail s'effectue en station debout. L'artisan est également amené à transporter des charges lourdes (sacs de cacao, ustensiles de cuisine, caisses de fruits et autres ingrédients, etc.). Par ailleurs, il manipule régulièrement des machines et outils tranchants ou brûlants, qui demandent une grande dextérité, et il effectue au quotidien un grand nombre de gestes répétitifs. Enfin, le travail de nuit ou tôt le matin ainsi que les journées longues peuvent entraîner une vraie fatigue.

### Les exigences mentales

Le chocolatier doit faire preuve d'une grande résilience mentale afin d'exercer son métier sur le long terme. En effet, le rythme de travail, le contact avec la clientèle ainsi que la fatigue physique et les éventuelles blessures et autres problèmes de santé souvent inhérents au métier peuvent entraîner

<sup>8</sup> Taux de rotation

des troubles du sommeil, de l'angoisse, un déséquilibre avec sa vie privée et par conséquent des problèmes dans la vie de famille, etc. Certaines périodes sont par ailleurs bien plus stressantes que d'autres (en particulier les fêtes de fin d'année).

**[...] Quels sont les avantages du métier de chocolatier ?**

Malgré tous ces inconvénients bien connus du grand public, la profession de chocolatier continue d'attirer. Il s'agit en effet d'un métier de passion, un rêve d'enfant pour certains, dont l'objectif premier est de régaler les papilles des petits comme des grands.

Les chocolats sont des produits particulièrement appréciés des Français, et le savoir-faire des chocolatiers en est ainsi valorisé à l'échelle nationale. Le métier est par ailleurs très diversifié, avec des aspects techniques, humains, financiers, etc., et l'artisan devient alors un professionnel polyvalent qui n'a jamais le temps de s'ennuyer.

Les débouchés sont nombreux, avec de belles perspectives d'évolution de carrière, et le chocolatier peut évoluer dans des secteurs bien différents : chocolateries-confiseries artisanales, restauration, hôtellerie, grandes industries du chocolat, etc.

Le salaire d'un chocolatier peut par ailleurs devenir très intéressant lorsque l'artisan occupe une position de cadre ou décide d'ouvrir son propre commerce.

Source : Extrait -<https://www.mapa-assurances.fr/>

**DOCUMENT 18 – Ambidextrie organisationnelle dans un contexte en évolution constante**

**L'ambidextrie organisationnelle**

Le concept d'ambidextrie organisationnelle a été introduit par March (1991) puis développé par O'Reilly & Tushman (2004, 2016). Il désigne la capacité d'une organisation à gérer simultanément deux logiques souvent contradictoires :

- L'exploitation : tirer parti des compétences, processus et savoir-faire existants pour améliorer l'efficacité, la qualité et la fiabilité de l'activité ;
- L'exploration : développer de nouvelles compétences, expérimenter des pratiques innovantes et investir dans des activités émergentes pour préparer l'avenir.

Cette dualité est essentielle dans un contexte concurrentiel et incertain. Une organisation qui privilégie uniquement l'exploitation risque de s'enfermer dans la routine et de manquer d'innovation ; à l'inverse, une organisation centrée exclusivement sur l'exploration peut fragiliser sa performance à court terme. Selon O'Reilly & Tushman (2016), les entreprises ambidexbres mettent en place des structures, des processus et une culture managériale qui permettent de concilier ces deux dynamiques. Cela peut passer par la différenciation (équipes ou unités dédiées à l'innovation et d'autres à l'exploitation) ou par l'intégration (encourager tous les salariés à combiner amélioration continue et innovation).

Ainsi, l'ambidextrie organisationnelle constitue une réponse théorique et pratique au défi de la croissance durable : elle permet de préserver les atouts historiques de l'entreprise tout en développant les ressources nécessaires à son adaptation aux transformations technologiques, sociales et économiques.

Source : Extrait de <https://management-datascience.org/articles/39858/>