

# BACCALAURÉAT TECHNOLOGIQUE

ÉPREUVE D'ENSEIGNEMENT DE SPÉCIALITÉ

**SESSION 2026**

## **SCIENCES ET TECHNOLOGIES DU MANAGEMENT ET DE LA GESTION**

|                                                     |
|-----------------------------------------------------|
| <b>Management, sciences de gestion et numérique</b> |
|-----------------------------------------------------|

**Mardi 16 juin 2026**

Durée de l'épreuve : **4 heures**

Coefficient : **16**

L'usage de la calculatrice avec mode examen actif est autorisé.  
L'usage de la calculatrice sans mémoire, « type collègue » est autorisé.

Dès que ce sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.  
Ce sujet comporte 15 pages numérotées de 1/15 à 15/15.

|          |           |
|----------|-----------|
| Notation | 20 points |
|----------|-----------|

## Liste des dossiers

## Barème indicatif sur 100

|             |                                                                                                              |           |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Dossier 1 - | Le management stratégique de l'entreprise Saveurs et Voile                                                   | 34 points |
| Dossier 2 - | La finalité économique de l'entreprise Saveurs et Voile au regard de son engagement environnemental          | 35 points |
| Dossier 3 - | Les performances sociale et environnementale : levier de création de valeur de l'entreprise Saveurs et Voile | 31 points |

## Liste des documents à exploiter :

- Document 1 - Témoignage de Jacques Séné, directeur général de l'entreprise Saveurs et Voile
- Document 2 - L'économie française fragilisée par l'augmentation des taxes douanières américaines
- Document 3 - Règlement contre la déforestation et la dégradation des forêts de l'union européenne (RDUE)
- Document 4 - Le café, un plaisir quotidien et un art de vivre moderne
- Document 5 - Café bio : une évolution récente dans l'histoire du café
- Document 6 - La chaîne de valeur de l'entreprise Saveurs et Voile
- Document 7 - Saveurs et Voile : investir pour changer d'échelle
- Document 8 - Performance de l'entreprise Saveurs et Voile
- Document 9 - Informations sur les éléments de coût d'une tablette de chocolat
- Document 10 - Extrait de la boutique en ligne de Saveurs et Voile
- Document 11 - L'essor du commerce en ligne en France et de son impact croissant sur l'environnement
- Document 12 - Le portrait des dirigeants Saveurs et Voile
- Document 13 - L'engagement responsable Saveurs et Voile
- Document 14 - Saveurs et Voile soutient Océanopolis Acts, fonds de dotation pour la préservation des océans

*Pour des raisons de confidentialité, le nom de l'entreprise et certaines données ont été modifiés.*

# Saveurs et Voile

Fondée par les frères jumeaux Olivier et Jacques Séné, l'entreprise Saveurs et Voile commence son aventure en 2012 à Morlaix (Bretagne), par la production de café en créant une unité de torréfaction<sup>1</sup>. En 2016, l'entreprise développe une activité chocolaterie. Les cafés et cacaos proviennent de secteurs géographiques éloignés tels que les Caraïbes et l'Amérique du Sud.

En 2020, pour limiter son empreinte carbone, l'entreprise Saveurs et Voile choisit un moyen de transport unique, le voilier-cargo, qui est son propre voilier affecté au transport des marchandises. Depuis 2022, elle met à disposition les cales de son voilier à d'autres entreprises françaises pour assurer le transport de marchandises vers les États-Unis (marchandises de divers secteurs tels que la cosmétique, l'agroalimentaire ou la santé). Ce voilier-cargo permet ainsi une réduction de 90 à 97 % des émissions de carbone lors du transport et le navire ne part plus à vide.

L'entreprise Saveurs et Voile emploie 66 salariés, travaille avec une vingtaine d'ouvriers en situation de handicap d'ESAT<sup>2</sup>, et distribue ses produits dans 1 000 points de vente.

En 2026, elle prévoit l'ouverture d'une nouvelle usine de chocolaterie-torréfaction à Dunkerque, ainsi que le lancement d'un deuxième voilier-cargo qui aura une capacité de stockage d'environ 2 800 tonnes de marchandises et traversera l'Atlantique en treize jours.

Malgré les défis liés aux droits de douane et au prix des matières premières, l'entreprise continue sa croissance mais ses dirigeants, Olivier et Jacques Séné, s'interrogent :

## **L'engagement responsable de l'entreprise Saveurs et Voile est-il compatible avec sa finalité économique ?**

Afin d'analyser cette situation, il vous est demandé de traiter les dossiers suivants :

- Dossier 1 - Le management stratégique de l'entreprise Saveurs et Voile
- Dossier 2 - La finalité économique de l'entreprise Saveurs et Voile au regard de son engagement environnemental
- Dossier 3 - Les performances sociale et environnementale : levier de création de valeur de l'entreprise Saveurs et Voile

---

<sup>1</sup> Torréfaction : opération qui vise à cuire les grains de café pour en faire ressortir tous les arômes.

<sup>2</sup> ESAT : Établissements et services d'accompagnement par le travail.

## Dossier 1 - Le management stratégique de l'entreprise Saveurs et Voile

### Documents à exploiter

- Document 1 - Témoignage de Jacques Séné, directeur général de l'entreprise Saveurs et Voile
- Document 2 - L'économie française fragilisée par l'augmentation des taxes douanières américaines
- Document 3 - Règlement contre la déforestation et la dégradation des forêts de l'union européenne (RDUE)
- Document 4 - Le café, un plaisir quotidien et un art de vivre moderne
- Document 5 - Café bio : une évolution récente dans l'histoire du café
- Document 6 - La chaîne de valeur de l'entreprise Saveurs et Voile

Depuis sa création, l'entreprise Saveurs et Voile reste fidèle à ses valeurs, en proposant du chocolat et des cafés de qualité, issus de filières responsables. Le marché du café est instable. Son cours peut passer du simple au double en quelques mois, ce qui impose aux dirigeants une vigilance constante à l'égard de l'environnement.

**À partir de vos connaissances et des documents, il vous est demandé de traiter le questionnaire suivant.**

|            |                                                                                                                          |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1.1</b> | Recenser les éléments du diagnostic externe de l'entreprise Saveurs et Voile sur le marché du café bio.                  |
| <b>1.2</b> | Identifier et justifier l'approche mercatique mise en œuvre par l'entreprise Saveurs et Voile en produisant du café bio. |
| <b>1.3</b> | Repérer et analyser la stratégie globale de l'entreprise Saveurs et Voile.                                               |
| <b>1.4</b> | Montrer que l'entreprise Saveurs et Voile poursuit aussi une stratégie d'intégration et présenter ses avantages.         |

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

### Documents à exploiter

- Document 7 - Saveurs et Voile : investir pour changer d'échelle
- Document 8 - Performance de l'entreprise Saveurs et Voile
- Document 9 - Informations sur les éléments de coût d'une tablette de chocolat
- Document 10 - Extrait de la boutique en ligne de Saveurs et Voile
- Document 11 - L'essor du commerce en ligne en France et de son impact croissant sur l'environnement

Le chocolat représente aujourd'hui 80 % de l'activité de l'entreprise Saveurs et Voile. Pour soutenir son développement, elle investit à l'horizon 2026 dans l'ouverture d'une chocolaterie-torréfaction et dans la construction d'un second voilier-cargo. Ces choix d'investissements ciblés nécessitent une stratégie financière solide, en lien avec ses engagements environnementaux.

**À partir de vos connaissances et des documents, il vous est demandé de traiter le questionnement suivant.**

|            |                                                                                                                                                                                           |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2.1</b> | Repérer et justifier la pertinence du choix de financement de l'entreprise Saveurs et Voile pour son développement.                                                                       |
| <b>2.2</b> | Calculer le taux d'évolution global puis les taux d'évolutions annuels du chiffre d'affaires et du résultat net de l'entreprise Saveurs et Voile de 2023 à 2025. Commenter les résultats. |
| <b>2.3</b> | Calculer le taux de marge de la tablette de chocolat et le comparer à celui du secteur.                                                                                                   |
| <b>2.4</b> | Présenter les intérêts et les limites de la boutique en ligne de l'entreprise Saveurs et Voile au regard de ses engagements environnementaux.                                             |

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

### **Documents à exploiter**

- Document 8 - Performance de l'entreprise Saveurs et Voile
- Document 12 - Le portrait des dirigeants Saveurs et Voile
- Document 13 - L'engagement responsable Saveurs et Voile
- Document 14 - Saveurs et Voile soutient Océanopolis Acts, fonds de dotation pour la préservation des océans

Depuis sa création, Saveurs et Voile s'inscrit dans une démarche de RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise) visant à équilibrer les performances économiques, environnementales et sociales de l'entreprise.

**À partir de vos connaissances et des documents, il vous est demandé de traiter le questionnaire suivant.**

|            |                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3.1</b> | Caractériser le style de direction des dirigeants de l'entreprise Saveurs et Voile.                                                                                                                                                                     |
| <b>3.2</b> | Identifier les facteurs de motivation des salariés de l'entreprise Saveurs et Voile.                                                                                                                                                                    |
| <b>3.3</b> | En une quinzaine de lignes environ, à l'aide de vos connaissances et en vous inspirant d'exemples d'organisations parmi lesquels l'entreprise Saveurs et Voile, montrer que l'engagement responsable d'une entreprise influence sa performance globale. |

## **Document 1 – Témoignage de Jacques Séné, directeur général de l'entreprise Saveurs et Voile**

« Depuis quelques mois, la flambée des prix du café et du cacao est un sujet largement médiatisé, et les hausses dans les rayons des magasins ne passent plus inaperçues. Mais pourquoi ces produits, longtemps accessibles à bas coût, deviennent-ils si chers ? La principale cause de cette augmentation fulgurante est sans conteste le changement climatique, qui bouleverse les conditions de culture de ces denrées.

Les événements météorologiques extrêmes et imprévisibles sont désormais la norme. Ces perturbations impactent directement les rendements des producteurs de cacao et de café en Amérique latine, en Afrique et en Asie. Les chiffres sont éloquentes : en un an, le prix du cacao est passé de moins de 3 000 dollars à plus de 10 000 dollars la tonne. Le café suit une trajectoire similaire avec un doublement des cours en quelques mois seulement.

Résultat : des pertes de rendement allant jusqu'à 25 % dans certains pays, alors même que la demande reste forte. Cette double pression sur l'offre et la demande contribue à faire grimper les prix et à accroître leur volatilité.

Chez Saveurs et Voile, fabricant de chocolats et torréfacteur engagé, cette situation se traduit par une hausse inévitable des coûts de production. Nous avons réduit nos marges pour limiter l'impact sur nos clients, mais la réalité économique s'impose : l'ère du café et du chocolat à bas coût est derrière nous. Par ailleurs, de nombreux producteurs se détournent des filières certifiées bio, jugées trop contraignantes et moins rentables face à des cours élevés, ce qui complique davantage nos approvisionnements en matières premières responsables.

Malgré tout, Saveurs et Voile reste fidèle à ses valeurs. Nous continuerons de proposer des produits de haute qualité issus de filières responsables, même si cela implique des prix plus élevés. Face à cette crise, nous plaidons pour une consommation raisonnée et qualitative : privilégier le « consommer moins mais mieux ».

Ce choix, à contre-courant des pratiques de certains grands groupes, reflète notre engagement pour une production durable et respectueuse.

Nous espérons que professionnels et consommateurs nous soutiendront dans cette démarche en faisant le choix de la qualité et de l'impact positif.

*Source : Site web de l'entreprise  
Jacques Séné, Directeur général de Saveurs et Voile et co-fondateur, janvier 2025*

## **Document 2 - L'économie française fragilisée par l'augmentation des taxes douanières américaines**

L'augmentation des taxes douanières des États-Unis pourrait avoir des effets sur l'économie française. « Ça n'est pas positif, mais ça n'est pas non plus dramatique », commente François Séné, directeur général et cofondateur de Saveurs et Voile, au lendemain des annonces de Donald Trump sur les droits de douane. L'Union européenne - et donc la France - devra s'acquitter de 20 % de taxe pour accéder au marché américain. « Une taxe à 100 voire 200 %, comme annoncé un premier temps, aurait entièrement gelé les exports vers les États-Unis », poursuit-il. Pour son entreprise, les exportations vers les États-Unis ne représentent pas plus d'un million d'euros, sur un chiffre d'affaires de 13 millions. Ces mesures pourraient avoir des effets contrastés. Selon une note de BPI France<sup>3</sup>, 7 % des exportations françaises étaient à destination des États-Unis en 2023, pour un poids dans le PIB français inférieur à 2 %. Mais si des entreprises françaises qui exportent vers les États-Unis peuvent poursuivre leur activité sans trop rogner sur leur marge, d'autres secteurs vont difficilement encaisser. [...]

*Source : d'après Le Télégramme, avril 2025*

## **Document 3 - Règlement contre la déforestation et la dégradation des forêts de l'union européenne (RDUE)**

Le RDUE a pour objectif de limiter l'entrée et la sortie sur le marché européen de matières premières et de produits dérivés associés à la déforestation et à la dégradation des forêts. Ce règlement englobe une large gamme d'articles en bois, tels que le bois de sciage, les matériaux à base de bois, le papier et les meubles. [...] Il est applicable à tous les États membres à partir du 30 décembre 2024. Les produits principalement concernés par le RDUE sont :

- Le café : torréfié, décaféiné, coques et pellicules de café ;
- Le cacao : fèves et brisures de fèves torréfiées ou non, coques, pellicules, autres déchets, beurre, graisse et huile de cacao, poudre et pâte de cacao même dégraissées, chocolat, etc.

Les entreprises doivent faire preuve de diligence raisonnée<sup>4</sup> avant d'importer, d'exporter ou de vendre sur le marché domestique les produits énumérés dans le RDUE. Ils doivent soumettre une déclaration de diligence raisonnée dans le système d'information européen dédié avant chaque mise sur le marché. De plus, ils doivent fournir à leurs clients les informations relatives à cette diligence ainsi que le numéro de déclaration correspondant aux produits vendus. Toutes ces informations doivent être conservées pendant 5 ans.

*Source : [www.customsbridge.fr](http://www.customsbridge.fr)*

<sup>3</sup> BPI : banque publique d'investissement au service des financements des entrepreneurs

<sup>4</sup> Diligence raisonnée : analyse du risque d'illégalité des approvisionnements des entreprises et qui permet d'attester la conformité des produits à la législation RDUE.



## **Document 4 - Le café, un plaisir quotidien et un art de vivre moderne**

La journée internationale du café, qui est célébrée le 1<sup>er</sup> octobre, est l'occasion idéale pour mettre en lumière l'évolution de cette boisson millénaire, devenue bien plus qu'un simple stimulant matinal. Aujourd'hui, le café est la deuxième boisson la plus consommée dans le monde, apprécié à toute heure et sous de multiples formes selon les cultures. Autrefois réservé aux matinées, le café s'est peu à peu transformé en une expérience sociale à part entière. En France, huit personnes sur dix consomment régulièrement du café, ce qui témoigne de l'engouement croissant pour ce rituel quotidien.

Dans le monde, chaque jour, plus de 2,25 milliards tasses à café sont consommées. La France se classe parmi les dix pays les plus influents en matière de consommation de café, avec une moyenne de trois kilogrammes consommés par habitant chaque année, soit près de 500 tasses.

Source : [www.ecoreseau.fr](http://www.ecoreseau.fr)

## **Document 5 - Café bio : une évolution récente dans l'histoire du café**

Depuis des siècles, le café est une boisson appréciée à travers le monde pour son arôme riche et son effet stimulant. Cependant, avec le développement des préoccupations environnementales et sanitaires, une nouvelle tendance a émergé : le café bio. Cette évolution dans l'histoire du café a conduit à une réflexion plus profonde sur les pratiques de culture et de production, ainsi que sur les avantages pour la santé et l'environnement.

### **Culture café traditionnel et café bio**

La culture du café bio s'oppose à la culture traditionnelle par différents éléments. Des méthodes de production naturelles et plus respectueuses de l'environnement sont mises en place pour cultiver les grains de café. Par exemple, les producteurs doivent mettre en place la rotation des parcelles afin de laisser un certain temps de repos au sol, le compostage, l'utilisation de techniques de lutte biologique contre les ravageurs et le maintien de l'équilibre écologique des écosystèmes locaux.

Aujourd'hui, le café bio est devenu de plus en plus populaire, soutenu par une demande croissante des consommateurs (+39,2 %) pour un café plus naturel et respectueux de l'environnement.

### **Prise de conscience et réglementation**

Si le café bio est né d'une prise de conscience globale, il a fallu mettre en place des règles et des normes pour encadrer sa production et sa consommation. En effet, en France et dans le monde entier, les consommateurs de café bio peuvent s'appuyer sur des certifications officielles, leur offrant une garantie que le café qu'ils achètent est produit conformément à leurs attentes.

### **Quels avantages environnementaux et sanitaires apportent le café bio ?**

Le bio a connu un tel essor en quelques années grâce à ses effets positifs. Il offre une multitude d'avantages : tant pour l'environnement que pour la santé des consommateurs. Avec la culture

biologique, les producteurs et les torréfacteurs locaux peuvent nous proposer des grains de café plus sains, qualitatifs et naturels.

Bien que certains fabricants puissent prétendre le contraire, il est désormais indéniable que les pesticides représentent un danger pour la nature et la biodiversité, les travailleurs agricoles et, en fin de compte, les consommateurs. [...]

Source : [www.prodacteurs.com](http://www.prodacteurs.com)

## **Document 6 - La chaîne de valeur de l'entreprise Saveurs et Voile**

L'entreprise Saveurs et Voile assure presque l'intégralité de ses activités aux différents niveaux de la chaîne de valeur :

- En amont de la chaîne de valeur, on retrouve comme activités principales l'approvisionnement et le transport. En effet, l'entreprise achemine des matières premières, rigoureusement sélectionnées, le café et le cacao, depuis les Caraïbes et l'Amérique du Sud, avec ses voiliers-cargos. Autres activités principales : les activités de torréfaction du café et de fabrication du chocolat qui sont réalisées dans l'usine de Morlaix. Le processus d'élaboration du chocolat a demandé plus de trois ans d'effort pour concevoir à la fois les recettes, mais aussi la ligne de production. Comme pour les cafés, l'entreprise souhaite maîtriser l'ensemble du processus de fabrication visant à produire des chocolats d'exception. Pour ce faire, l'entreprise assure le conchage, qui permet le développement et la libération des arômes du cacao, qui est une opération centrale dans le processus de fabrication.
- En aval de la chaîne de valeur, on retrouve la distribution des produits. Les produits finis sont vendus directement à la boutique de l'entreprise à Morlaix ou via son site web. L'entreprise distribue également une partie de sa production en partenariat avec des enseignes de la grande distribution et des épiceries fines.

Source : informations issues d'un entretien avec M. Foucault,  
Directeur marketing Saveurs et Voile

## **Document 7 - Saveurs et Voile : investir pour changer d'échelle**

L'entreprise Saveurs et Voile poursuit sa dynamique de développement avec le financement de deux projets structurants : la construction d'un second voilier-cargo de 50 mètres et d'une capacité de 350 tonnes, dont le montant se situe entre 10 et 15 millions d'euros ainsi que l'ouverture d'une nouvelle chocolaterie-torréfaction sur les quais de Dunkerque. Pour cette dernière, ce sont six à sept millions d'euros d'investissement qui sont programmés.

« Pour mener à bien ces projets, nous devons sortir de la stratégie de financement tripartite en place depuis la création de l'entreprise à savoir, le capital des fondateurs, les fonds propres et l'endettement », assure Stéphan Foucault, directeur marketing. L'arrivée de BPI France et le Crédit

*Mutuel au capital de l'entreprise est un gage de qualité. Nous sommes désormais bien entourés pour changer d'échelle ». Livrés fin 2026, ces deux investissements majeurs viendront démultiplier le potentiel de la société en France et à l'international, après un 1<sup>er</sup> cycle de croissance concentré sur le Grand Ouest. « Cette levée de fonds nous permet d'accélérer notre développement. Nous sommes ravis d'avoir BPI France et le Crédit Mutuel pour partenaires financiers à nos côtés, et nous n'excluons pas de nouvelles phases d'investissement pour toujours mieux préparer l'avenir », conclut pour sa part, Jacques Séné, Directeur Général de Saveurs et Voile.*

Source : [www.bretagne-economique.com](http://www.bretagne-economique.com)

## Document 8 – Performance de l'entreprise Saveurs et Voile

|                                        | 2023    | 2024    | 2025    |
|----------------------------------------|---------|---------|---------|
| Chiffre d'affaires en millions d'euros | 7,7     | 10,2    | 15      |
| Résultat net en euros                  | 235 000 | 375 000 | 430 000 |

Source : les auteurs

## Document 9 – Informations sur les éléments de coût d'une tablette de chocolat



- La tablette de chocolat noir éclats de fève de cacao pèse 100 g.
- Le coût de revient est de 2 €.
- Le prix de vente d'une tablette est de 3,08 € HT.
- Le taux de marge du secteur est de 50 %.

Source : les auteurs

## Document 10 – Extrait de la boutique en ligne de Saveurs et Voile



—  DE CO<sub>2</sub>  
+  DE COLIS  
+  DE VIE LOCALE

Depuis le 16 septembre 2022, nous avons effectué quelques changements au niveau de nos livraisons. Dans une optique d'engagement responsable, nous avons fait le choix de privilégier le recours aux points relais.

Un point relais permet de :

- centraliser des livraisons,
- réduire l'impact carbone des véhicules de transport,
- valoriser l'économie locale en faisant vivre les commerces de proximité.

Source : boutique en ligne de Saveurs et Voile

## Document 11 - L'essor du commerce en ligne en France et de son impact croissant sur l'environnement

Alors que l'e-commerce ne cesse de progresser, avec un volume d'activité estimé à 1 milliard de colis par an, l'ADEME et le Ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires présentent l'étude « e-commerce ». Celle-ci montre que les impacts du commerce en ligne sont fortement liés aux moyens de transports, aux emballages utilisés mais aussi aux comportements des consommateurs.

Le commerce en ligne représente une part croissante et significative du commerce de détail en France. 42 millions de Français réalisent des achats en ligne (80 % des Français), pour environ une transaction par acheteur et par semaine (produits et services confondus). Le volume d'activité est estimé, en France, à 1 milliard de colis par an. Les émissions de gaz à effet de serre correspondant à ce niveau d'activité seraient de l'ordre de 1 million de tonnes de CO<sub>2</sub>.

En premier lieu, l'étude confirme que les émissions peuvent varier considérablement en fonction des moyens de transport utilisés, de l'utilisation ou non d'un sur-emballage de transport, et du comportement des consommateurs en termes de pratiques d'achat et de choix de mode de livraison. La passation de la commande et les sites d'achat en ligne présentent une contribution faible à l'empreinte carbone totale de la livraison.

Si le e-commerce présente des points forts sur le plan environnemental par rapport au commerce en magasin, grâce à l'absence de magasin, de déplacements consommateurs et grâce à la mutualisation des trajets de livraison à domicile, le commerce en ligne dispose également de nombreux points faibles : ils sont liés aux emballages des colis, au taux de chargement des véhicules, au recours au transport express et/ou aérien, à la distance parcourue ainsi qu'aux déplacements des consommateurs et aux retours. Toutefois, ces points forts et points faibles ne sont pas systématiques. Ils dépendent notamment du comportement du consommateur et des infrastructures mis à leur disposition (transport en commun, point de retrait, etc.). « À ce jour, il n'est pas démontré que le commerce en ligne présenterait un avantage environnemental systématique et incontestable sur le commerce en magasin. De même, parmi les options de livraison, il n'est pas démontré un avantage environnemental systématique et incontestable de la livraison en point de retrait par rapport à la livraison à domicile, ni de la livraison à délai « standard » par rapport à la livraison rapide ou express », confirme Marc Cottignies, coordinateur technique de l'étude à l'ADEME.

*Source : ADEME, Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie*

## **Document 12 - Le portrait des dirigeants Saveurs et Voile**

Saveurs et Voile est une entreprise qui a été créée par deux frères jumeaux, Olivier et Jacques Séné. Jacques peut être défini comme l'opérationnel. En effet, il assure la direction générale et le suivi au quotidien de l'entreprise. Olivier assure la stratégie commerciale de la filière maritime. Le binôme a une vision à moyen et long terme de l'entreprise. Ils sont complémentaires et détiennent des compétences différentes.

« Chacun des salariés peut parler avec Jacques. Il est très accessible. Il échange avec tout le monde. Concernant les décisions, beaucoup d'autonomie est accordée aux salariés au quotidien, pour agir, et pour porter des idées et des propositions. Nous avons constitué des comités de pilotage, composés d'un chef de service et de salariés » témoigne Stephan Foucault, directeur Marketing.

Pour les décisions structurantes, un comité de direction avec les deux dirigeants, actionnaires à plus de 90 %, est en place. Les décisions ne sont pas imposées mais discutées. Cependant les décisions finales appartiennent aux dirigeants.

Dans les comités de pilotage, les décisions sont débattues et discutées. Un vrai échange est réalisé. La construction est bien collective. Le fait de pouvoir débattre et d'argumenter se traduit par une forte cohésion des salariés. Travailler en comité permet à tous de se concerter et d'amener tout le monde autour de la table. C'est une organisation contraignante à mettre en place, mais cela permet de débattre, d'éviter les incompréhensions et de favoriser l'adhésion des personnels aux décisions prises. Pour la recherche et développement, le comité se réunit toutes les huit semaines. D'autres comités sont hebdomadaires. Il n'y a pas de règle. Cela dépend de la nature du sujet.

*Source : d'après le témoignage de Stephan Foucault, Directeur Marketing, Saveurs et Voile.*

## **Document 13 – L'engagement responsable de Saveurs et Voile**

Nous sommes constamment dans l'arbitrage et dans l'optimisation de nos activités. D'une part, nous sommes prêts à assumer des décisions audacieuses même si cela implique un coût plus élevé (par exemple avec notre voilier-cargo) et d'autre part nous acceptons que tout n'est pas faisable, surtout simultanément.

Ce que nous avons accompli :

- production de café à 95 % bio ;
- intégration d'une vingtaine d'ouvriers travaillant en ESAT (Établissements ou services d'aide par le travail), en situation de handicap dans nos sites de production de cafés et chocolats. La présence d'ouvriers d'ESAT est un indicateur de l'engagement de l'entreprise en matière d'insertion sociale et professionnelle. Des aménagements spéciaux ont été prévus dès la conception de la chocolaterie pour l'accueil de ces ouvriers ;
- depuis 2013 :
  - o salaires supérieurs au SMIC et faible écart de salaires entre les plus bas et les plus élevés, possibilité de devenir salarié actionnaire ;
  - o production de chocolats 100 % BIO ;
- depuis 2016 : création d'emplois pérennes participant à dynamiser l'économie locale ;
- privilégier la proximité : recherche de partenaires locaux/régionaux ;
- 2020 : mise en exploitation de notre premier voilier-cargo générant une économie carbone supérieure à 95 % (avec système autonome de production d'énergie renouvelable) ;
- 2021 : création de Saveurs et Voile Participation afin que les salariés de l'entreprise puissent devenir actionnaires de Saveurs et Voile ;
- 2021 : nouvelle chocolaterie de Morlaix intégrant plus de 230 KW de panneaux solaires, des systèmes de récupération d'énergie sur la production, des pompes à chaleur, de la ventilation double flux et un excellent niveau d'isolation thermique du bâtiment ;
- 2022 : transport humanitaire : contact auprès d'associations pour du transport de matériel humanitaire sur la partie New-York - République Dominicaine ;
- 2023 : amélioration des emballages pour en faciliter le recyclage ;
- pour 2026 :
  - o mise en exploitation de notre deuxième voilier-cargo qui permet de tendre vers 100 % de transport décarboné pour nos cafés verts et nos cacaos ;
  - o création d'une chocolaterie-torréfaction à Dunkerque.

*Source : Site web de l'entreprise*

## **Document 14 - Saveurs et Voile soutient Océanopolis Acts, fonds de dotation pour la préservation des océans**

L'entreprise bretonne Saveurs et Voile, pionnière du transport à voile moderne, a remis un chèque de 7 400 € au fonds de dotation de la mer brestois, Océanopolis Acts, dans le cadre d'une convention de mécénat visant à sensibiliser le plus grand nombre à la protection de l'Océan.

En janvier 2023, Saveurs et Voile et le Fonds de dotation ont conclu un partenariat de mécénat : pour chaque tablette de chocolat noir 70 % de cacao vendue, 10 centimes sont reversés au Fonds de dotation. Ce chèque symbolise le cap des 70 000 tablettes vendues. La donation de Saveurs et Voile contribue au financement de la nouvelle Cité des Océanauts, un projet de Brest Métropole en faveur de l'éducation des enfants âgés de 6 à 12 ans, inaugurée en juillet dernier à Océanopolis.

*Source : [figaronautisme.com](https://figaronautisme.com)*