

# **DIPLÔME DE COMPTABILITÉ ET DE GESTION**

## **UE 7 – MANAGEMENT**

### **SESSION 2024**

**Durée de l'épreuve : 4 heures - Coefficient : 1**

**UE7 – MANAGEMENT**  
**Durée de l'épreuve : 4 heures – Coefficient 1**

---

Document autorisé :

**Aucun document ni aucun matériel n'est autorisé. En conséquence, tout usage d'une calculatrice est INTERDIT et constituerait une fraude.**

Document remis au candidat :

**le sujet comporte 12 pages numérotées de 1 / 12 à 12 / 12.**

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

---

*Le sujet se présente sous la forme de 2 dossiers indépendants :*

**DOSSIER 1 – ANALYSE MANAGÉRIALE (10 points)**

**DOSSIER 2 – QUESTION PROBLEMATISÉE..... (10 points)**

---

**BASE DOCUMENTAIRE**

Document 1 Kookabarra, un jus de fruits pressé comme à la maison.

Document 2 « Un esprit sain dans un corps sain », entretien avec le dirigeant Jérémie Marcuccilli.

Document 3 Inflation, mutations : quelle nouvelle donne pour le marché des jus de fruits.

Document 4 Les chiffres clés de la filière.

Document 5 Jus de fruits : « Le segment bio et les parfums demandés. »

Document 6 Kooka et la planète.

Document 7 Encourager l'éducation à l'alimentation.

Document 8 Environnement et économie circulaire.

Document 9 Le marché du jus de fruits n'en finit pas de baisser, affecté par l'image du sucre.

Document 10 La prise de décision et le management chez Kookabarra : « Quand le sport rime avec entreprise. »

Document 11 Jus de fruits au restaurant : un marché de niche.

**AVERTISSEMENT**

**Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses documents vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner *explicitement* dans votre copie. Toutes les réponses devront être justifiées.**

**Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie et à la qualité rédactionnelle.**

## SUJET

L'histoire commence en 2002 en Australie. Jérémie Marcuccilli, alors étudiant en MBA, découvre les bars à jus, adresses tendances où l'on se retrouve autour de jus de fruits frais pressés. Ce concept séduit pleinement ce sportif de haut niveau et il commence à étudier les possibilités de l'exporter en France.

De retour à Grenoble en 2003, alors qu'il travaille comme chef de produits pour les skis Rossignol, il affine son projet jusqu'à créer à Avignon, 3 ans plus tard, Kookabarra, une entreprise spécialisée dans la production, la distribution et la commercialisation de fruits et légumes frais hauts de gamme, à destination des professionnels de l'hôtellerie, de la restauration, et des épiceries fines.

20 ans plus tard, ce sont près de 4700 m<sup>2</sup> de nouveaux bâtiments entièrement dédiés à l'émancipation et au développement de fruits frais à boire qui voient le jour. Un outil indispensable pour la mise en place de l'ingénierie qui en découle mais aussi pour donner aux équipes un cadre de travail à la mesure de leurs ambitions. Quatre gammes et vingt références forment désormais l'offre de cette petite entreprise locale à l'échelle des marques nationales et internationales sur le marché des jus frais. Pour autant son fondateur espère pouvoir marquer sa différence et développer son entreprise pour vendre « plus qu'un jus, un style de vie ! ».

### DOSSIER 1 – ANALYSE MANAGÉRIALE

En s'implantant dans le sud de la France le dirigeant de la SASU KOOKABARRA vous missionne pour préparer les conditions de mise en œuvre du développement de la marque et de la reconnaissance de la qualité des produits par les professionnels.

Aussi, dans le cadre de cette mission et pour nourrir votre réflexion, on vous demande en première intention de traiter les quatre points suivants :

1. **Conduire le diagnostic externe de l'entreprise Kookabarra à l'aide des outils adéquats.**
2. **Identifier les valeurs de Kookabarra et leurs influences sur ses parties prenantes.**
3. **Caractériser et justifier le style de management du fondateur.**
4. **Proposer des pistes d'amélioration de la chaîne de valeur de Kookabarra.**

### DOSSIER 2 – QUESTION PROBLÉMATISÉE

Dans le cadre de votre mission, le directeur général vous demande une réflexion sur les pistes de développement de la société et vous invite en particulier à traiter le sujet suivant :

**Comment aider l'entreprise Kookabarra à se développer et faire face aux évolutions de son environnement ?**

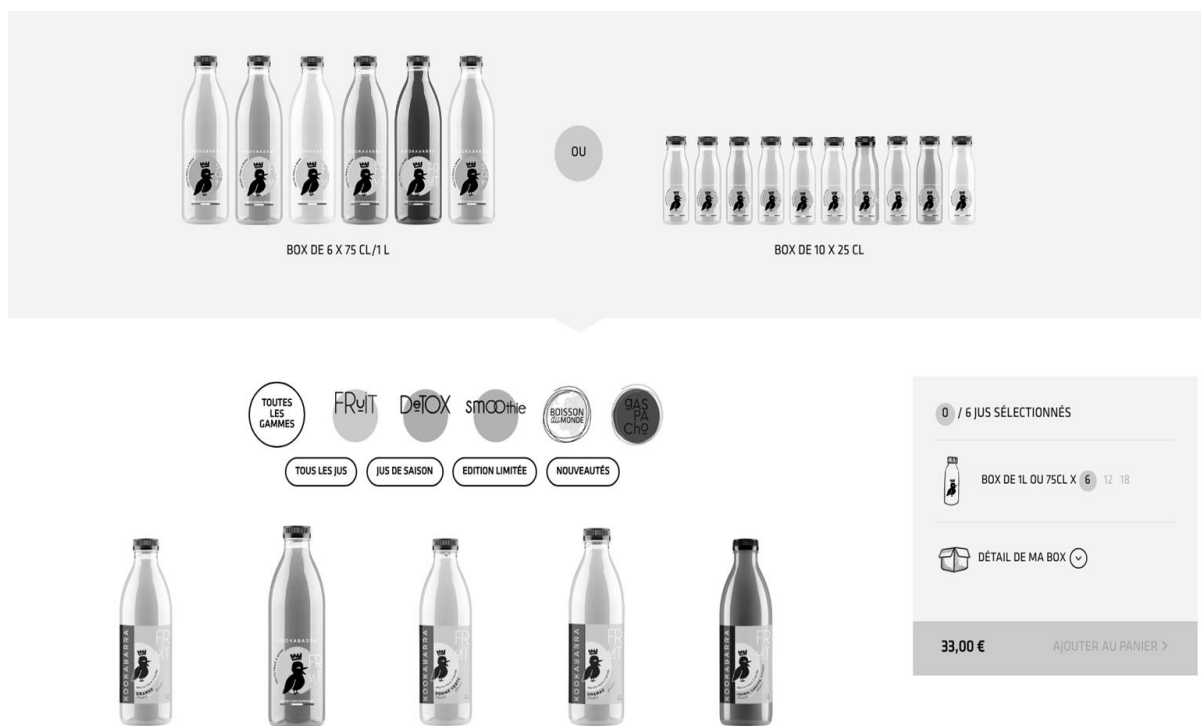
*Remarque : en réponse à cette question, il est attendu une argumentation structurée s'appuyant sur le contexte, vos compétences et vos connaissances (théoriques et factuelles).*

**Document 1 – Kookabarra, un jus de fruits pressé comme à la maison.**

*KOOKABARRA précurseur du goût et de la qualité.*

Et si boire un vrai jus de fruit pressé était aussi simple que d'aller chercher dans votre réfrigérateur une bouteille Kookabarra. Plus besoin de couper vos oranges, plus besoin de presser, d'investir dans un extracteur et de crouler sous les épiluchures, pour retrouver la qualité gustative, organoleptique et nutritionnelle d'un jus chez soi. (Re)découvrez l'intensité et la pureté des arômes d'un jus fait maison, avec notre gamme fruit. Des fruits frais à boire chargés en antioxydants, en vitamines et en nutriments pour booster votre organisme.

Huit jus de fruits labellisés « Frais Pressé » composent notre gamme « FRUIT ». Une sélection des meilleurs fruits aux meilleurs moments des quatre saisons. La dégustation d'un seul jus de la gamme procure une sensation unique, celle de « BOIRE LE FRUIT », en toute intensité et en toute délicatesse ; des sensations dignes d'un jus de fruit haut de gamme accessible pour tous.



**Des jus de fruits hyper-sains.**

La technologie « High Pressure Processing » fait appel à une combinaison sophistiquée d'eau réfrigérée et de hautes pressions hydrostatiques : le goût des fruits est magnifié, 100 % des vitamines préservées.

La technologie « HPP » est la seule solution de conservation au monde qui n'altère pas les qualités gustatives et organoleptiques des fruits et des légumes, des plus délicats aux plus robustes.

En effet, elle permet de conserver la pulpe dans les jus pour des sensations incroyablement naturelles en bouche.

*Source : kookabarra.fr*

## **Document 2 – « Un esprit sain dans un corps sain », entretien avec le dirigeant Jérémie Marcuccilli.**

*« J'envisage le parcours de développement d'une entreprise comme un marathon et non comme un 100 mètres », une course de fond que décrit Jérémie Marcuccilli avec justesse, véritable habitué des sports d'endurance, au sens propre comme au figuré.*

Citant Rabelais et Montaigne, Jérémie Marcuccilli prône en effet tous les bienfaits de tendre vers « un esprit sain dans un corps sain », mené par « une tête bien faite » prompte à la réflexion et au raisonnement.

Après 2006 et avec l'aide du Centre Technique des Conservation des Produits Alimentaires (CTCPA), Kookabarra développe un concept breveté permettant de conserver le jus de fruit frais pendant 14 jours, jusqu'à optimiser en 2021 une DLUO de 150 jours contre 4 sans cette prouesse technologique. Grâce à cette méthodologie et ce savoir-faire unique, les clients de l'entreprise sont de plus en plus nombreux convaincus par la rigueur et l'enthousiasme de la jeune société, ainsi que par la haute qualité et l'innovation des produits proposés.

L'entreprise gagne ses lettres de noblesse en œuvrant pour le bon, en toute humilité, en entrant souvent par les petites portes, par un travail de dur labeur, en franchissant les étapes une à une dans les coulisses des cafés, hôtels et restaurants (CHR) hauts de gamme et des épiceries fines, avec plus de 1 000 établissements référencés. « On veut être une figure de proue de l'agroalimentaire sin. On est distribué en Suisse, en Belgique et au Luxembourg, mais on étudie d'autres implantations ».

« Savoir-faire et méthodologie » : tel est le leitmotiv qui anime les équipes de l'entreprise maintenant installée localement, sur les terres cavares, au plus près des agriculteurs et partenaires de toujours qui l'accompagnent depuis plus de 15 ans.

« L'humain fait partie de nos principales préoccupations, chaque personne chez Kookabarra est impliquée et participe à l'excellence de notre produit. Un nouvel espace de travail à la hauteur de l'exigence et au souci du détail pour un jus d'exception que l'on souhaite aujourd'hui à la portée de tous. Chaque année l'équipe est étoffé de deux CDI permettant de disposer d'une ressource humaine de 35 salariés afin de s'assurer que tout soit fait en interne ».

En 2021, la marque lance de la vente aux particuliers à base fruits frais à boire Dans la continuité du travail engagé et dans la volonté de proposer un jus le plus sain et naturel possible, les fruits frais à boire sont aujourd'hui disponibles à la vente à distance mais aussi sur place, au cœur de la boutique, en Provence, avec la possibilité, si vous êtes curieux, de visiter l'usine de production. « Nous avons réalisé un CA de 6 millions d'euro en 2022 et il devrait atteindre 7 millions en 2023, Enjoy ! » lance tout sourire cet entrepreneur boulimique de réussite.

« Le choix de nos producteurs est aussi stratégiquement environnemental. Nous choisissons des partenaires locaux en Provence à moins de 30 km de notre fabrique pour diminuer le temps de trajet des matières premières et ainsi diminuer les émissions de gaz à effet de serre. Il se porte également sur des producteurs partageant les mêmes valeurs que l'entreprise, celles du respect de la terre et du fruit. Le dirigeant prend soin de visiter autant que possible chaque producteur car il estime qu'il est fondamental de construire une relation durable et de confiance avec eux sans lesquels rien ne serait possible aujourd'hui ».

Ainsi, les producteurs s'engagent à offrir une matière première de très haute qualité et Kooka s'engage à acheter les fruits et légumes au prix le plus juste et à valoriser leur culture grâce à son expertise dans le domaine des jus de fruits.

Enfin, l'entreprise cherche sans cesse à améliorer ses modes de production en favorisant la transition écologique afin de devenir, à court terme, un exemple pour son écosystème en devenant une entreprise éco-responsable. »

4 gammes + de 20 références

Choisissez votre format, petites ou grandes bouteilles et laissez-vous tenter sans limite par notre large sélection de fruits frais à boire : fruit, detox, smoothie ou bio.  
Le plus difficile sera de faire son choix !

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
|  <p><b>FRUIT</b></p>   |  <p><b>DETOX</b></p>   |  <p><b>SMOOTHIE</b></p>  |  <p><b>BIO</b></p>   |
| <p><b>FRUIT</b></p> <p>1L ou 25CL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Orange</li> <li>Orange sanguine</li> <li>Pamplemousse</li> <li>Ananas</li> <li>Pomme verte</li> <li>Pomme rouge</li> <li>Multifruits</li> <li>ACE</li> <li>Grenade</li> <li>Fraise</li> <li>Citron</li> <li>Citron Vert</li> </ul> | <p><b>DETOX</b></p> <p>75CL ou 25CL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pomme Carotte Citron</li> <li>Pomme Menthe Citron</li> <li>Pomme Légumes Verts Citron</li> <li>Pomme Légumes Rouges Gingembre</li> <li>Pomme Mangue Gingembre</li> <li>Pomme Fruits Rouges Citron</li> </ul> | <p><b>SMOOTHIE</b></p> <p>1L ou 25CL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pomme Kiwi</li> <li>Pomme Poire</li> <li>Pomme Banane</li> </ul> | <p><b>BIO</b></p> <p>75CL ou 25CL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Raisins Noirs</li> <li>Raisins Blancs</li> <li>Pomme Gala</li> </ul> |

Source : « La Provence », 7 décembre 2023 et entretien personnel avec le dirigeant.

### Document 3 – Inflation, mutations : quelle nouvelle donne pour le marché des jus de fruits.

90 % des Français consomment des jus de fruits, ce qui en fait un produit ancré dans le quotidien. Le marché représente 1,9 Milliards de chiffre d'affaires en 2022 pour 1,12 milliards de litres vendus.

Les jus de fruits sont des produits issus du fruit avec des coûts liés à la récolte, au pressage, au transport (fret, camions), et au conditionnement. Les principaux postes de coût pour le conditionneur sont les matières premières (60 - 80 %), les emballages (10 - 20 %) et les frais fixes qui incluent main d'œuvre, énergie et logistique (10 - 20 %).

En septembre 2022, la filière a tiré la sonnette d'alarme en constatant l'envolée spectaculaire des prix à tous les niveaux de la chaîne de production (augmentation du prix de nombreux produits, dont les oranges du Brésil, hausse du dollar surenchérisant les prix, explosion du coût des emballages, de l'énergie et du transport routier).

Si la situation s'est relativement calmée sur certains postes (le fret maritime ou l'effet dollar), certains déterminants participent à maintenir les coûts de production élevés tels que les aléas climatiques, la décarbonation de l'industrie, la réduction de l'impact environnemental, des emballages, etc. D'autres tensions sur les coûts sont arrivées pour des raisons climatiques et conjoncturelles, comme la pénurie de jus d'orange.

Cette augmentation des coûts a nécessairement été répercutée en partie sur les prix de vente aux consommateurs (+ 9 % pour les jus à base de concentré et presque + 17 % pour les nectars). Malgré ces hausses, le prix d'un verre de jus de fruits achetés dans le commerce revient 4 fois moins cher qu'un jus pressé à la maison. (...)

Source : « Table Ronde de la profession », Juin 2022.

#### Document 4 – Les chiffres clés de la filière.

*En France, une consommation mature et haut de gamme.*

La consommation de jus de fruits qui était encore balbutiante au milieu du XX<sup>ème</sup> siècle s'est considérablement développée à partir des années 1980.

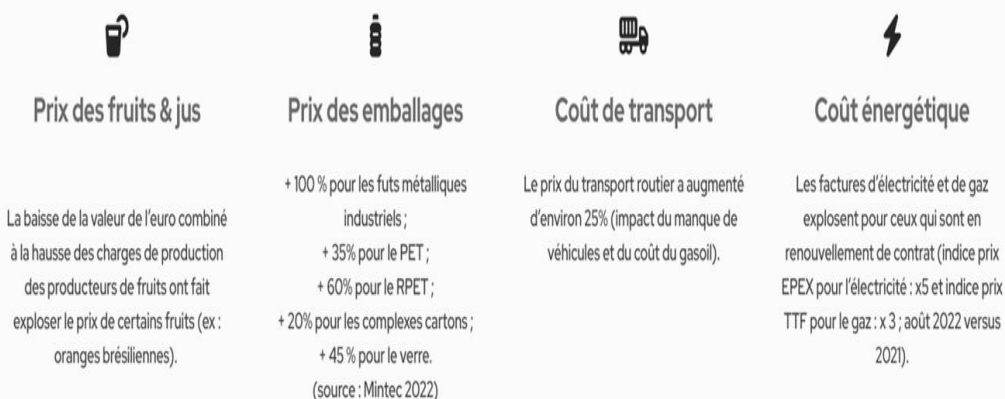
De 3 ou 4 litres par an et par habitant, la consommation a alors très vite progressé, jusqu'à atteindre 23L/an/habitant en France en 2015. Depuis quelques années, la consommation moyenne annuelle diminue pour atteindre, en 2021, 18L/an/habitant.

*Segmentation du marché.*

La consommation représente aujourd'hui environ 1,15 milliard de litres, ce qui fait de notre marché le second d'Europe derrière le marché allemand. Cette consommation se distingue de celle des autres pays d'Europe pour sa très forte proportion du segment des purs jus (il représente en effet plus de la moitié des volumes vendus en jus de fruits et nectars), contrairement aux autres pays européens comme l'Allemagne par exemple, où le jus à base de concentré est plus consommé.

*Une conjoncture économique difficile notamment liée à une envolée spectaculaire des prix à tous les niveaux de la chaîne de production.*

### Comparaison des prix 2022 par rapport à 2021 pour la filière des jus de fruits & nectars



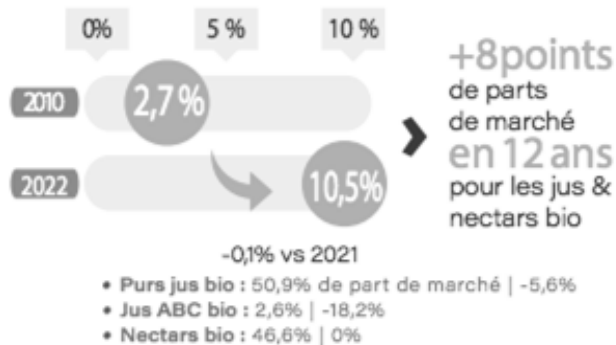
Source : rapport d'activités 2022 - Unijus, 24 juillet 2023.

## Document 5 – Jus de fruits : « Le segment bio et les parfums demandés. »

### le segment bio

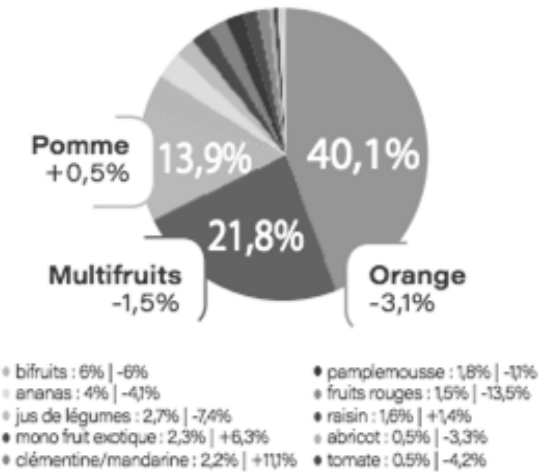
Un segment en légère baisse, inversant une tendance haussière installée depuis plus de 10 ans.

Évolution des parts de marché volume des jus et nectars bio entre 2010 et 2022



### les parfums

Orange, multifruits, pomme : le trio de tête.



Source : Union Nationale Interprofessionnelle des Jus de fruits (Unijus), 2022.

## Document 6 – Kooka et la planète.



### Un oiseau éco responsable.

Chez Kookabarra, nous sommes conscients qu'il faut agir pour notre planète avant qu'il ne soit trop tard. Nous avons donc décidé d'apporter notre pierre à l'édifice en changeant petit à petit quelques détails de notre quotidien car c'est « Tous » ensemble que nous rendrons le monde meilleur.



**Éco Bottle** : la technologie HPP permettant de préserver les qualités gustatives et nutritionnelles de nos jus pose l'utilisation d'un emballage souple, donc plastique dans notre cas, afin de transmettre parfaitement la pression au produit sans explosion de la bouteille.

Cependant, l'entreprise Kookabarra utilise aujourd'hui des bouteilles 100 % recyclables, donc pas à usage unique, dans la mesure où elles sont éliminées dans les poubelles de recyclage. KOOKA utilise aussi une poche de 3 L, 100 % recyclable et fabriquée en France. Cela permet de limiter au maximum les suremballages. Les produits sont regroupés dans des cartons, eux aussi, recyclables.

Source : Kookabarra.fr.

## **Document 7 – Encourager l'éducation à l'alimentation.**

La fondation Lactel a mené une étude IFOP permettant de dresser un état des lieux de la consommation et de la perception des collégiens sur le petit-déjeuner.

**ÉTUDE IFOP** : « Étude IFOP », pour le Collectif du Petit-déjeuner, en partenariat avec la Fondation d'entreprise Lactel, auprès d'un échantillon représentatif de 480 collégiens, répartis selon les niveaux de classe (permettant d'assurer une analyse sur 120 collégiens par niveau de classe), durant le mois de mars. Il porte sur les pratiques des collégiens lors du petit-déjeuner et a pour objectif d'évaluer la consommation des collégiens. La prise de petit-déjeuner est considérée comme régulière si ce repas est pris 4 à 5 fois par semaine de cours, sinon il reste occasionnel. Parmi les principales conclusions : composition moyenne du petit-déjeuner : 88 % consomment au moins un produit céréalier, 68 % un produit laitier, 53 % un produit fruitier.

Parmi les produits fruitiers, les jus de fruits occupent la 1<sup>ère</sup> place loin devant les fruits et les compotes. Plus de 6 collégiens sur 10 ne prennent pas un petit-déjeuner suffisamment complet au quotidien.

**VILLAGE INTERNATIONAL DE LA GASTRONOMIE** : dans le cadre du Village International de la Gastronomie, le Collectif a organisé son évènement OBJECTIF « PETIT DEJ » qui a pour but de mettre à l'honneur les traditions culinaires de ce premier repas essentiel de la journée de 4 pays différents : la France, l'Ukraine, l'Italie et l'Indonésie. L'évènement a été introduit par Guillaume Gomez, ambassadeur de France pour la gastronomie, et Stéphane Layani, parrain de l'évènement. Le Collectif a profité de cette occasion pour présenter les résultats de son étude sur « la perception et la consommation du petit-déjeuner chez les collégiens ».

**TROPHÉES DU PETIT-DÉJEUNER EN MILIEU SCOLAIRE** : cette année, sur les 25 projets déposés (dont 5 en provenance des territoires ultramarins), 4 projets portés par des collèges et leurs communautés éducatives ont été récompensés. Les Trophées ont été remis le 23 novembre lors du Salon des Maires et des Collectivités locales, sur le stand de la Chambre d'Agriculture, en présence du député de l'Essonne Jérôme Guedj (NUPES).

*Source : Collectif du petit-déjeuner et l'IFOP, 21 juin 2022.*

## **Document 8 – Environnement et économie circulaire.**

En Europe, le 30 novembre 2022, la Commission européenne a présenté un projet de règlement, révisant la directive 94/62/CE sur les emballages et déchets d'emballages. Ce nouveau texte a pour objectifs de réglementer la mise sur le marché des emballages ainsi que la prévention et la gestion des déchets d'emballages, afin d'accélérer le développement de l'économie circulaire des emballages ménagers.

Ce projet de texte prévoit que tous les emballages mis sur le marché de l'Union Européenne devront satisfaire à des exigences essentielles relatives à leur composition, à leur caractère réemployable et recyclable. Le texte sera soumis à de nombreuses modifications suite aux avis des Commissions en charge de sa validation jusqu'à son entrée en vigueur prévue d'ici mai 2024.

*Source : Europa.eu.*

## **Document 9 – Le marché du jus de fruits n'en finit pas de baisser, affecté par l'image du sucre.**

*La France est le deuxième consommateur de jus de fruits en Europe. Pourtant ce marché est à la peine, victime de la désaffection à l'égard du sucre et de la concurrence de plusieurs autres boissons sans alcool.*

Trop de sucre, trop de sel, trop de gras... Les mises en garde des nutritionnistes pleuvent. Et le jus de fruits, accusé de contenir plus de sucre que de vitamines ou de fibres, n'est pas le dernier à en avoir souffert. Depuis 2015, les ventes ont entamé une glissade régulière et les derniers chiffres de Nielsen confirment la tendance de 2 % à 3 % de volume en moins par an. L'image du petit-déjeuner sain et équilibré avec son verre de jus de fruits a été largement écornée.

Le PNNS (Programme national nutrition et santé) a enfoncé le clou en janvier 2020, en déplaçant les jus de fruits de la catégorie des cinq « fruits et légumes à manger chaque jour » à celle des « boissons sucrées ». Résultat, il est désormais recommandé de ne pas dépasser un verre de jus de fruits par jour en raison de « la forte teneur en sucres simples ». À cet égard, le PNNS rappelle que « seule l'eau est indispensable à l'organisme ».

Ainsi catalogués, les jus de fruits sont tombés dans la grande colonne des sodas, des boissons aux fruits plates, boissons énergisantes et autres spécialités à base de thé sans qu'il soit vraiment possible pour eux de se distinguer en agitant une quelconque carte « santé ».

« Nos concurrents ont intérêt à ce que les jus de fruits soient assimilés à la grande famille des boissons sucrées », regrette Emmanuel Vasseneix, président de Unijus, l'interprofession des jus de fruits. Les chiffres montrent d'ailleurs que les jus de fruits sont à la traîne sur le vaste marché des boissons sans alcool de 8,3 milliards d'euros, qui a progressé de 6,2 % en un an.

### **Multiples concurrents**

Sur douze mois glissants, au 4 octobre, les colas, qui sont toujours les grands leaders des boissons sans alcool, ont vu leurs ventes augmenter de 0,6 % en volume et 6,4 % en valeur. Les énergétiques ont fait le plus grand bond à près de 18 % en volume et 22 % en valeur. Très bien placées aussi, les boissons à base de thé ont progressé de 4,7 % et 10,6 %.

Dans le même temps, les jus de fruits ont reculé de 2,7 % et 0,7 %. Pour certains, comme le pamplemousse, c'est la bérézina avec un plongeon de 90 %. Les nectars réalisés à base de purées de fruits, tels que la banane qui ne peut pas se transformer en jus, ne contiennent que 50 % de fruits et nettement plus de sucre.

Pourquoi une telle mauvaise fortune ? « Les prix jouent un rôle incontestable », selon Emmanuel Vasseneix. Un jus de fruits coûte beaucoup plus cher à fabriquer qu'une boisson à base de fruits type Oasis, leader de sa catégorie et il se vend près de deux fois plus cher. « Quand on achète pour une famille, le calcul est vite fait », souligne le président de Unijus. Lorsque la matière première flambe, et c'est de plus en plus souvent le cas avec le réchauffement climatique, « les hausses portent sur 100 % d'un jus de fruits quand elle ne portera que sur 20 % d'une boisson à base de fruits ».

### **Rigidité réglementaire**

À cela s'ajoutent certaines difficultés réglementaires, qui limitent beaucoup plus les marges d'innovation pour les jus de fruits que pour les autres catégories de boissons. La directive européenne « jus de fruits », révisée en décembre 2012, encadre la définition de telle façon qu'il n'est par exemple pas possible d'en retirer du sucre.

Il est en revanche possible de diluer la teneur en sucre, ce qui a donné l'idée à Eckes Granini d'ajouter de l'eau de coco au jus de la marque Joker pour lancer, en 2017, après trois ans de recherche, une nouvelle recette avec 30 % de sucre en moins.

Malgré tous ces vents contraires, le taux de pénétration du jus de fruits en France est important puisque « 90 % des ménages en achètent ». Avec une consommation de 18 litres de jus de fruits par personne et par an, la France est le deuxième plus gros marché (1,5 milliard d'euros pour près de 1 milliard de litres) en Europe après l'Allemagne.

*Source : Marie-Josée Cougard (Lesechos), 2 novembre 2022.*

### **Document 10 – La prise de décision et le management chez Kookabarra : « Quand le sport rime avec entreprise. »**

Tous les 15 jours le dirigeant s'entretient avec ses 7 directeurs de département (qualité/production/maintenance/entrepôt/commercial/marketing et comptabilité). Soucieux de mettre en place et de discuter des objectifs avec chacun d'eux, Jérémie Marcuccilli est à l'écoute des besoins de ses collaborateurs. Comme dans le monde du sport, il impulse la dynamique, montre la voie, responsabilise ses directeurs et partage ses valeurs auprès du personnel à travers des discussions directes avec ses salariés et leur affichage dans chaque bureau.

Dans la mise en place des politiques sociales, une mutuelle est prise en charge à 100 % et un intéressement pour l'ensemble de ses salariés. En 2023, chaque salarié s'est vu attribué une prime de 1 500 euro (au titre de la prime Macron).

L'entreprise s'engage au sein de manifestations locales (des courses sur route et de trail) auprès d'associations culturelles et caritatives (octobre rose, le téléthon).

« Le sport rime avec entreprise » aime à répéter le fondateur. À ce titre, l'intervention d'un coach pour améliorer les conditions de travail auprès des salariés en est un exemple récent : « Je suis intervenu chez Kookabarra au mois de novembre dans le cadre du bien-être au travail, de la performance et de la prévention des blessures liées au travail. En effet, je partage les mêmes valeurs que Kookabarra : bien être, positivité et sens du challenge », reprend Stéphane VIRDIS, coach diplômé chez EPS (Ensemble Protégeons notre Santé). « Le mois de novembre m'a permis de réaliser un premier cycle avec les membres de l'équipe. Nous avons pu en tirer de premiers résultats positifs, notamment concernant la motivation des salariés à prendre soin d'eux, leur volonté d'améliorer leur condition physique, et une prise de conscience concernant l'importance de la posture à avoir au travail pour éviter les blessures.

En effet que l'on ait un poste de travail où nous devons rester debout, assis, ou alors où nous devons porter des charges etc. il est important de cibler, de travailler et/ou d'étirer certains groupes musculaires pour éviter les blessures, douleurs, ou gênes ». C'est un cours qui est à la portée de tous, grâce aux sangles de suspension qui permettent de délester le poids de corps.

*Source : les auteurs.*

## **Document 11 – Jus de fruits au restaurant : un marché de niche.**

Plus de neuf Français sur dix consomment régulièrement des jus de fruits, mais ce n'est certainement pas au restaurant. Négligé, voire oublié sur la carte des boissons, le jus de fruits constitue une micro-niche sur laquelle les marges de progression sont faibles. Il suffit de consulter quelques cartes de restaurants pour constater l'ampleur du problème : les jus de fruits y sont à peine mentionnés, quand ils ne sont pas tout bonnement passés à la trappe. Au restaurant, le jus de fruits est un parent pauvre, sans allié ou presque, quasiment jamais valorisé.

« Chez Lasserre (Paris 8<sup>ème</sup> arrondissement) », le directeur de salle Antoine Pétrus estime qu'à part quelques cocktails, les ventes sont minimes. Idem au « restaurant Pirouette (Paris 1<sup>er</sup>) » où les ventes hebdomadaires se comptent sur les doigts d'une main.

Pour Alain Milliat, à la tête de la marque éponyme qui fournit environ 800 restaurants, « ce produit peut parfaitement trouver sa place si le chef le comprend. Il faut juste savoir s'en servir. » S'il reconnaît qu'il n'est pas toujours évident de placer un jus en début de repas à cause de la texture et de la sucrosité qui peuvent vite provoquer le sentiment de satiété, il estime qu'il est facile de l'utiliser au moment du fromage, « avec un fromage de chèvre, notre pomme-coing passe très bien », ou l'incorporer dans un plat. Reste que de tels usages ne permettent pas de créer un marché conséquent.

Le développement de la mixologie ne représente pas non plus une grande opportunité puisqu'il est bien rare que l'attention soit portée sur la qualité du jus. Et même si tel était le cas, ce n'est pas avec 4 centilitres dans un cocktail qu'un immense marché s'ouvrirait.

*Source : AucoeurduCHR, 17 mars 2023.*