



G2-00247  
948284  
Manag Gest

Code épreuve : 299

Nombre de pages : 21

Session : 2021

Épreuve de : Management et sciences de gestion HEC Paris

**Consignes**

- Remplir soigneusement l'en-tête de chaque feuille avant de commencer à composer
- Rédiger avec un stylo non effaçable bleu ou noir
- Ne rien écrire dans les marges (gauche et droite)
- Numéroté chaque page (cadre en bas à droite)
- Placer les feuilles A3 ouvertes, dans le même sens et dans l'ordre

SCOP-TI est une société coopérative spécialisée dans la production de thé. Créée par les ex-salariés de l'usine FRALIB, sa gestion est démocratique et produit des produits éco-responsables mais l'entreprise doit faire face à de nombreux défis : notoriété, concurrence, pérennisation

DOSSIER 1 : Le développement stratégique de SCOP-TI.

1) ~~L'analyse force faiblesses est le diagnostic stratégiques qui consiste à analyser l'entreprise et ses ressources par travers ses~~

L'analyse de l'environnement consiste à analyser le microenvironnement et le macroenvironnement pour en dégager des opportunités et des menaces. C'est le diagnostic stratégique externe.

Le macroenvironnement c'est l'ensemble des variables qui s'imposent à l'entreprise et s'analyse à l'aide de la matrice PESTEL d'Aquila.

NE RIEN ÉCRIRE DANS CE CADRE

	Opportunités	Menaces
Politique		Les pouvoirs publics n'accordent que peu d'aide aux entreprises à faibles fonds propres
Economique	Croissance de l'économie sociale et solidaire qui représente 10% du PIB français	Les banques n'ont pas confiance en les sociétés qui ont peu de fonds propres
Socio-culturel	La clientèle est plus engagée et sait les modes de fonctionnement éthiques Montée en puissance du recours au financement participatif	
Environnemental	Le recours à l'imposition est très néfaste pour l'environnement	

Le microenvironnement c'est l'ensemble des variables qui agissent sur l'entreprise mais sur lesquelles elle peut facilement agir. Il s'analyse à l'aide des 5 forces de Porter.

Pouvoir négociation des fournisseurs: Fort car il y a beaucoup de demandeurs mais il y a une possibilité de faire des contrats d'exclusivité.

Pouvoir de négociation des clients: Leur pouvoir <sup>est</sup> fort car il y a beaucoup d'offres qui visent les différents segments de prix, d'autant plus qu'il y a une montée en popularité du Bio tandis que la clientèle jeune doit être fidélisée sur la durée par une constante

innovation et notamment de nouvelles saveurs.

Menace des produits de substitution : Pas de mention dans le cas mais on note que la météo peut avoir un effet sur les envies du client.

Menace des nouveaux entrants : Pas de mention dans le cas mais on peut supposer qu'elle est faible de par les barrières à l'entrée en termes d'investissements.

Intensité concurrentielle : Le marché du thé est un marché oligopolistique en phase de sélection.

La concurrence est internationale car même la concurrence chinoise et latino-américaine interviennent. On note la présence de groupes qui tentent d'innover au sein de plus petites entreprises au concept novateur qui souhaite fidéliser le consommateur.

L'analyse de l'environnement permet de conclure sur les facteurs clés de succès qui sont les facteurs que l'entreprise doit maîtriser pour survivre.

Les FCS sont :

- Une offre innovante, respectueuse de l'environnement et un bon rapport qualité-prix.
- Prise en compte des impacts socio-environnementaux des activités industrielles.

L'analyse forces/faiblesses consiste à analyser les ressources de l'entreprise pour analyser la capacité stratégique de l'entreprise c'est-à-dire sa capacité à mobiliser les ressources d'après la théorie de PENNROSE.

On distingue les ressources tangibles (humaines, matérielles et financières) des ressources intangibles (organisationnelles, technologiques et de réputation).

Ressources	Forces	Faiblesses
Humaines	58 personnes motivés vers la réalisation du même objectif et disposent d'une connaissance et d'un savoir de par leur ex-pertes.	
Financières	CA de 3 millions d'€ en 2018 2,55 millions versés par Unilever	Pas de bénéfices réalisés Accès difficile au financement externe
Matérielles	Usine Fra-Lib Machines cédées par Unilever	Appareil productif peu performant insuffisant pour faire face à la demande des grandes surfaces
Organisationnelles	Modèle collaboratif / Site internet Responsabilité environnementale Boutique en ligne Valeurs qui mettent la priorité sur les collaborateurs	
Reputation	Gamme large de thés et d'infusions, deux marques 1336 et Scop-Ti Renommée d'Unilever	

Le diagnostic forces faiblesses nous permet de conclure que Scop-Ti dispose de valeurs <sup>sociales</sup> économiques et environnementales qui la valorisent en plus de produits qualitatifs mais son appareil productif doit être renouvelé

En confrontant les facteurs clés de succès et la capacité stratégique, on peut dire que SCOP-Ti possède un avantage concurrentiel dans sa démarche socio-environnementale

Code épreuve : 299

Nombre de pages : 21

Session : 2021

Épreuve de : Management et sciences de gestion HEC Paris

**Consignes**

- Remplir soigneusement l'en-tête de chaque feuille avant de commencer à composer
- Rédiger avec un stylo non effaçable bleu ou noir
- Ne rien écrire dans les marges (gauche et droite)
- Numéroté chaque page (cadre en bas à droite)
- Placer les feuilles A3 ouvertes, dans le même sens et dans l'ordre

1.2) La finalité est ce à quoi aspire l'entreprise sur le long terme.

On peut affirmer que SCOP-TI possède une finalité économique dans la mesure où elle souhaite pérenniser son activité.

Elle possède une finalité sociale car son mode de gouvernance donne un droit de décision aux salariés et veille à leur épanouissement.

Elle possède une finalité sociétale car elle souhaite relancer l'activité et le dynamisme de sa région en créant de l'emploi et faisant du commerce équitable.

Enfin, elle possède une finalité environnementale du fait de sa prise en compte de son empreinte écologique qui justifie le recours au circuit court.

Les objectifs stratégiques suivis par SCOP-TI sont de pérenniser l'activité, générer des bénéfices tout en fournissant des produits qualitatifs et éco-responsables et en garantissant l'emploi, la formation et l'épanouissement des collaborateurs.

La RSE est la prise en compte de considérations sociétales et environnementales dans l'activité des entreprises.

On peut affirmer que SCOP-TI s'inscrit dans une démarche de RSE car en plus de poursuivre son objectif lucratif, elle souhaite vendre des produits d'origine naturelle, à réduire son empreinte carbone, à garantir les conditions de ses collaborateurs tout en maintenant un commerce équitable avec ses fournisseurs

et en participant au dynamisme de la région.

1.3) La stratégie selon CHANDLER est la détermination des buts et objectifs à long terme et l'adoption des actions et allocation des ressources nécessaires pour atteindre l'objectif.

La stratégie globale consiste à déterminer la composition et le management du portefeuille d'activités afin de maximiser la création de richesse.

Elles peuvent être de 3 types selon MARTINET : inter-sectorielles, internationalisation, interentreprise

On peut affirmer que SCOP-Ti mène une stratégie de spécialisation dans le sens où dès sa création, elle a décidé de se concentrer sur le thé et les infusions qui est son cœur de métier. Elle possède d'ailleurs une gamme assez large autour de ce cœur de métier.

Avantages d'une spécialisation:

- Bénéficiaire de l'effet d'expérience qui permet des économies d'échelle selon la théorie du BCG
- Image de spécialiste et développement du savoir-faire
- Offre simple permet d'allouer les fonds dans de la recherche et développement.
- Création d'une identité de marque.

Inconvénients d'une spécialisation

- Forte dépendance vis à vis du cœur de métier.
- Risque sectoriel.

#### 4.41

La structure selon Mintzberg est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et assurer la coordination entre les tâches.

D'après Mintzberg, la structure d'une entreprise peut être caractérisée selon divers éléments.

- Degré de centralisation : Le pouvoir est très décentralisé car les collaborateurs sont directement impliqués dans la prise de décisions.

L'organigramme montre que le cercle des collaborateurs est souverain sur l'ensemble des décisions importantes.

- Nœuds de coordination :

L'Ajustement est mutuel car il n'y a pas de supérieur hiérarchique qui encadre le travail. Mais il y a une standardisation des résultats comme le montre la démarche qualité qui vérifie en amont et en aval la conformité du produit.

- Degré de formalisme : Le fait que les salariés ne connaissent que l'entreprise prône une solidarité et une démocratie au sein de Scop-Ti, on peut affirmer que le degré de formalisme est faible et que le climat social inspire la présence d'une sorte de famille.

Ces éléments de la structure peuvent être justifiés au regard de l'histoire de l'entreprise car l'entreprise a milité contre Unilever pour prôner une équité et une solidarité qui sont des choses que l'on retrouve dans la structure de SCOP-Ti puisque les collaborateurs sont directement impliqués dans la prise de décisions et par l'instauration d'un climat familial loin de la hiérarchie du groupe hollandais.

Néanmoins, l'entreprise garde son objectif en tête qui consiste à fournir des produits de qualité et qui sont contrôlés.

On peut conclure que la structure de l'entreprise Scop-Ti est une adocratie fonctionnelle car elle octroie une organisation flexible au cœur d'une seule division et qui permet aux collaborateurs de développer leurs activités professionnelles.

Cette structure présente des avantages :

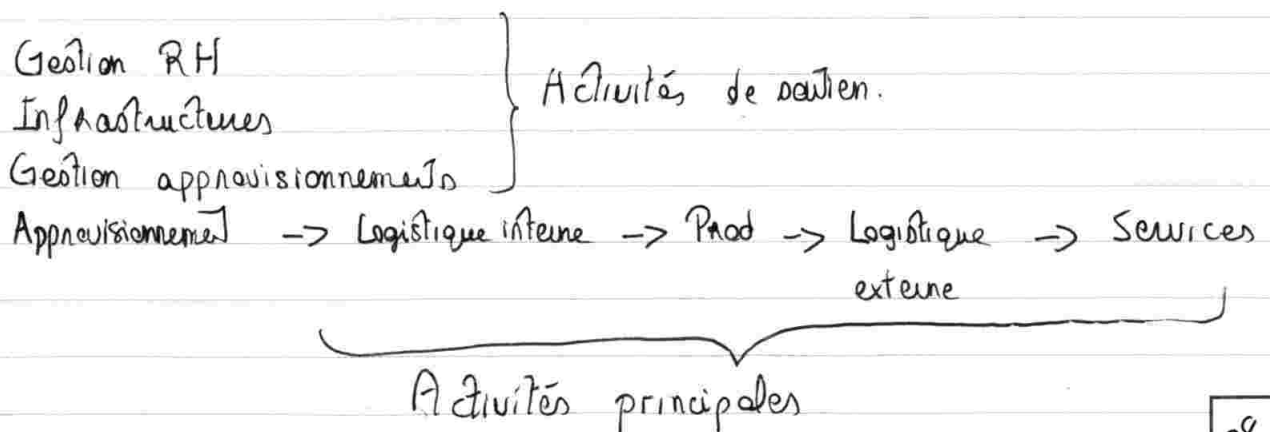
- Flexibilité
- Dialogue social facilité
- Développement de l'employabilité des collaborateurs

Mais aussi des inconvénients :

- Saturation du fait de l'abondance des propositions des salariés
- Manque de règle qui ne fixe pas d'objectif clair
- Risque de relâchement
- Potentiels abus de pouvoir.

En ce qui concerne la prise de décisions de gestion, elle permet d'intégrer les collaborateurs et de potentiellement accueillir de bonnes idées mais cela peut générer des conflits entre tous ceux qui souhaitent contribuer à la prise de décisions.

4.5 La Chaîne de valeur de PORTER qui mentionne que le processus de production peut être décomposé en activités principales et en activités de soutien et que la création de valeur supplémentaire peut se faire à tous les niveaux de la chaîne de valeur





Code épreuve : 299

Nombre de pages : 21

Session : 2021

Épreuve de : Management et sciences de gestion HEC

**Consignes**

- Remplir soigneusement l'en-tête de chaque feuille avant de commencer à composer
- Rédiger avec un stylo non effaçable bleu ou noir
- Ne rien écrire dans les marges (gauche et droite)
- Numéroté chaque page (cadre en bas à droite)
- Placer les feuilles A3 ouvertes, dans le même sens et dans l'ordre

Le relancement de la culture local du tilleul et des plantes aromatiques ~~can~~ peut être à l'origine d'un avantage concurrentiel car cela permettra à SCOP-Ti de disposer d'une rente que plusieurs entreprises devront acheter auprès de fournisseurs et ce cela se situe au niveau de l'approvisionnement et de la logistique interne ou la chaîne de valeur.

Plusieurs types d'avantages concurrentiels peuvent être recherchés :

- Lié au produit : Cela permettrait d'avoir un suivi total sur la qualité des matières premières et donc fournir des produits plus qualitatifs, ce qui créera de la valeur pour le client.
- Logistique : Cela serait aussi un avantage logistique pour SCOP-Ti car cela lui permettrait de réduire les coûts d'approvisionnement dans la chaîne de valeur, ce qui pourrait baisser le prix et créer de la valeur pour le client.

### Conclusion du DOSSIER 1.

SCOP-Ti de par sa politique RSE et ses produits de qualité se démarque de la concurrence mais n'est pas assez importante car elle doit se faire connaître et notamment améliorer son appareil productif.

DOSSIER 2 : L'ANALYSE FINANCIÈRE DE SCOP-T1

2.1) L'analyse de l'activité se fait à l'aide des soldes intermédiaires de gestion

	€	% CA
Production vendue	3 111 092	
+ Production stockée	33 539	
= Production de l'exercice	3 144 631	
- (Achats MP + Variations)	1 740 267	
- Autres achats et charges externes	950 251	
= Valeur ajoutée	454 113	
+ Subventions	30 280	
- Impôts taxes	48 033	
- Charges personnel	828 343	
= Excédant brut d'exploitation	-391 983	
+ Autres produits	45 248	
+ Reprises	114 066	
- Autres charges	115 801	
- Dotations	131 182	
= Résultat de l'exercice	-498 652	
+ Pts Financiers	1	
- Charges financières	14447	
= RCA	-494 098	
+ Résultat exceptionnel	4001	
= Résultat de l'exercice	-490 097	

## Compte de résultat différentiel

CA	3 334 225	
Charges variables	2 690 518	
MCV	643 707	
Charges fixes	<del>1 274 302</del>	← 1 123 359
Résultat d'exploitation	-479 652	

Entre 2017 et 2018, la perte de SCOP-TI a baissé en effet le Résultat a augmenté de 36%, ce qui montre un gain d'activité ~~ops~~ et une amélioration de la situation financière. On remarque que c'est notamment du au chiffre d'affaires qui a augmenté de près de 10,8%.

Ce qui a entraîné une hausse de la valeur ajoutée qui a presque doublé mais en les deux années c'est sur l'EBE que la situation se dégrade et cela se justifie par le poids de la masse salariale qui représente 182% de la valeur ajoutée, ce qui est normal car l'entreprise est en phase de recrutement et qu'elle n'a pas atteint son pic d'activité comme en témoignent la hausse du CA entre 2017 et 2018.

Ainsi, même si l'entreprise ne génère pas de bénéfices, il faut rester confiant car elle a fait les recrutements nécessaires qui permettront une hausse de l'activité au fur et à mesure que l'entreprise se fait connaître.

2.2) La structure financière d'analyse à l'aide du Bilan fonctionnel et des valeurs structurelles

Actif		Passif	
EMPLOIS STABLES		RESSOURCES STABLES	
Immobilisations brutes	904 541	Capitaux propres	647 597
		Amortissement et dép	498 974
		Dettes financières long terme	225 115
Actif circulant		Passif circulant	
- Exploitation	1 597 062	- Exploitation	1214 660
- Hors exp	312 888	- Hors exp	429 006
+ Effets escomptés non échus	12 000	Effets escomptés non échus	12 000
Trésorerie active	222 111	Trésorerie passivée	21250
TOTAL	3 048 603	TOTAL	3 048 603

$$\begin{aligned}
 \text{Fond de roulement net global} &= \text{RS} - \text{ES} \\
 &= 467\ 146 \text{ €} \\
 \text{Bfonds de roulement} &= \text{AC} - \text{PC} \\
 \text{• Exploitation} &= 382\ 402 \text{ €} \\
 \text{• Hors exploitation} &= -116\ 118 \text{ €} \\
 \text{Trésorerie nette} &= \text{TA} - \text{TP} \\
 &= 200\ 861 \text{ €}
 \end{aligned}$$

En 2018, la trésorerie est de 200 861 €. Cela est positif mais cela révèle que l'entreprise dispose de l'argent qu'elle n'investit pas.

D'après la relation fondamentale de la trésorerie, la trésorerie s'explique soit par le FRNG, soit par le BFR.

Le FRNG en 2018 est de 467 146 €, ce qui montre que les ressources stables couvrent les emplois stables. L'entreprise possède un taux d'endettement de 34%, ce qui montre qu'elle a de la marge pour s'endetter.

Mais en 2018, le BFR est de 266 284 €, cela montre qu'il y a des décalages entre encaissements et décaissements.

Code épreuve : 299

Nombre de pages : 21

Session : 2021

Épreuve de : Nana - Sciens de gestion HEC

## Consignes

- Remplir soigneusement l'en-tête de chaque feuille avant de commencer à composer
- Rédiger avec un stylo non effaçable bleu ou noir
- Ne rien écrire dans les marges (gauche et droite)
- Numéroté chaque page (cadre en bas à droite)
- Placer les feuilles A3 ouvertes, dans le même sens et dans l'ordre

chez SCOP-T1 mais cela est relativement normal puisque SCOP-T1 vend énormément aux enseignes de grandes distribution qui ont de grands délais de paiement, ce qui explique le décalage et donc l'existence d'un besoin en fonds de roulement, en effet le ratio de rotation des créances est de 77j, d'autre part, on remarque que l'entreprise enregistre beaucoup de stocks en clôture d'exercice puisqu'ils sont de 898547, ainsi la difficulté à écouler les stocks peut expliquer le BFR.

En conclusion, SCOP-T1 en 2018 possède une trésorerie positive, et sa structure financière est normale car l'existence d'un BFR est due à ses relations avec les enseignes de la grande distribution mais SCOP-T1 doit résoudre ses problèmes relatifs aux stocks.

2.3) Projet 1 : Machine identique

$$\begin{aligned} \text{VAN} &= -590\,000 + \sum \text{FNT}_{\text{actualisé}} - \sum \text{amortissements} \\ &= -590\,000 + \sum \text{FNT}_a - (118\,000 \times 5) \\ &= 841\,511 - 590\,000 = 251\,511 \text{ €} \end{aligned}$$

Taux de rendement interne =

Projet 2 VAN = -688 488 €  
Par le même calcul.

Ainsi puisque le projet B possède une valeur actuelle net négative, alors il faudrait opter pour le projet A qui consiste à racheter la même machine.

2.4) Le recours à l'emprunt par Scop-Ti présente des inconvénients. En effet, l'emprunt implique de payer des intérêts, qui sont des charges et qui vont creuser la perte de l'entreprise. Par ailleurs même si l'on a vu précédemment que l'indépendance financière lui donne de la marge pour s'endetter, on remarque notamment dans le Bilan que le report à nouveau pèse énormément et que même si elle peut emprunter, elle devrait éviter.

Elle pourrait toutefois avoir recours à du financement participatif ou crowdfunding.

Les avantages de ce mode de financement sont que l'entreprise peut profiter du soutien de ceux qui supportent son combat, et de fonds instantanés sans payer d'intérêts. Mais il présente des inconvénients : la faible notoriété de l'entreprise ferait que seuls quelques donateurs accepteraient que les fonds prêtés sont souvent de faibles quantités insuffisantes pour investir dans une machine. De plus, il faudra payer les frais de la plateforme de crowdfunding.

Elle pourrait aussi avoir recours à des subventions. En effet SCOP-Ti qui possède un but d'intérêt général pourrait attirer l'intérêt de l'Etat qui pourrait les subventionner. Même si les subventions sont dues à obtenir qu'elles sont temporaires et créent une dépendance, elles peuvent être pertinentes pour SCOP-Ti qui souhaiterait de manière exceptionnelle y avoir

recours pour investir dans son appareil productif.

Enfin, pour ne pas rejeter l'emprunt, SCOP-TI pourrait à avoir recours à du financement mixte qui consiste à allier emprunt et autofinancement, cela permettrait d'utiliser les excédents de trésorerie, de payer moins d'intérêt et de bénéficier d'un effet de levier qui viendrait augmenter la rentabilité financière.

## CONCLUSION DU DOSSIER

Même si elle peine à lancer son activité, SCOP-TI possède une structure financière encourageante et investir dans un appareil productif serait un bon moyen d'allouer la trésorerie à un projet viable.

Code épreuve : 299

Nombre de pages : 21

Session : 2021

Épreuve de : Management Gestion HEC

## Consignes

- Remplir soigneusement l'en-tête de chaque feuille avant de commencer à composer
- Rédiger avec un stylo non effaçable bleu ou noir
- Ne rien écrire dans les marges (gauche et droite)
- Numéroté chaque page (cadre en bas à droite)
- Placer les feuilles A3 ouvertes, dans le même sens et dans l'ordre

DOSSIER 3

3.1) La stratégie marketing se compose du marketing stratégique et du marketing opérationnel.

Le Marketing Stratégie se compose du segmentation, ciblage, positionnement selon KOTLER :

En ce qui concerne la segmentation, l'étude d'HARRIS montre que le marché peut être segmenté selon l'âge et le sexe et qu'il concerne surtout les femmes de haut milieu socio-professionnel

Le ciblage c'est déterminer les segments de marché auxquels l'entreprise va se concentrer. Pour Scop-Ti, elle va se concentrer sur une clientèle engagée et va cibler les acheteurs habituels de thé.

Le positionnement c'est donner au produit image favorable dans l'esprit des clients par rapport aux concurrents, SCOP-TI possède un positionnement milieu de gamme et véhicule des valeurs



Le Marketing opérationnel s'analyse à l'aide des LP de McCarthy

Produit : Deux marques 1336 et SCOP-TI

Cramme large qui propose plusieurs goûts

Stylique nouvelle innovante et dégouant la fraîcheur des pots.

Les produits ont plus de véhiculer des fonctions du produit, ils transmettent les valeurs de l'entreprise c'est la théorie de la Double évaluation de VOSS et al

Prix : On peut supposer une stratégie d'alignement vis à vis des concurrents au sens de BUFFET

Communication : Recueille les avis des clients avant lancement du nouveau design

Communication hors média, présence d'un street marketing par les dégustations de produits et les animations.

Communication media : Ponainage de la météo de France 3

Distribution : Circuit court avec le recours aux <sup>grands</sup> distributeurs

Boutique en ligne et distribution par le biais des boutiques bio

3.2 La politique de distribution est l'ensemble des moyens alloués pour acheminer le produit au client.

La politique de distribution de SCOP-TI consiste à d'une part distribuer ses produits sans des marques distributeurs et d'autre part à vendre par le biais de magasins BIO. SCOP-TI s'est également lancée dans la vente en ligne.

On peut dire qu'il est cohérent vis-à-vis des attentes du client vis-à-vis de la marque car cela montre l'engagement français de la société et ce cela rend les produits faciles d'accès. De plus, on sait que la marque 1336 est vendue dans les magasins BIO, ainsi le consommateur a réellement conscience de consommer un produit respectueux de l'environnement et "garanti sans arôme artificiel".

3.3 Les valeurs coopératives fondamentales de SCOP-TI sont la prééminence de la personne humaine, la démocratie, la solidarité, le partage ...

On peut dire que le recours au socio-financement est cohérent avec les valeurs de la marque car ce recours permet de faire participer les salariés de l'entreprise au projet et à partager avec eux cette expérience. D'autre part, l'entreprise appelle au soutien et à la solidarité des contributeurs. SCOP-TI est une entreprise de l'ESS qui poursuit des objectifs de nature sociale et environnementale, elle n'hésite pas à créer de la valeur pour la société dans son ensemble et ainsi le recours au socio-financement serait une sorte de remerciement, une sorte de message derrière lequel on peut voir le fait que l'entreprise est en besoin de financement et que les contributeurs ne regretteront pas et seront fiers de là où est allé leur argent.

### 3.4)

La politique de formation consiste à adapter les postes afin de maintenir l'emploi notamment par une adaptation des compétences et notamment assurer le transfert des savoirs et de les pérenniser.

L'entreprise opte pour de la formation continue dans la mesure où l'entreprise finance elle-même des plans de recrutement par ses salariés.

D'autre part la politique salariale est plus équitable car l'écart inter-salariale a énormément baissé. Par ailleurs le salaire moyen a augmenté, ce qui montre que l'entreprise met la priorité sur le bien-être des salariés.

La motivation selon ROUSSEL est un processus qui active, mobilise oriente les salariés vers réalisation objectif commun.

Ces choix constituent un facteur de motivation en vertu de la pyramide de MASLOW car un salaire plus élevé permettra de satisfaire les besoins du salarié et notamment physiologiques ou de nécessité. De plus la théorie de l'équité d'ADAMS montre que la motivation naît de la comparaison avec autrui qui avec une politique salariale plus équitable est facteur de motivation.

Enfin, la politique de formation peut créer un certain engagement au travail et notamment un engagement normatif par la gestion des carrières et développement de l'employabilité.

Mais ces mécanismes d'incitation peuvent avoir des effets mitigés dans le sens où selon PRENDERGAST, les salariés les plus productifs peuvent ne pas apprécier voir leur salaire diminuer de par leur qualification et par le poste et peuvent quitter l'entreprise, de plus la politique de formation reste très coûteuse et difficile à assurer par une entreprise en phase de concert.

Code épreuve : 299

Nombre de pages : 21

Session : 2021

Épreuve de : Nana - Gestion HEC

## Consignes

- Remplir soigneusement l'en-tête de chaque feuille avant de commencer à composer
- Rédiger avec un stylo non effaçable bleu ou noir
- Ne rien écrire dans les marges (gauche et droite)
- Numéroté chaque page (cadre en bas à droite)
- Placer les feuilles A3 ouvertes, dans le même sens et dans l'ordre

3.5

Productivité par tête	CA / Nb Salariés
2017	72391 <del>76097</del> € / salarié
2018	74073 € / salarié

Supposons que le nombre de salariés n'a pas changé  
 $\Delta$  productivité = 2 %

On pourrait aussi calculer un taux d'absentéisme pour évaluer l'engagement et détecter les potentiels désengagements.

L'évolution de la productivité permet aussi d'évaluer les effets de la politique salariale.

Enfin, on pourrait aussi voir le taux de turnover qui pourrait révéler une potentielle faille dans le climat social et notamment des conflits ou des mécontentements.

## CONCLUSION DU DOSSIER

Malgré le coût que cela représente la stratégie MKG et la politique salariale sont des investissements pertinents qui à terme permettent d'augmenter et d'améliorer la performance sociale et commerciale.

## CONCLUSION GÉNÉRALE DU CAS

Elle qui doit faire face à la concurrence et à des difficultés de financement, les choix stratégiques de SCOP-TI lui permettent de se démarquer et même si elle ne réalise pas de bénéfice, sa performance structure financière est correcte et ses investissements en politiques marketing et formation lui permettent d'une part d'asseoir sa notoriété et d'autre part améliorer l'engagement des salariés, on peut même parler de marque employeur.