



Code épreuve : 299

Nombre de pages : 22

Session : 2022

Épreuve de : Management

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

CAS ESCAP

ESCAP est une société familiale fondée en 1959 à Saint-Chamond par Luc et Françoise Desmoulins. L'entreprise, composée de 950 salariés, fabriquait à l'origine des jeux extérieurs pour jardins et plages.

DOSSIER I: La stratégie et le marché

1.1) Selon Chandler dans Stratégies et structures de l'entreprise (1962) la stratégie consiste en la détermination des buts et des objectifs sur le long terme, à l'adoption des moyens d'action et à l'allocation nécessaire des ressources pour atteindre ces objectifs.

Une entreprise peut opter pour des stratégies globales pour se développer. Les stratégies globales (ou Corporate Strategy) sont des stratégies situées au sein de tous les DAS de l'entreprise. Il y en a quatre : diversification, spécialisation, intégration et externalisation.

→ Les stratégies globales d'ESCAP :

STRATEGIE

PERTINENCE

Diversification
(La matrice d'Ansoff, dans
l'article Stratégie de
diversification de la Harvard
Business Review (1957))

- 4 marques fortes permettant de diversifier l'offre d'ESCAP
- Attirer une clientèle plus diversifiée et élargie
- Développer des compétences rares
- Accroître la notoriété d'ESCAP

Intégration

- Le Si est intégré ce qui permet d'avoir un contrôle et un suivi direct des informations de la base de données
- Les informations peuvent être davantage sécurisées.

Selon Rumelt dans Structure, Strategy, and Economic Performance (1972), en reprenant la matrice d'Ansoff, la diversification est pertinente pour ESCAP car pour Rumelt c'est la seule stratégie

permettant d'assurer une bonne performance économique.

1.2) Les modalités de croissance consistent pour une entreprise à augmenter sa taille. Il y a cinq modalités de croissance : interne (ou organique), externe, conjointe, internationalisation et innovation.

→ Les modalités de croissance d'ESCAP :

STRATEGIE	ETAPE
Interne	<ul style="list-style-type: none">- 1970 : développement d'une nouvelle gamme de mobilier d'extérieur
Externe	<ul style="list-style-type: none">- 1992 : acquisition de Deux-Emmets- 1997 : acquisition de Smoo- 1998 : acquisition de Wayvy.
Internationalisation	<ul style="list-style-type: none">- 1970 : développement en Europe- 2001 : développement aux Etats-Unis- 2012 : développement en Asie- 2016 : développement au Cambodge

Selon Baumol dans Free-Market Innovation Machine (2002), l'innovation est fondamentale pour la survie d'une entreprise. C'est pourquoi ESCAP a aussi une stratégie d'innovation grâce à sa R&D, ce qui lui permet de créer.

1.3) Le diagnostic externe comprend l'environnement de l'entreprise, où elle ne peut pas l'influencer. Selon De Buecker dans Stratégies organisationnelles (1995), l'environnement est une zone d'incertitude qui concerne tout ce qui est situé en dehors de l'entreprise. C'est pourquoi selon ~~Edighoffer~~ Edighoffer dans Précis de gestion d'entreprise (1996) il faut réaliser ce diagnostic pour réduire ces incertitudes pour l'entreprise.

→ Le diagnostic externe d'ESCAP (micro-environnement):

Le micro-environnement s'analyse avec le modèle des 5 forces de Porter de ce même auteur, paru dans How Competitive Forces Shape Strategy (1979):

- * La rivalité concurrentielle intra-sectorielle (5/5): la rivalité est forte sur ce marché avec cinq acteurs majeurs qui essaient de gagner des PDM. La concurrence est aussi intense au niveau des canaux de distributeurs distribution.
- * Le pouvoir de négociation des clients (5/5): les clients du marché, essentiellement particuliers ^{et distributeurs}, sont exigeants en matière de design, d'innovation, de qualité, des matériaux utilisés...
- * Le pouvoir de négociation des fournisseurs (3/5): ce pouvoir semble modéré car les matériaux ne sont pas des ressources rares et les fournisseurs semblent nombreux.

Copie anonyme - n°anonymat : 702536

Code épreuve : 299

Nombre de pages : 22

Session : 2022

Emplacement
QR Code

Épreuve de : Management

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

* La menace de nouveaux entrants (2/5) : cette menace est faible car le marché dispose de barrières à l'entrée en terme de technologie et de qualité.

* La menace de substituts (1/5) : il me semble pas y avoir beaucoup de substituts

Ainsi, le micro-environnement doit être surveillé par ESCAP à cause de l'intensité concurrentielle élevée et des attentes des clients.

→ Le diagnostic externe d'ESCAP (macro-environnement) :

Le macro-environnement d'analyse avec le modèle PESTEL d'Aguilar dans Scanning the Business Environment (1967) :

OPPORTUNITÉS

MENACES

- Politique : Relancer le Made in France grâce au Plan de relance 2020

- Economique :
Les clients délaisent les magasins traditionnels et achètent en ligne

- Economique :
La croissance du budget d'ameublement des ménages

Le marché stagne depuis 5 ans
L'essor du e-commerce

Le confinement a permis d'attirer de nouveaux clients

Le printemps et l'été concentre l'essentiel des ventes

- Socioculturelle :

La priorité des français est de restaurer leur jardin ou leur intérieur
Les clients sont sensibles à la cause environnementale, au design et aux matériaux utilisés

Donc ESCAP doit analyser les tendances du marché pour voir comment évolue la clientèle et la croissance et elle doit veiller à l'essor du e-commerce qui est une menace certaine pour elle.

À partir de son diagnostic externe, ESCAP peut essayer de cultiver des AC. Selon Porter dans L'avantage concurrentiel (1985) un AC est ce qui différencie fondamentalement l'offre d'une entreprise par rapport à ses concurrents. Il doit être durable dans le temps, facilement identifiable, difficilement imitable et défendable face à la concurrence. Lié à l'offre de l'entreprise, il porte sur l'abaissement des coûts de production et du PDV, l'amélioration de la qualité et des services, l'amélioration de la flexibilité et du temps de réponse et l'innovation.

→ Les AC d'ESCAP:

* L'amélioration de la qualité et des services grâce aux matériaux utilisés et aux Made in France et Made in ESCAP et le label EPV.

* L'innovation grâce aux dépenses de R&D et au SI d'ESCAP qui est intégré.

1.4) La transformation numérique consiste pour une entreprise à digitaliser son offre afin d'apporter une plus-value pour les clients.

→ Les avantages de la transformation numérique pour ESCAP:

* Avoir un suivi des stocks pour les distributeurs

* Automatiser les réponses pour ne pas surcharger le

service client.

~~# P~~

- * Proposer de nouveaux services permettant de faciliter l'accès à l'information pour le client.
- * S'adapter à une clientèle internationale (en lien avec l'internationalisation d'ESCAP) car le dispositif est multilingue.
- * Dématérialiser la paie et les factures, qui réduisent le risque de perte des documents papiers importants.

Au sens de Norton et Kaplan dans Le tableau de bord prospectif (1996), cette transformation numérique permettra à ESCAP d'améliorer sa performance financière mais aussi sa performance avec les clients et les processus internes. L'entreprise ne doit pas uniquement penser à sa performance financière.

1.5) Le marketing mix (ou 4P) est développé par McCarthy dans Basic Marketing (1960). C'est la stratégie marketing de l'entreprise sur le court terme. Or, le marketing mix doit être cohérent avec le marketing stratégique de l'entreprise et notamment le positionnement. Ce dernier se définit comme l'offre qui le rend unique et facilement différenciable pour les clients.

→ Les 4P du produit ESCAP CARE:

- * Product: Un fauteuil relaxant pour les personnels soignant.
- * Price: la stratégie prix semble être d'écrémage avec un prix plutôt élevé.

Copie anonyme - n°anonymat : 702536

Emplacement
QR Code

Code épreuve : 299

Nombre de pages : 22

Session : 2022

Épreuve de : Management

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

* Place : Il se vend chez les distributeurs.

* Promotion : L'action citoyenne des salariés est une manière de communiquer sur le produit à travers une communication low-media.

→ Le positionnement d'ESCAP CARE :

Le positionnement peut s'analyser grâce au losange de Kaffee :

* Qui ? Au personnel soignant

* Contre qui ? Les entreprises dont le métier est tourné vers le mobilier professionnel.

* Quoi ? Un fauteuil relaxant.

* Pourquoi ? Permettre au personnel soignant de se détendre au travail.

Ainsi, le marketing mix d'ESCAP CARE est cohérent avec son positionnement car son positionnement est plutôt haut de gamme et s'adresse à la cible

du personnel soignant. Donc ESCAP ne propose des prix élevés pour ce produit à cet ~~âge~~ et va communiquer via le hors-média car c'est une cible restreinte.

1.6) Un label est un signe qui permet de cerner la qualité d'un produit pour le client.

→ Pourquoi s'engager dans le label EPV pour ESCAP ?

- * Lui conférer un savoir-faire artisanal qui peut augmenter son image de marque grâce à la qualité
- * Être une entreprise éco-responsable
- * Rester compétitive en développant des savoirs permettant de cultiver des AC
- * Une image à la française reconnue dans le monde entier

Au sens de Bitner et Zeithaml dans Services Marketing (1996), ce label crée de la valeur pour ESCAP car les clients se concentrent surtout sur la tangibilité et la fiabilité du produit, chose que semble permettre le label EPV.

CONCLUSION DOSSIER I:

Le marché sur lequel évolue ESCAP est plutôt un océan rouge selon Kim et Mauborgne dans Stratégie Océan Bleu (2004). Ainsi, la concurrence y est rude et les clients exigeants. Mais pour pouvoir s'imposer, ESCAP doit cultiver des AC technologiques, environnementaux et liés aux savoir-faire.

DOSSIER II: Le développement

2.1) La structure financière d'une entreprise permet de connaître la TN notamment. Elle s'analyse à partir du bilan fonctionnel de l'entreprise et d'indicateurs de bilan (FRNG, BFR et TN) et de ratios pour savoir si la structure d'une entreprise est ~~fo~~ saine ou malsaine.

→ Le bilan fonctionnel d'ESCAP en 2021:

ACTIF	MONTANT	PASSIF	MONTANT
Stable	7 131 K€	Stable	23 041 724 K€
Circulant	31 478 K€	Circulant	11 608 K€
Tresorerie	990 K€	Tresorerie	4 250 K€
TOTAL	39 899 K€	TOTAL	39 899 K€

→ Les indicateurs de bilan d'ESCAP en 2021:

$$* \text{FRNG} = 24\,041 - 7\,431 = 16\,610 \text{ K€}$$

$$* \text{BFR} = 31\,478 - 11\,608 = 19\,870 \text{ K€}$$

$$* \text{TN} = 16\,610 - 19\,870 \text{ ou } 990 - 4\,250 = -3\,260 \text{ K€}$$

11/22

→ l'analyse de la structure financière d'ESCAP en 2021:

Le FRNG étant excédentaire, les ressources stables ~~recouvrent~~ financent correctement les emplois stables. Donc au niveau du stable, l'équilibre financier est respecté car les immobilisations sont plutôt faibles comparées aux capitaux propres.

Néanmoins, le BFR étant positif, il ne constitue aucune ressource pour ESCAP car les stocks sont trop importants contrairement aux dettes fournisseurs.

Au final, à cause d'un BFR plus important que le FRNG, la TN d'ESCAP en 2021 est déficitaire de 3260 KE. Ainsi, la structure financière est malsaine pour ESCAP cette année. Pour améliorer cette situation, on lui conseille d'avoir une meilleure gestion de ses stocks. Mais les stocks d'ESCAP sont aussi importants car les conséquences de la pandémie ont fait que les clients ne sont pas venus pendant les confinements. ESCAP a donc emmagasiné des stocks. Le coronavirus est l'une des causes d'une structure financière malsaine.

2.2) Le diagnostic financier vise pour une entreprise à faire le point sur sa situation financière à un instant T.

→ ~~la~~ capacité Le taux d'endettement d'ESCAP en 2021:

$$\text{Dettes financières} / \text{Capitaux propres} = \frac{8437}{12831} \approx 66\%$$

Copie anonyme - n°anonymat : 702536

Code épreuve : 299

Nombre de pages : 22

Session : 2022

Emplacement
QR Code

Épreuve de : Management

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 diagnostic financier d'ESCAP en 2021 :

L'entreprise n'est pas surendettée car ses capitaux propres sont supérieurs à ses dettes financières (66 %). Ainsi, ESCAP peut s'endetter davantage pour pallier ses problèmes de trésorerie.

→ Quelles solutions pour les dirigeants d'ESCAP ?

* Se financer grâce aux CBC

* Avoir recours à un factor pour mieux gérer le paiement des clients.

De cette manière, ESCAP gèrera mieux son actif circulant (stocks et créances).

2.3) Le résultat prévisionnel peut s'analyser sous la forme d'un compte de résultat différentiel.

→ Le résultat prévisionnel du fauteuil Care en 2022 :

LIBELLE	RESULTAT	% DU CA
CA	6 480 000 €	100 %
CV	6 026 400 €	93 %
MCV	453 600 €	7 %
CF	450 000 €	
Resultat	3 600 €	

2.4) Le SR correspond au moment où le CA couvre la totalité des charges. Il se calcule grâce au compte de résultat différentiel.

→ Le SR du fauteuil Care en 2022 :

$$SR = \frac{450\,000}{0,07} \approx 6\,428\,571 \text{ €}$$

→ Le point mort du fauteuil Care en 2022 :

$$PM = \frac{6\,428\,571}{6\,480\,000} = 358 \text{ jours (28 décembre 2022)}$$

→ La marge de sécurité du fauteuil Care en 2022:

$$MS = 6\,480\,000 - 6\,428\,571 = 51\,429 \text{ €}$$

→ L'indice de sécurité du fauteuil Care en 2022:

$$IS = \frac{51\,429}{6\,428\,571} \approx 0,8\%$$

Avec ces quatre indicateurs on en conclut que ce produit sera rentable de 6 428 571 € à partir du 28 décembre 2022. Donc le produit n'est en réalité très peu rentable.

Pour le risque opérationnel, il est élevé car l'IS est de 0,8% et la MS de 51 429 €.

Ainsi, une variation de 0,8% entraînera une variation du SR de 0,8%. La marge est donc très faible et ce produit peut vite ne plus être rentable, notamment en 2023.

2.5) Un investissement est une dépense initiale dans des moyens de production et de commercialisation qui ne génère du profit dans les années à venir.

→ Le compte de résultat différentiel du fauteuil Care en 2023:

LIBELLE	RESULTAT	% DU CA
CA	6 480 000 €	100 %
CV	4 989 600 €	77 %
MCV	1 490 400 €	23 %
CF	1 250 000 €	
Résultat	240 200 €	

Avec le nouveau résultat prévisionnel, le SR sera de 5 434 783 € et le point mort de 302 jours.

Ainsi avec cet investissement, il peut être intéressant pour l'entreprise de le faire car ce produit deviendrait plus rentable. Mais pour que cet investissement soit optimal et résolve les problèmes, ESCAP peut utiliser le modèle IMC de Simon dans Models of Man (1957). Or pour Simon, ESCAP devra faire attention à la prise de décision de l'investissement car elle n'a pas toutes les informations à sa disposition (rationalité limitée).

CONCLUSION DOSSIER II:

La structure financière d'ESCAP en 2021 est particulièrement fragilisée par le contexte sanitaire. Ainsi, l'entreprise doit mieux gérer son actif circulant pour l'améliorer. Par ailleurs, ESCAP développe un nouveau produit pour continuer sa croissance, mais elle peut devoir investir dans de nouveaux équipements pour maximiser la rentabilité du nouveau produit. L'entreprise doit cependant rester vigilante sur les rendements que peut apporter la machine.

Emplacement QR Code	Code épreuve : 299	Nombre de pages : 22	Session : 2022
	Épreuve de : Management		
Consignes <ul style="list-style-type: none">• 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 III: Les ressources Humaines

3.1) Selon Citeau dans La gestion des ressources humaines (1994), la GPEC consiste à élaborer des plans d'action destinés à neutraliser les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les RH et les besoins. Depuis la loi Borloo de 2005 la GPEC est obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés.

→ Elle est donc obligatoire chez ESCAP (950 salariés). La GPEC est nécessaire pour ESCAP MOBILIER car:

* Il faut former les salariés pour développer leurs compétences artisanales et le Made in France.

* Il faut attirer des nouveaux talents en les recrutant pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise; le recrutement doit avoir cet objectif selon Peretti dans Gestion des ressources humaines (1987).

* ESCAP pourra se fixer des objectifs RH afin de savoir quels besoins ils manquent aux salariés. Pour ESCAP MOBILIER, il peut leur manquer des savoirs technologiques ou environnementaux.

3.2) Les compétences s'acquiert par apprentissage et concernent les savoirs, savoir-faire et savoir-être des salariés.

→ Les compétences des salariés d'ESCAP:

* Savoirs: Connaître les métiers du textile et du mobilier, comprendre les normes et attentes environnementales.

* Savoir-faire: Savoir utiliser les NTIC, savoir produire du mobilier grâce aux machines.

* Savoir-être: Être accueillant, à l'écoute...

→ Comment satisfaire les besoins en compétence d'ESCAP?

* Créer plus de postes: il y aura moins de manque en termes de compétences car les compétences des salariés d'ESCAP seront plus diversifiées.

* Pratiquer le knowledge management: les salariés pouvant se transférer mutuellement leurs compétences et chacun apprendra en compagnie des autres.

* Investir dans de nouveaux équipements: pour combler les besoins en compétence, investi dans des machines peut automatiser les tâches et donc réduire les effectifs. Mais cette solution est en défaveur des RH.

3.3) La prime d'intéressement est une composante du salaire variable d'un salarié.

→ La prime d'intéressement chez ESCAP:

PERTINENCE	CRITERE DE DETERMINATION DU MONTANT
Motiver chaque salarié en octroyant une prime collective (accroître la productivité).	En motivant les RH, l'entreprise peut devenir plus performante car les besoins en compétences seront palliés. De ce fait, les salariés auront une prime par exemple de 300 € comme en 2019 car le RN a augmenté de 5% au moins.
Attirer des RH et combler les besoins en compétences en motivant les salariés	
Permettre de dégager un meilleur résultat net pour ESCAP car un mauvais résultat ne permet pas aux salariés d'avoir la prime (une meilleure performance)	Pas de prime en 2021 et 2020 car le résultat net n'avait pas augmenté d'au moins 1% entre 2020 et 2021 et entre 2019 et 2020.

3.4) Selon Lévy - Leboyer dans La crise de motivations (1984), la motivation est ce qui déclenche l'activité, la dirige vers certains buts et la prolonge tant que ces buts ne sont pas atteints.

→ Les facteurs de motivation non financiers des salariés d'ESCAP MOBILIER:

* L'implication qui motive les salariés selon PFETTER dans The Knowing - Doing Gap (1999).

* La reconnaissance de leur bonne performance et le soutien qu'on leur apporte grâce à la GPEC motivent les salariés au sens de Porter et Nadler.

* Des tâches moins répétitives et plus épanouissantes grâce aux machines est un facteur de motivation selon Herzberg dans The Motivation to Work (1959).

3.5) Selon Freeman dans Strategic Management (1984), la RSE est un processus par lequel l'entreprise fait en sorte de répondre à la satisfaction de tout individu ou tout groupe de l'entreprise. La RSE prend en compte l'aspect social et environnemental dans l'entreprise.

→ La démarche RSE d'ESCAP:

DEMARCHE

IMPACT SUR L'IMAGE

Les matériaux utilisés sont respectueux de l'environnement. Les compétences des salariés permettent le bon fonctionnement de l'entreprise. C'est pourquoi l'entreprise intègre des salariés dans la production et essaye de répondre à leurs attentes.

Au sens de Sen et Bhattacharya (2001), il y a un impact sur l'image des produits d'ESCAP indirectement car les actions sociales de la firme sont pour préserver les compétences des salariés d'ESCAP.

Copie anonyme - n°anonymat : 702536

Emplacement GR Code	Code épreuve : 289	Nombre de pages : 22	Session : 2022
	Épreuve de : Management		
Consignes <ul style="list-style-type: none">• 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			

3.6) Les capacités dynamiques sont destinées à combler le fossé entre les intentions et les résultats d'une entreprise.

→ Les capacités dynamiques pour ESCAP :

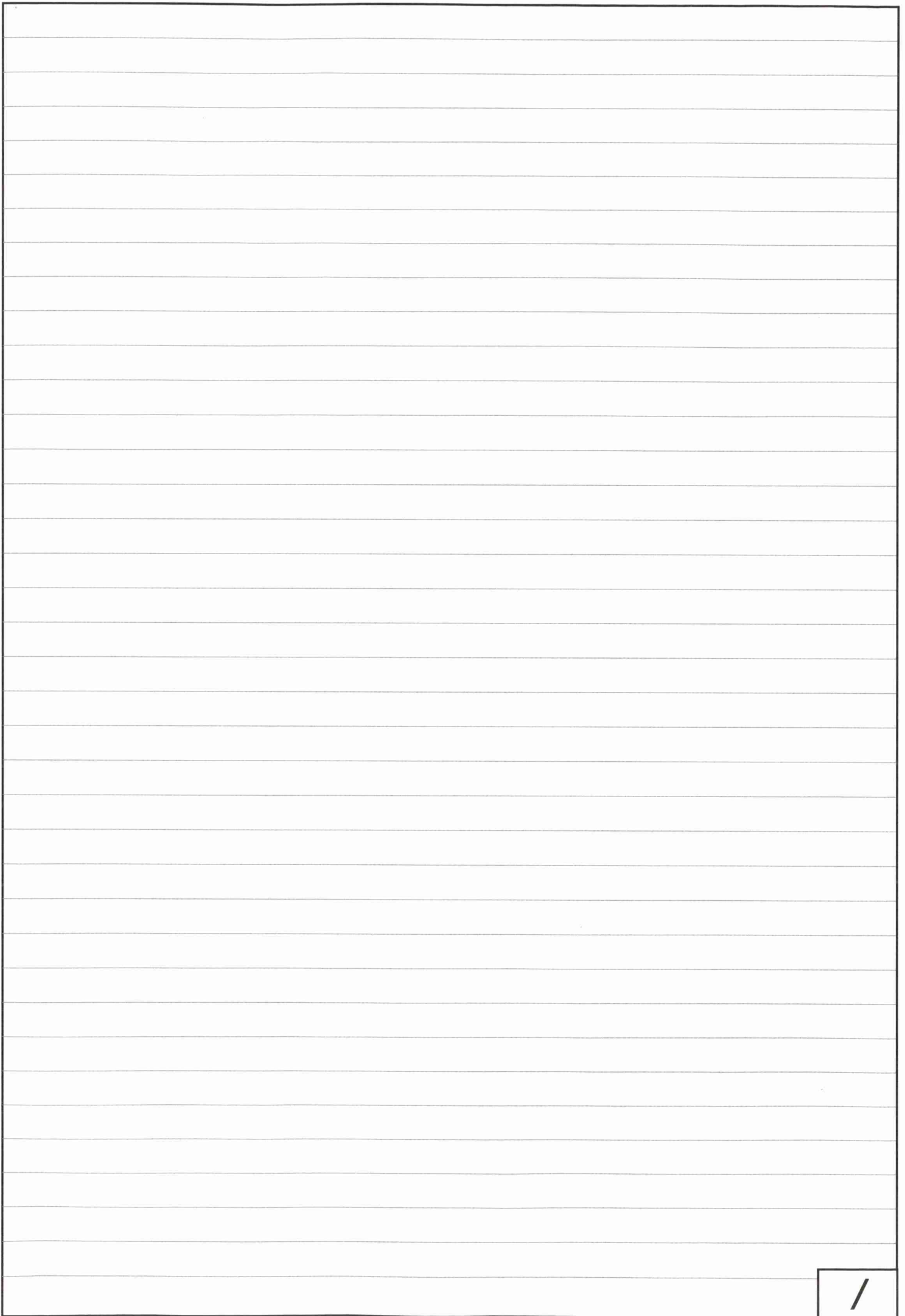
ESCAP essaye de repérer ses opportunités et menaces (détection) grâce à son diagnostic externe pour pouvoir adapter les compétences des salariés (mobilisation) et grâce à la GPEC de conserver ces compétences (renouvellement).

CONCLUSION DOSSIER HI :

ESCAP a donc un manque en termes de besoin sur certaines compétences. De ce fait, l'entreprise adopte une GPEC, ce qui peut être source de motivation pour les salariés et de performance pour ESCAP.

CONCLUSION CAS ESCAP:

ESCAP doit veiller à son environnement et à la concurrence pour gagner des PDM. Elle doit ~~pas se faire~~ adapter sa politique mercatique et RH à ses besoins en compétences.



Lined writing paper with horizontal ruling lines.

