



Federation for **ED**ucation in **E**urope
Fédération Européenne Des Ecoles

FEDERATION EUROPEENNE DES ECOLES
FEDERATION FOR EDUCATION IN EUROPE

ONG dotée du statut participatif auprès du Conseil de l'Europe
INGO enjoying participatory status with the Council of Europe

UE D - TECHNIQUES PROFESSIONNELLES

Bachelor européen en management et gestion des PME

UC D31

Corrigé

Type d'épreuve : Rédaction (Etude de cas)

Durée : 6 heures

Session : Janvier 2019

Question 1

Après avoir rappelé à M. Eugène la définition de la communication globale d'entreprise, exposez-lui les enjeux stratégiques de celle-ci et les éléments à prendre en compte pour établir un plan d'action de communication.

8 points :

3 points pour la définition

2 points pour les enjeux (au moins 2 réponses)

3 points pour les éléments (1 point par élément)

La communication globale d'entreprise regroupe toute action volontariste d'émission, de transmission et de réception de messages, dans un système de signes qui s'échangent aussi bien au sein de l'entreprise ou entre l'entreprise et son environnement.

Les enjeux de la communication globale :

« Donner l'envie, séduire afin de provoquer un geste majeur chez le client : la confiance » (Pierre Guilbert).

La communication vise à donner à l'entreprise :

- une réputation favorable qui apporte un avantage compétitif dans le but de favoriser la vente des produits, le recrutement et une meilleure rentabilité des investissements,
- une réponse aux sollicitations de ses différentes cibles afin de développer son activité et conquérir des parts de marché,
- une loyauté des publics, véritable facteur d'influence sur l'image et le devenir de l'entreprise.

Les éléments nécessaires à la définition d'un plan d'action de communication sont :

- l'objectif à atteindre,
- le public cible de l'action et le choix du message,
- le budget disponible.

Question 2

Pour parfaire la mise en place de cette communication au bénéfice de son restaurant, M. Eugène souhaiterait disposer au préalable d'un cahier des charges. Donnez la définition et les principaux éléments constitutifs d'un cahier des charges.

6 points :

3 points pour la définition

3 points pour les éléments (au moins 3 réponses)

Le Cahier des charges (CDC) se définit comme un document de référence qui permet à un dirigeant d'entreprise de préciser les conditions, les règles et les exigences d'un projet, d'une mission, d'une intervention, d'un travail à accomplir ou d'une tâche à exécuter par un consultant extérieur, en vue de résoudre un problème spécifique ou d'améliorer une situation donnée, tout en déterminant les résultats attendus.

Les principaux éléments d'un CDC (sans être exhaustif) sont :

- le contexte de l'entreprise,
- les objectifs de communication,
- la description du projet (cible et support proposé),
- les ressources et contraintes inhérentes au projet de communication,
- le budget,
- le délai de livraison du support attendu.

Question 3

Grand amateur de réseaux sociaux, M. Eugène souhaiterait exploiter ce nouvel outil de communication pour assurer la promotion de son restaurant. Quels sont les principaux avantages et inconvénients que ces nouveaux outils peuvent procurer à une entreprise ?

5 points :

3 points pour les avantages

2 points pour les inconvénients (ou dangers)

La communication via les réseaux sociaux, ou communication digitale ou encore communication 2.0 contribue à donner à une entreprise un visage humain, à l'écoute de ses clients.

Les avantages (un double avantage) :

La communication 2.0 permet aux internautes-clients de :

- participer,
- donner leur opinion,
- partager ce qu'ils aiment,
- se tenir informés.

Mais aussi aux entreprises de :

- susciter l'engagement d'une « masse critique »,
- de favoriser la viralité des éléments diffusés,
- de transformer la communauté en « ambassadeur » de sa marque,
- de vendre,
- de générer du trafic sur leurs sites et leurs blogs.

Les inconvénients :

La présence d'une entreprise sur les réseaux sociaux doit être une « présence maîtrisée ». Communiquer sur internet nécessite de suivre ce que l'on dit de vous, de votre entreprise, de vos produits car il n'y a plus de limite entre vie privée et vie professionnelle : une mauvaise « e-réputation » peut avoir des conséquences professionnelles réelles et désastreuses.

Question 4

Les difficultés que traverse le restaurant ne sont pas sans peser sur l'ambiance au travail entre M. Eugène et son personnel. Quelle forme de communication est-elle défaillante ? Expliquez sa principale fonction. Dans le cadre d'une communication orale, présentez les différents outils possibles pouvant permettre d'y remédier.

6 points :

2 points pour la forme de la communication défaillante

2 points pour la fonction principale

2 points pour les outils de communication orale

La défaillance réside dans la mise en place et la gestion de la « communication interne ».

La communication interne peut être définie comme la production d'informations sur le milieu interne de l'entreprise, c'est-à-dire une communication principalement en direction des salariés de l'entreprise. Elle a pour principale fonction de conjuguer les impératifs de l'entreprise et les attentes du personnel. Comme le souligne Olivier MOCH (annexe 1), « Son véritable enjeu est celui de l'adhésion des collaborateurs à l'organisation, à ses valeurs et à ses projets ».

Dans le cadre d'une communication orale, les outils suivants peuvent être retenus comme moyen pour remédier à ce problème de communication interne :

- entretien personnel,
- réunion de service,
- groupe de concertation,
- cercle de qualité,
- évènement festif interne.

⇒ Dossier 2 - Analyse juridique et comptable

Question 1

Lors de la création du restaurant, M. Eugène avait fait le choix d'opter pour une SAS à associé unique. Compte tenu des difficultés rencontrées, il envisage d'augmenter le capital. En quoi consiste cette opération ? Donnez quatre raisons pouvant conduire une entreprise à entreprendre cette opération.

4 points :

2 points pour la définition

2 points pour les raisons (0,5 point par raison)

L'augmentation du capital est une opération juridique qui consiste à accroître le capital social d'une société soit par l'augmentation de la valeur nominale des actions ou parts sociales existantes, soit par l'émission de nouvelles actions ou parts sociales.

Différentes raisons peuvent conduire à cette opération, parmi elles :

- l'intégration d'un ou plusieurs nouveaux associés,
- la levée des fonds pour financer l'activité,
- le développement d'une nouvelle branche d'activité,
- l'amélioration de la situation financière de l'entreprise en cas de baisse d'activité.

Question 2

M. Eugène accepte de réaliser cette opération. Quelles sont les différentes formes possibles d'augmentation du capital à sa disposition ? Rappelez-lui les formalités administratives à suivre à l'issue de cette opération.

6 points :

3 points pour les différentes formes d'augmentation

3 points pour les formalités administratives

Différentes formes d'augmentation du capital sont identifiées :

- augmentation en numéraire : apports de liquidités nouvelles par les associés ou futurs associés, avec obligation de libérer entièrement le capital initial,
- augmentation par incorporation des réserves : la société apporte elle-même les fonds grâce aux bénéfices antérieurs non distribués, à condition également que le capital initial soit entièrement libéré,
- augmentation par apports en nature : apports de biens par les associés ou les futurs associés à la société, avec intervention obligatoire d'un commissaire aux apports pour évaluer la valeur du bien apporté.

Les formalités administratives à suivre :

- l'enregistrement du procès-verbal de l'Assemblée générale aux impôts, en vue du règlement d'éventuels droits d'enregistrement,
- la publication d'un avis de modification des statuts dans un Journal d'annonces légales (JAL), afin d'informer les tiers,
- le dépôt du dossier d'augmentation au Greffe, pour se faire établir un nouveau k-bis de la société.

Question 3

Sur la base des informations fournies, présentez les Soldes intermédiaires de gestion (SIG) de l'année N et calculez la Capacité d'autofinancement (CAF) dégagée par le restaurant durant l'année N. Justifiez vos calculs.

15 points :

10,5 points pour les SIG (1,5 point par solde)

4,5 points pour la CAF

Calcul des SIG de l'année : le tableau présente ainsi la justification des calculs à effectuer pour chacun des SIG.

SIG « LES SAVEURS DU SUD » (en liste)	N	
	Montant	% CA
Production vendue	468 891	
Production stockée		
Production immobilisée	1 972	
Production de l'exercice (468 891 + 1 972)	470 863	
Consommations en provenance de tiers (127 350 + 10 230 + 110 142)	247 722	
Valeur ajoutée (470 863 – 247 722)	223 141	47,6 %
Subventions d'exploitation	0	
Impôts, taxes et versements assimilés	2 450	
Charges de personnel (57 800 + 33 754)	91 554	19,5 %
Excédent brut d'exploitation (223 141 – 2 450 – 91 554)	129 137	27,5 %
Reprises sur dép., provisions et transferts de charges	3 021	
Autres produits	1 230	
Dotations aux amortissements, dépréciations, provisions (60 202 + 356 + 2 560)	63 118	13,5 %
Autres charges	890	
Résultat d'exploitation (129 137 + 3 021 + 1 230 – 63 118 – 890)	69 380	14,8 %
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun	0	
Produits financiers (78 + 841)	919	
Charges financières	5 451	
Résultat courant avant impôts (69 380 + 919 – 5 451)	64 848	13,8 %
Produits exceptionnels (651 + 4 102 + 1 500)	6 253	
Charges exceptionnelles (840 + 3 260 + 602)	4 702	
Résultat exceptionnel (6 253 – 4 702)	1 551	
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	2 500	
Impôts sur les bénéfices	6 500	
Résultat net comptable (64 848 + 1 551 – 2 500 – 6 500)	57 399	12,2 %

Calcul de la CAF de l'année N :

CAF « LES SAVEURS DU SUD »	N
Excédent brut d'exploitation	129 137
Autres produits d'exploitation	+1 230
Autres charges d'exploitation	-890
Produits financiers (hors produits calculés)	+919
Charges financières (hors charges calculées)	-5 451
Produits exceptionnels (hors produits calculés et PCEA)	+651
Charges exceptionnelles (hors charges calculées et VNCEAC)	-840
Transferts de charges d'exploitation (791)	0
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	-2 500
Impôts sur les bénéfices	-6 500
Capacité d'autofinancement	115 756

Question 4

Après avoir distingué la CAF de l'autofinancement, déterminez l'autofinancement sur les trois exercices et expliquez à M. Eugène en quoi la politique de distribution des dividendes ou de prélèvement par le propriétaire influence négativement le financement de l'activité.

5 points :

2 points pour la distinction CAF et autofinancement

1,5 point pour les calculs d'autofinancement (0,5 point pour chacun)

1,5 point pour l'explication demandée

La capacité d'autofinancement est un terme comptable qui indique le potentiel excédent de ressources internes généré par l'activité, qui peut être affecté à plusieurs enjeux par le chef d'entreprise, tels qu'augmenter son fonds de roulement pour sécuriser sa trésorerie, réaliser des investissements pour renforcer sa compétitivité, rembourser ses emprunts et ses dettes, pour favoriser son indépendance financière, ou encore verser des dividendes à ses actionnaires ou des prélèvements du propriétaire. L'autofinancement constitue donc les ressources disponibles effectivement affectées au financement des investissements par l'entreprise. Il mesure ainsi le financement des investissements par ressources propres.

	N-2	N-1	N
CAF	95 210	105 100	115 756
Dividendes / prélèvements	40 000	55 000	55 000
Autofinancement	55 210	50 100	60 756

Comme on peut le remarquer, tout prélèvement de ressources effectué par le propriétaire pour son propre compte, réduit d'autant les ressources disponibles à affecter au financement des investissements professionnels.

Question 5

A l'issue de ces calculs et analyses, rédigez une note de synthèse chiffrée sur l'évolution de la situation financière du restaurant sur les 3 années.

20 points

Note de synthèse

Appréciez les commentaires sur les ratios et les évolutions des SIG.

Pour rappel (Indicateurs complémentaires) :

	N-2	N-1	N
CAF	95 210	105 100	115 756
CAF / CA	27 %	26 %	25 %

	N-2	N-1	N
Taux de marge brute d'exploitation EBE / CA	29,5 %	27,5 %	27,5 %
Taux de rentabilité RNC / CA	15,1 %	10 %	12,2 %
Capacité de remboursement (Dettes financières + CBC) / CAF	1,1	1	1,1

L'analyse financière de la société permet de relever différentes indications :

- Concernant tout d'abord le chiffre d'affaires, on peut observer une évolution positive. En effet, le chiffre d'affaires du restaurant « LES SAVEURS DU SUD » a progressé de 116 261 € (32 %) sur les trois exercices.
- Cependant, on ne retrouve pas intégralement cette embellie sur l'évolution de la valeur ajoutée (seulement de 46 379 €, soit 26,2 %), par rapport au chiffre d'affaires.
- Ce ralentissement est d'autant plus observé au niveau de l'EBE, qui n'a progressé que de 23,3 %, donc moins que la valeur ajoutée, à cause de l'explosion des charges de personnel qui ont évolué de 21 354 € (+ 30,4 %).

Ainsi le 1^{er} ratio de rentabilité calculé (EBE / CA) connaît donc une baisse par rapport à N-2.

- Si le résultat d'exploitation est en baisse, contrairement à l'EBE, cela provient probablement de la politique d'investissement. En effet, on constate que les dotations aux amortissements ont fortement progressé (on peut donc supposer que le restaurant a réalisé des acquisitions d'immobilisations entre N-2 et N). Cette hypothèse d'une politique d'investissement active peut être confirmée par la hausse constatée des charges financières (augmentation des charges d'intérêt qui peut être liée à de nouveaux emprunts).
- Cette politique d'investissement pèse donc momentanément sur l'activité car le résultat net comptable diminue de 3 667 € (- 6 %) mais reste largement positif. Le taux de rentabilité est en légère baisse.
- Enfin, on peut observer que la CAF a progressé sur les trois exercices de 20 546 € (+ 21,6 %) grâce à la progression de l'activité courante ou d'exploitation de l'entreprise. Ce constat demeure encourageant d'autant plus que, malgré les investissements réalisés, la capacité de remboursement a très peu varié (grâce à l'augmentation de la CAF).

Question 1

Pour mieux analyser la clientèle du restaurant, vous envisagez de procéder à une segmentation de celle-ci. Après avoir rappelé à M. Eugène la définition et l'objectif de la segmentation de la clientèle, précisez-lui les critères à respecter pour une segmentation efficace. Justifiez chaque critère proposé.

7 points :

2 points pour la définition

2 points pour l'objectif

3 points pour les critères

Un marché est composé de milliers d'individus, tous différents les uns des autres. La segmentation de la clientèle est donc une méthode qui consiste à « découper » une clientèle en sous-groupes distincts et homogènes appelés segments.

Elle a pour objectif de permettre à l'entreprise de sélectionner des marchés cibles afin de mettre en place une politique marketing appropriée et donc de répondre efficacement aux attentes de sa clientèle.

Pour être efficace, toute segmentation de la clientèle doit respecter les 4 critères suivants :

- le critère de « pertinence » car la segmentation doit aboutir à des cibles bien distinctes sur des aspects directement liés au comportement des consommateurs vis-à-vis du produit concerné,
- le critère de « mesurabilité » car l'entreprise doit pouvoir identifier et dénombrer les individus qui composent le segment (la taille d'un segment) en nombre de personnes, en niveau de revenus, etc.,
- le critère « d'accessibilité » car le segment doit pouvoir être atteint par des actions marketing spécifiques,
- le critère de « rentabilité » car les segments doivent être suffisamment substantiels et importants pour que les coûts liés à une offre adaptée soient compensés par le chiffre d'affaires relatif.

Question 2

En matière de fixation de prix, quelles sont les différentes stratégies possibles pour une entreprise ? Argumentez.

3 points :

1 point pour chaque stratégie (0,5 point pour la stratégie + 0,5 point pour la justification)

Le prix est une variable concurrentielle et son choix repose sur 3 stratégies possibles :

- une stratégie d'écroulement du marché qui consiste à fixer un prix de vente élevé dans une optique de profit unitaire et dans le but de toucher une clientèle restreinte, de dégager une marge élevée et de donner une image « haut de gamme »,
- une stratégie d'alignement qui vise à se positionner par rapport à la concurrence en fixant un prix proche de celui pratiqué par les autres entreprises sur le marché,
- une stratégie de pénétration qui, grâce à un prix bas, permet de s'assurer une large part du marché dans une optique de volume des ventes.

Question 3

M. Eugène décide de se fier aux attentes de la clientèle pour fixer le prix de son nouveau menu. Pour cela, l'enquête menée auprès de la clientèle du restaurant a permis de recueillir les informations fournies dans l'annexe 5. En utilisant la méthode du prix psychologique, proposez un prix de vente pour ce menu à M. Eugène. Évaluez également le chiffre d'affaires HT potentiel hebdomadaire attendu.

15 points :

1 point pour une présentation en tableau

9 points pour le contenu (1 point par ligne)

3 points pour le prix psychologique

2 points pour le chiffre d'affaires potentiel hebdomadaire

Tableau de calcul du prix psychologique du menu « Le Grand sud » :

Prix	Question 1			Question 2			% des non-acheteurs A + B	Taux d'acceptabilité 100 - (A + B)
	Nombre de réponses	%	% Cumulé (A)	Nombre de réponses	%	% Cumulé (B)		
25	0	0	0	60	30	100	100	0
27	0	0	0	48	24	70	70	30
30	0	0	0	22	11	46	46	54
32	10	5	5	16	8	35	40	60
35	20	10	15	20	10	27	42	58
37	14	7	22	16	8	17	39	61
40	20	10	32	8	4	9	41	59
43	36	18	50	8	4	5	55	45
47	44	22	72	2	1	1	73	27
50	56	28	100	0	0	0	100	0
Total	200	100	–	200	100	–	–	–

Le taux d'acceptabilité le plus élevé est de 61 % et cela correspond au prix proposé (prix psychologique) de 37 €.

Nombre de clients potentiel : $200 \times 61 \% = 122$ clients.

Chiffre d'affaires potentiel : $122 \times 37 \text{ €} = 4\,514 \text{ €}$.

Question 4

Pour finaliser ce plan marketing, M. Eugène souhaite évaluer cette action commerciale. Ainsi, il vous demande, sur la base du prix psychologique précédemment calculé et en vous servant de l'annexe 6, de calculer le taux de marge à réaliser sur le menu « le Grand sud ». Commentez.

10 points :

2 points pour le coût d'achat HT

2 points pour la marge brute

3 points pour le taux de marge

3 points pour le commentaire

Le menu appartient à la catégorie des « solides ».

Prix de vente conseillé (PV TTC) = 37 € (réponse question 3).

Taux de TVA = 10 %.

Coefficient multiplicateur (CM) = 4,3.

Calcul du taux de marge :

Coût d'achat HT (CA HT) = PV TTC / CM = 37 / 4,3 = 8,60 € HT.

Marge brute unitaire (MB) = PV HT - CA HT = (37 / 1,1) - 8,60 = 25 €.

Alors :

Taux de marge = MB / PV HT = 25 € / 33,64 € = 0,74 soit 74 %.

La commercialisation du Menu « Le Grand sud » permettra à M. Eugène de réaliser 74 % de marge commerciale. Cette action commerciale sera un succès car la marge ainsi réalisée demeure supérieure à celle rencontrée dans le secteur HCR (autour de 72 %).

GRILLE DE NOTATION
- Etude de cas (Bachelor GEST) -

NOM ET PRENOM DU CORRECTEUR _____

N° de candidat _____

Dossier	Note attribuée	Observations obligatoires
Dossier 1 - Communication de l'entreprise	/25	
Dossier 2 - Analyse juridique et comptable	/50	
Dossier 3 - Analyse commerciale	/35	
Présentation et orthographe	/10	
TOTAL	/120	

Appréciation générale :

Fait à _____ le _____

Signature :