



Federation for **ED**ucation in Europe
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 : Octobre 2018

Question 1

Décrivez, en utilisant la matrice SWOT, les forces/faiblesses, opportunités/menaces de l'entreprise liés à ce nouveau mode de garde.

16 points

Accepter toutes les propositions cohérentes.

SWOT

Forces	Faiblesses
<p>Être connu. Avoir un vivier d'assistantes maternelles. Avoir un vivier de clients. Avoir une force de vente en place. Personnel de remplacement en cas d'absence de l'assistante maternelle. Baisse des coûts de gestion du personnel lié à la réduction du nombre d'assistantes maternelles (1 assistante maternelle = 2 familles).</p>	<p>Lancement d'un nouveau produit (risque de non qualité lié au manque d'expérience). 25 assistantes maternelles à réduire dont 15 en CDI titre professionnel. Baisse du CA de moitié en regroupant deux familles sur un seul lieu de garde.</p>
Opportunités	Menaces
<p>Optimisation fiscale. Démographie en hausse. Coûts de garde partagés en 2 pour les clients.</p>	<p>Etre novateur dans la zone de chalandise (c'est avoir tort qu'avoir raison trop tôt, M. Yourcenar). Garde d'enfant "familiale" (papy, mamie...). Les assistantes maternelles indépendantes ou non déclarées. Mode de garde sous seing privé. Travail dissimulé.</p>

Question 2

Créez un argumentaire pour promouvoir ce mode de garde, utilisez les différentes motivations d'achat pour créer votre argumentaire.

6 points (1 point par motivation)

Accepter toutes les propositions cohérentes : selon les cas, le candidat choisira entre : SONCAS ou SONCASE ou SONCASSE. Nous connaissons : Sécurité, Orgueil, Nouveauté, Confort, Argent et Sympathie.

La tendance est à ajouter un E pour la dimension Écologique des motivations d'achat. Depuis peu, la dimension Sociétale fait son apparition dans la présentation de cette matrice. Nous demandons au correcteur d'accepter les trois possibilités.

- Sécurité : mon enfant est gardé dans un lieu qu'il connaît et n'est pas au contact de beaucoup d'enfant, les risques liés aux maladies contagieuses sont réduits.
- Orgueil : j'offre le mode garde le plus qualitatif à mon enfant.
- Nouveauté : mode de garde réservé aux grandes villes qui deviennent accessibles aux petites villes.
- Confort : l'enfant ne sort de chez lui qu'une semaine sur deux. Une semaine sur deux, je n'ai pas à déposer mon enfant ailleurs, je gagne du temps de trajet.
- Argent : les coûts de garde sont répartis sur deux familles.
- Sympathie : à choisir dans les précédents arguments, par exemple un environnement de qualité, le plus qualitatif pour mon enfant, tout ça a un coût maîtrisé...

Question 3

Donnez la définition d'un non consommateur relatif et celle d'un non consommateur absolu.

4 points

Non consommateur relatif

Un non consommateur relatif est un individu qui n'est pas consommateur d'un produit ou service (par manque d'intérêt pour le produit ou à cause d'un obstacle financier ou autre), mais qui pourrait le devenir. Des actions marketing et publicitaires peuvent éventuellement être envisagées à destination des non consommateurs relatifs pour les « convertir », mais elles sont en principes inutiles à destination des non consommateurs absolus.

Non consommateur absolu

Le non consommateur absolu est un individu qui se heurte à l'impossibilité de consommer un produit ou service pour des raisons physiques, pratiques morales ou religieuses. Les non consommateurs absolus doivent être pris en compte dans les études de marché.

Question 4

Expliquez, à l'aide de la théorie de Kurt Lewin, les trois étapes du changement.

3 points

Kurt Lewin est un psychosociologue américain, d'origine allemande. Il souligne le caractère dynamique du processus de changement, en le caractérisant par trois phases qu'il nomme décrystallisation (DEFREEZING), déplacement (MOVING) et recristallisation (REFREEZING). Ces phases s'appliquent aussi bien aux organisations qu'aux systèmes d'action et aux personnes.

La décrystallisation correspond à l'abandon des comportements et des attitudes habituelles. Elle s'accompagne d'une motivation à changer. Les mécanismes qui interviennent sont d'abord l'inconfort, voire le malaise ou l'anxiété, qui entraînent le besoin de changer, puis la reconstruction d'une certaine sécurité psychologique pour pouvoir apprendre autre chose.

Le déplacement est la deuxième phase du processus. On s'initie à de nouveaux modes de fonctionnement. On expérimente de nouvelles façons de faire les choses. Les mécanismes psychologiques en jeu sont l'identification à de nouveaux modèles et l'intériorisation des nouveaux comportements. Le succès du déplacement se mesure par la qualité de la restructuration cognitive, permettant de voir les choses autrement.

Enfin, la recristallisation consiste à rendre permanent un nouveau champ de forces et à stabiliser le nouvel équilibre atteint.

Question 5

Décrivez les phases et les étapes de ce modèle.

8 points (1 point par étape)

Préparer le changement	Engager le changement
<ul style="list-style-type: none">- Développer l'argumentaire- Identifier les groupes relais	<ul style="list-style-type: none">- Avoir une vision du changement en termes de planning et de production- Communiquer la vision du changement
Réaliser le changement	Ancrer le changement
<ul style="list-style-type: none">- Traiter les obstacles aux changements- Avoir des résultats rapides et les montrer	<ul style="list-style-type: none">- S'assurer des compétences et des postures- Faire le lien entre le changement, le business et la vie quotidienne

John Kotter propose un modèle de management du changement par les managers en 4 phases et 8 étapes clés :

- Développer l'argumentaire (pourquoi changer). Tous les managers doivent travailler l'argumentaire technique et de faisabilité du changement.
- Identifier les groupes relais. Les managers doivent avoir une connaissance sociologique de leurs collaborateurs afin d'appréhender les réactions de ces derniers et les leviers adéquats.
- Avoir une vision du changement en termes de planning et de production. La traduction d'un changement en productions (livrables) et plannings est indispensable pour le rendre concret.
- Communiquer la vision du changement. Le "vers où l'on va et les points d'étape" constituent le rythme du changement.
- Traiter les obstacles aux changements. Quels sont les lieux de résistance et de blocage ? Tous les éléments de peur, de crainte et d'opposition doivent être traités.
- Avoir des résultats rapides et les montrer. Un changement nécessite d'avoir des résultats, des victoires rapides, à montrer dans la logique "ça marche". Ces victoires rapides doivent être suffisamment symboliques et matérialisables pour avoir un effet de généralisation.
- S'assurer des compétences et des postures pour amplifier le changement. Tout manager s'assure de la montée en compétences de ses collaborateurs.
- Faire le lien entre le changement, le business et la vie quotidienne. Le changement est une action de transformation professionnelle par des dispositifs gestionnaires mais également par des évolutions de postures personnelles.

Question 6

Quel type de contrat allez-vous proposer ?

5 points

Seul le CDI peut être retenu. Il est interdit de conclure un CDD dans les cas suivants :

- pour pourvoir un poste lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise (ayant vocation à être assuré en CDI),
- pour remplacer un ou plusieurs salariés en grève,
- pour effectuer des travaux particulièrement dangereux et faisant l'objet d'une surveillance médicale spéciale (en cas d'exposition à l'amiante, par exemple), sauf dérogation exceptionnelle.

Question 7

Quelles sont les sanctions encourues en cas de recours à un contrat à durée déterminée pour un motif non prévu par la loi ?

2 points

Le contrat peut être requalifié en CDI par un juge.

Question 8

Citez onze critères discriminatoires retenus par l'article L1132-1 du Code du travail français.

11 points (1 point par critère)

Article L1132-1. Modifié par la loi n°2017-256 du 28 février 2017 - art. 70

Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, telle que définie à l'article 1^{er} de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations, notamment en matière de rémunération, au sens de l'article L. 3221-3, de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son identité de genre, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de la particulière vulnérabilité résultant de sa situation économique, apparente ou connue de son auteur, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une prétendue race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son nom de famille, de son lieu de résidence ou de sa domiciliation bancaire, ou en raison de son état de santé, de sa perte d'autonomie ou de son handicap, de sa capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français.

⇒ Dossier 2 - Gestion

Question 1

Donnez la définition des SIG et des indicateurs complémentaires suivants :

- **le chiffre d'affaires,**
- **la marge commerciale,**
- **la production de l'exercice,**
- **la Valeur ajoutée (VA),**
- **l'Excédent brut d'exploitation (EBE),**
- **le Résultat d'exploitation (REX),**
- **le résultat courant avant impôts,**
- **le résultat net,**
- **l'EBITDA,**
- **la Capacité d'autofinancement (CAF).**

20 points (2 points par réponse)

Le chiffre d'affaires

Il représente le montant des affaires (hors taxes) réalisées par l'entreprise avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante. Il correspond à la somme des ventes de marchandises, de produits fabriqués, des prestations de services et des produits des activités annexes.

La marge commerciale

La marge commerciale réalisée par une entreprise, pour un exercice comptable donné, est définie comme la différence entre le montant hors taxes des ventes de marchandises réalisées au cours de cet exercice comptable et le coût d'achat hors taxes des marchandises vendues au cours de l'exercice.

Le coût d'achat hors taxes des marchandises vendues pour un exercice donné est défini comme :

le montant des achats de marchandises hors taxes au cours de cet exercice + la valeur hors taxes du stock de marchandises en début d'exercice - la valeur hors taxes du stock de marchandises en fin d'exercice.

La production de l'exercice

Elle mesure l'activité des entreprises qui produisent, comme les activités industrielles ou de construction par exemple.

Production de l'exercice = production vendue +/- production stockée + production immobilisée.

La valeur ajoutée (VA)

Elle montre la richesse brute créée par l'entreprise par son seul cycle d'exploitation. Une valeur ajoutée trop faible montre un cycle de production peu prometteur et une mauvaise santé financière pour l'entreprise. Pour savoir si la valeur ajoutée est suffisante, il faut se référer aux moyennes sectorielles calculées par la fédération du métier. Il existe plusieurs formules de calcul de la valeur ajoutée, la plus simplifiée étant : $VA = \text{marge commerciale} + \text{production de l'exercice} - \text{consommations de l'exercice en provenance de tiers}$.

L'excédent brut d'exploitation

Il permet de visualiser la rentabilité dégagée par l'entreprise grâce à son simple système de production.

Il est calculé sur une période donnée. Le calcul de l'EBE = chiffre d'affaires – achat de marchandises et de matières premières – services extérieurs (loyer, électricité, assurance...) – services provenant des tiers (avocat, comptables, honoraires experts...) – impôts et autres taxes – salaires et charges sociales.

Attention, un excédent brut d'exploitation négatif signifie que l'activité économique de l'entreprise n'est pas rentable.

Le résultat d'exploitation (REX)

Il mesure le résultat généré par l'activité courante de l'entreprise. Il diffère de l'EBE par la prise en compte des dotations aux amortissements et aux provisions. Il tient donc compte de la perte de valeur des investissements en déduisant les dotations aux amortissements (installations, immobiliers, matériels, agencement, véhicules, ...) et des risques (ou annulation de risque) qui pèsent sur l'entreprise en déduisant les provisions (perte sur créances, dépréciation de stocks, ...).

$REX = EBE +/- \text{produits et charges diverses} - \text{dotations aux amortissements} - \text{dotations aux provisions}$.

Le résultat courant avant impôts (RCAI)

Il permet de mesurer l'impact direct de l'endettement de l'entreprise sur son activité et sa rentabilité économique sans prendre en compte les éléments exceptionnels (ex : les charges exceptionnelles comme le licenciement). La formule permettant d'obtenir ce résultat est la suivante : résultat courant avant impôt = résultat d'exploitation +/- résultat financier.

Le résultat net

C'est la différence entre tous les produits et toutes les charges. Il se mesure donc en déduisant du résultat d'exploitation le résultat financier (ou le solde entre gain et perte financière), le résultat exceptionnel et les impôts (nets des crédits d'impôts lorsqu'il y en a).

$RN = REX + \text{résultat financier} + \text{résultat exceptionnel} - \text{impôts} - \text{participation des salariés}$.

L'EBITDA

C'est un ratio de gestion des États-Unis qui mesure la rentabilité financière du cycle d'exploitation d'une entreprise, indépendamment de sa politique de financement et d'investissement. L'EBITDA signifie « Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization », en français « Bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement ». Il se calcule de la manière suivante : $EBITDA = \text{chiffre d'affaires} - \text{achats et charges externes} - \text{charges de personnel} - \text{autres charges}$ ou $EBITDA = \text{résultat net comptable} + \text{charges financières} + \text{impôts et taxes} + \text{dotations aux amortissements et provisions}$.

On compare souvent le ratio américain EBITDA à l'Excédent brut d'exploitation (EBE) qui est un solde intermédiaire de gestion français. Ces deux ratios mesurent effectivement la rentabilité d'un cycle d'exploitation sans prendre en compte l'ensemble du modèle économique, mais l'EBE est un ratio plus transverse (comporte les impôts et les taxes).

La capacité d'autofinancement (CAF)

Elle mesure le montant épargné par une entreprise ou sa capacité à avoir recours à l'endettement, c'est ce qui permet à l'entreprise de payer ses actionnaires et mener une politique d'investissement.

Cet indicateur est souvent regardé par les partenaires financiers (banques, ...) qui analysent le montant de la CAF qui resterait après avoir déduit les remboursements d'un possible endettement.

CAF = EBE + autres produits d'exploitation – autres charges d'exploitation + résultat financier + résultat exceptionnel – participation des salariés – impôt sur les sociétés.

Ou

CAF = RN + dotations aux amortissements + dotations aux provisions - reprises sur provisions.

Question 2

Calculez les SIG à partir du compte de résultat présenté en annexe 5.

5 points (0,5 point par ligne en gris)

	Exercice 2	Exercice 1	Variation
	Valeur	Valeur	Valeur
Ventes de marchandises	370 706	332 698	38 008
Ventes de marchandises	370 706	332 698	38 008
Production vendue	15 478	6 985	8 493
Prestations de service			
Produits des activités annexes			
Production stockée	6 336	3 442	2 894
Production immobilisée			
Production	21 814	10 427	11 387
Production de l'exercice	392 520	343 125	49 395
Chiffre d'affaires	386 184	339 683	46 501
Achats de marchandises	256 990	203 702	53 288
Variation de stocks de marchandises	-6 738	-54	
Consommation de marchandises	250 252	203 648	46 604
Achats de matières premières et autres approvisionnements	5 073	2 425	
Variation des stocks de matières premières	-1 548	0	
Consommation de matières premières	6 621	2 425	4 196
Sous-traitance directe			
Marge brute	135 647	137 052	-1 405
Matière consommables	240	342	-102
Services extérieurs	9 200	7 005	2 195
Autres services extérieurs	17 166	38 224	-21 058
Total	26 606	45 571	-18 964
Valeur ajoutée	109 041	91 481	17 560
Subvention d'exploitation			
Impôts, taxes et versements assimilés	2 133	1 548	585
Salaires et traitements	39 405	39 724	-319
Charges sociales	15 147	14 939	208
Excédent brut d'exploitation	52 356	35 270	17 086
Reprises / Charges - Transfert		2 018	-2 018
Autres produits	9	7	2
Amortissements et provisions	11 492	5 298	6 194
Autres charges	2 254	1 381	873
Total	-13 737	-4 654	-9 083
Résultat d'exploitation	38 619	30 616	8 003
Opération en commun			
Produits financiers	276	721	-445
Charges financières	457	586	-129
Résultat financier	-181	135	-316
Résultat courant avant impôts	38 438	30 751	7 687

Produits exceptionnels	117		117
Charges exceptionnelles	117		117
Résultat exceptionnel	0		
Participation des salariés			
Impôts sur les bénéfices	5 765	4 613	1 153
Résultat de l'exercice	32 673	26 138	6 535

Question 3

Commentez les SIG et expliquez en quoi une politique d'investissement et RH peut expliquer les variations.

30 points

Note au correcteur : l'analyse ci-dessous est une proposition de correction. Le sujet étant large, vous pourrez accepter d'autres réponses compatibles avec les éléments du compte de résultat.

Le chiffre d'affaires entre les exercices évolue à la hausse de presque 14 %.

Vente marchandises + production vendue :

Exercice 1 : 332 698 € + 6 985 € = 339 683 €.

Exercice 2 : 370 706 € + 15 478 € = 386 184 €.

Ce qui est surprenant est que dans le même temps la marge brute régresse et devient négative à - 1,03 %. Pourtant, la valeur ajoutée et l'EBE augmentent.

L'explication possible de l'évolution de l'EBE et de la valeur ajoutée sont les baisses importantes de la ligne « autres services extérieurs » et l'augmentation de la ligne « services extérieurs ».

Nous savons que les missions intérimaires sont comptabilisées dans la catégorie « autres services extérieurs ». Nous pouvons en déduire que la société a eu moins recours à cette main d'œuvre.

Toutefois, nous devrions observer une augmentation significative des salaires (la charge externe devient interne), ce qui n'est pas le cas, elle baisse même légèrement.

Une modification de la stratégie RH en termes de recours à la main d'œuvre extérieure n'est pas la seule explication.

En effet, si nous n'avons pas d'information sur la raison de cette baisse, nous constatons que les « amortissements et provisions » sont en forte hausse.

Une hypothèse intéressante est de penser que l'entreprise a investi dans des machines de production qui lui évitent d'avoir recours à de la main d'œuvre extérieure.

Cette hypothèse se renforce en constatant que la ligne « services extérieurs » augmente. La formation professionnelle continue étant comptabilisée dans cette catégorie, nous pouvons penser que la formation des salariés et l'achat de nouvelle machine (ou la mise à niveau) peut expliquer les évolutions de la VA et de l'EBE.

A noter que la « production stockée » est elle aussi en forte hausse. Ce qui induit une productivité plus efficiente et renforce l'hypothèse développée plus haut.

Autres constats :

La variation des stocks de marchandise à la baisse laisse penser que les achats de marchandises sont mieux gérés.

Le développement des ventes de la production interne permet de maintenir les indicateurs « dans le vert ».

Exercice 1 : consommation de marchandise : 203 648 € pour un CA de 332 698 € soit un coefficient multiplicateur de 1,63 contre 1,48 pour l'exercice 2 (CA 370 706 € pour 250 252 € d'achats de marchandises).

Par l'optimisation de l'outil de production et la formation du personnel, l'entreprise sécurise son activité en commençant un équilibre entre le négoce et la production. En Exercice 1 près de 99 % du CA est issu du négoce contre 95 en Exercice 2. Le changement peut paraître timide mais il est bien réel.

GRILLE DE NOTATION
- D31 Etude de cas (Bachelor GEST) -

NOM ET PRENOM DU CORRECTEUR _____

N° de candidat _____

Dossier	Note attribuée	Observations obligatoires
Dossier 1 - Etude de cas	/55	
Dossier 2 - Gestion	/55	
Présentation et orthographe	/10	
TOTAL	/120	

Appréciation générale :

Fait à _____ le _____

Signature :