



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

**FEDERATION EUROPEENNE DES ECOLES**  
**FEDERATION FOR EDUCATION IN EUROPE**  
OING dotée du statut participatif auprès du Conseil de l'Europe  
INGO enjoying participatory status with the Council of Europe

## **UE D - TECHNIQUES PROFESSIONNELLES METIER**

*Bachelor européen Management et gestion des PME*

*UC D31 - Expertise professionnelle*

### Corrigé

Type d'épreuve : Etude de cas

Durée : 6 heures

Session : Janvier 2020

### Question 1

**Après avoir défini la matrice SWOT, réalisez le diagnostic de l'entreprise MARKAL.**

*10 points : 5 points pour la définition, 5 points pour le tableau*

L'analyse ou matrice SWOT est une méthode ou outil d'analyse stratégique de l'entreprise pouvant être utilisée dans le domaine du marketing pour une entreprise ou un produit.

SWOT constitue les initiales pour :

- Strengths (forces)
- Weaknesses (faiblesses)
- Opportunities (opportunités)
- Threats (Menaces)

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La production bio a doublé en 5 ans</li> <li>• 57% des Français ont modifié leur comportement alimentaire</li> <li>• Tendance au mieux être et à la protection de la planète</li> <li>• La génération Z plus sensible au respect de l'environnement</li> <li>• L'importance de la qualité du produit et de sa provenance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le prix élevé des produits alimentaires</li> <li>• Les personnes aux bas revenus achètent peu de produits bio</li> <li>• Une disparité de consommation en fonction de l'implantation géographique des consommateurs.</li> </ul>
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markal maîtrise la production, avec un partenariat privilégié avec ses producteurs, de ses produits</li> <li>• Markal prône l'authenticité</li> <li>• Partenariat avec une coopérative Bolivienne sous forme de commerce équitable</li> <li>• Une recherche perpétuelle d'innovation</li> <li>• La maîtrise du réseau de distribution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Petite taille de l'entreprise</li> <li>• Dépend d'intermédiaire pour la production et la vente de ses produits</li> </ul>

### Question 2

**Après avoir défini ce qu'est le mix-marketing, vous proposerez un plan de communication cohérent permettant le lancement de produits d'hygiène et de ménage bio.**

*15 points : 5 points pour la définition, 10 points pour le plan de communication*

*Accepter pour le plan de communication tous éléments pertinents*

Le marketing mix regroupe l'ensemble des décisions et actions marketing prises pour assurer le succès d'un produit, service, marque ou enseigne sur son marché.

On considère traditionnellement que les décisions et actions du marketing mix sont pris dans 4 grands domaines qui sont :

- la politique produit
- la politique de prix
- la politique de communication
- la politique de distribution

La mise en œuvre du marketing mix doit permettre d'atteindre les objectifs découlant de la stratégie marketing. Les décisions prises au sein des différentes variables ou politiques sont interdépendantes et doivent être cohérentes.

Pour mettre en place le plan de communication :

- Il faut définir la cible :
  - génération Z et personnes aux hauts revenus dont le lieu d'habitation est plutôt en Ile de France,
  - l'objectif est de développer de nouveaux produits (hygiène et ménage) donc de les faire connaître,
  - les valeurs à véhiculer seront liées au bien-être et surtout au respect de l'environnement.
- En termes de supports utilisés :

Nous pouvons avoir des publications dans la presse spécialisée, évidemment les catalogues promotionnels des différents distributeurs, et de la plv en magasins.

Evidemment, comme l'entreprise Markal est présente sur internet et surtout que la cible visée est très connectée, les réseaux sociaux sont incontournables (Facebook, Instagram et Twitter) avec la mise en place d'événements tels que des jeux concours, des partenariats avec des influenceurs, des opérations de street marketing...

⇒ Dossier 2 – Direction de l'entreprise

### Question 1

**Définissez les différents types de croissance pour une entreprise. En déduire pour chaque type de croissance les avantages et les inconvénients.**

*15 points*

La croissance est un processus par lequel l'entreprise change de dimensions (augmentation de l'effectif, augmentation des parts de marché, ...). La grande dimension procure à l'entreprise la réalisation d'économies d'échelle et un pouvoir accru de négociation avec ses parties prenantes.

L'entreprise a le choix entre 4 modalités de développement :

- stratégie de croissance interne,
- stratégie de croissance externe,
- stratégie de croissance conjointe et internationalisation.

#### Stratégie de croissance interne

La croissance interne (ou organique) consiste, pour l'entreprise, à développer ses capacités et ses compétences en interne grâce à l'acquisition de nouveaux actifs : machines, ateliers, laboratoires, brevets...

Avantages de la stratégie de croissance interne

- permet à l'entreprise d'augmenter les parts de marché et de faire jouer l'effet d'expérience,
- permet l'adaptation en douceur des structures et évite les réorganisations brutales,
- est un signe de bonne santé de l'entreprise, favorisant un bon climat social.

Limites de la stratégie de croissance interne ?

- lenteur du processus,
- peut accentuer le risque lorsqu'elle est associée à la spécialisation,
- peut tenir une entreprise à l'écart du développement de nouveaux produits réalisés par ses concurrents.

#### Stratégie de croissance externe

La croissance externe consiste pour l'entreprise à développer ses capacités et ses compétences en s'associant à d'autres entreprises. Sur le plan juridique, ce mode de croissance peut se réaliser par :

- la prise de participation : la société A achète une partie de la société B,
- la fusion création : deux sociétés A et B fusionnent afin de créer une nouvelle société C,
- la fusion absorption : une société A rachète une autre société B qui disparaît juridiquement,
- l'apport partiel d'actifs : une société A achète à une société B une partie homogène de ses actifs.

#### Avantages de la stratégie de croissance externe

- permettre le développement rapide de l'entreprise,
- permettre la réalisation d'effets de synergie liés à la complémentarité des entreprises qui se regroupent,
- constituer un moyen de réduire la concurrence et/ou de devenir leader sur un marché,
- offrir une forme de croissance bien adaptée à la stratégie de diversification,
- permettre d'obtenir rapidement des ressources et des compétences nécessaires à l'entreprise,
- permettre de s'implanter rapidement sur un nouveau marché.

#### Limites de la stratégie de croissance externe

- l'opération est coûteuse pour l'entreprise qui rachète,
- les effets de synergie peuvent ne pas se réaliser,
- risque de problèmes sociaux liés aux restructurations,
- risque de mésentente, chocs culturels.

#### Stratégie de croissance conjointe

La croissance conjointe consiste pour l'entreprise à coopérer avec une ou plusieurs autres entreprises, tout en restant juridiquement indépendante. Chacune des entreprises engage une partie de ses ressources pour réaliser un projet commun. Cette collaboration peut se faire entre entreprises concurrentes (alliance) ou non concurrentes (partenariat).

#### Stratégie d'internationalisation de l'entreprise

L'internationalisation est une stratégie consistant à rechercher l'implantation de l'entreprise sur de nouveaux marchés étrangers. L'entreprise dispose de 3 modalités pour s'internationaliser :

- l'exportation : consiste à vendre directement ses produits dans un pays étranger en passant par un distributeur local. Elle nécessite peu d'investissements (coûts du transport, droits de douane...).
- Le partenariat avec une entreprise locale : limite les risques liés à la méconnaissance de l'autre pays. Dans certains cas, c'est une nécessité car les investissements directs ne sont pas possibles.
- L'investissement direct à l'étranger : consiste à créer une filiale ou à racheter une entreprise à l'étranger. Nécessite d'évaluer précisément le « risque pays » (politique, économique, climatique...).

#### Avantages d'une stratégie d'internationalisation

- accéder à de nouveaux marchés,
- s'assurer un meilleur contrôle des sources d'approvisionnement, des circuits de distribution,
- profiter des conditions avantageuses du pays d'implantation (fiscalité, réglementation...),
- diminuer les coûts, notamment ceux de la main-d'œuvre, ou augmenter la rentabilité par des économies d'échelle.

#### Limites de la stratégie d'internationalisation

- augmentation des risques,
- éloignement géographique et culturel du pays d'origine,

- difficultés d'adaptation des produits aux différents marchés,
- difficultés de gestion et complexité organisationnelle.

<http://sabbar.fr/>

## Question 2

**Définissez la RSE. Pensez-vous qu'une politique RSE soit indispensable dans une entreprise comme MARKAL ? Justifiez votre réponse.**

*10 points*

« Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».

[www.rse.anap.fr](http://www.rse.anap.fr)

Au-delà de cette définition de la RSE, les thématiques de responsabilité sociétale sont aujourd'hui devenues des enjeux majeurs pour toute entreprise, un nombre croissant d'entre elles s'appuyant sur ce concept pour définir leur stratégie et leur organisation.

Au-delà du respect des conformités réglementaires imposées par la loi, les entreprises ont tout à gagner à mettre en place une telle démarche. Comme l'indique la définition de la RSE, celle-ci peut mener à :

- une évolution de l'entreprise basée sur des valeurs fortes, avec une réelle conscience écologique, une prise en compte des parties prenantes et une démarche sociale approfondie.
- Une création d'échanges et de relations de collaboration avec les parties prenantes de l'entreprise, permettant une relation durable avec les fournisseurs et partenaires, et une meilleure écoute de la communauté et des clients.
- Une amélioration du bien-être au travail des employés, une meilleure gestion des compétences et un impact direct sur le climat social.
- Une création de valeur pour l'entreprise, un renforcement de la pérennité de son organisation et de son modèle économique.
- Une augmentation de l'activité par l'accès à de nouveaux marchés, le développement de nouveaux arguments de vente et de nouveaux produits.

<http://audit-rse.com/>

L'activité principale de l'entreprise MARKAL est la fabrication et la distribution de produits alimentaires bio, il est donc logique que cette entreprise développe une politique RSE. Dans la mesure où l'alimentation biologique prône le bien être et est facteur de bonne santé, l'entreprise MARKAL a tout intérêt de développer une politique RSE, pour affirmer davantage son positionnement vis-à-vis de ses consommateurs mais aussi renforcer son image.

## Question 3

**Quand parle-t-on d'entreprise libérée ? Quelle sont ses avantages et ses inconvénients ?**

*10 points*

Le principe de l'entreprise libérée est de laisser les salariés prendre des initiatives individuelles plutôt que de leur imposer des directives suivies de contrôles. Le postulat de base repose sur un climat de confiance et de reconnaissance des collaborateurs dans lequel leurs compétences peuvent pleinement s'exprimer, si et seulement si, une liberté totale leur est accordée.

Le système hiérarchique classique est remplacé par une structure plate où les collaborateurs s'auto-dirigent. Avec un effet accélérateur sur le bien-être au travail. Un programme très séduisant pour les générations Y et Z.

Cette démocratie ne signifie pas pour autant l'anarchie. Définies collectivement pour encadrer le fonctionnement de la structure, des règles garantissent l'espace de liberté de chacun.

L'autonomie est placée au cœur du système managérial. En effet, les salariés sont libres d'organiser eux-mêmes leur temps de travail, fixer leurs objectifs personnels...

Les apports d'un tel modèle sont les suivants :

- des salariés plus performants : amélioration de la motivation en rendant les salariés plus heureux et plus impliqués - en donnant plus de sens à leur mission.
- Un collectif plus affirmé : la mise en avant du travail collaboratif.
- Une organisation plus agile : la structure n'est pas figée à travers une hiérarchie et un organigramme pesants, mais peut se réinventer en permanence en fonction des nouvelles règles du jeu intervenant sur un marché.
- Une entreprise plus innovante : l'innovation ne se décrète pas à coup de budget R&D comme dans les entreprises traditionnelles. La libération laisse s'exprimer la créativité et la prise d'initiative de chacun.

En finalité, on constate une meilleure performance globale de l'entreprise, avec des résultats financiers en hausse et d'une manière générale, des objectifs régulièrement atteints.

Cette nouvelle forme d'organisation provoque bien des débats et suscite de nombreuses critiques et levées de boucliers, parmi lesquelles :

- cette forme est inadaptée à la culture française imprégnée par le modèle pyramidal. Avec une conséquence directe : des salariés pas prêts pour un tel changement. Cette approche s'avère difficile à mettre en œuvre dans une entreprise dont le modèle traditionnel est fortement ancré dans la culture.
- Un risque de dérive où une poignée de collaborateurs prennent le pouvoir au détriment des autres. Un effet pervers contraire au fonctionnement recherché.
- L'augmentation du stress et du burn-out à cause de la responsabilité de chacun de devoir rendre des comptes au collectif.
- Une utilisation dévoyée du modèle où la motivation première des dirigeants est de réduire les charges salariales en supprimant les postes de cadres intermédiaires. A noter que dans certains cas concrets, c'est l'inverse qui se produit avec une augmentation de la masse salariale.

<https://www.manager-go.com/>

⇒ Dossier 3 - Analyse financière

### Question 1

**Après avoir établi le bilan fonctionnel, calculez le FRNG, BFR, BFRE, BFRHE et la trésorerie nette. Procédez à une analyse de vos résultats.**

*15 points : 5 points pour le bilan fonctionnel, 5 points pour les FRNG, BFR, BFRE, BFRHE et TN, 5 points pour le commentaire*

Bilan fonctionnel			
Actif Stable	7 384 204	Capitaux stables	17 679 311
Actif Circulant		Dettes Circulantes	
Exploitation	41 641 216	Exploitation	30 261 676
Hors Exploitation	1 026 666	Hors Exploitation	5 424 513
Trésorerie d'actif	4 263 665	Trésorerie de passif	950 251
Totaux	54 315 751	Totaux	54 315 751
FRNG	10 295 107		
BFR	6 981 693		
BFRE	11 379 540		
BFRHE	-4 397 847		
TN	3 313 414		
	3 313 414		

Détail des calculs.

$FRNG = \text{Capitaux Stables} - \text{Actifs Stables}$

$FRNG = 17\,679\,311 - 7\,384\,204$

$BFR = \text{Actifs Circulants (sans trésorerie)} - \text{Dettes Circulantes (sans trésorerie)}$

$BFR = (41\,641\,216 + 1\,026\,666) - (30\,261\,676 + 5\,424\,513)$

$BFRE = \text{Actifs Circulants d'Exploitation} - \text{Dettes Circulantes d'Exploitation}$

$BFRE = 41\,641\,216 - 30\,261\,676$

$BFRHE = \text{Actifs Circulants Hors Exploitation} - \text{Dettes Circulantes Hors Exploitation}$

$BFRHE = 1\,026\,666 - 5\,424\,513$

$TN = \text{Trésorerie d'actif} - \text{Trésorerie de passif}$

$TN = 4\,263\,665 - 950\,251$

Ou

$TN = FRNG - BFR$

$TN = 10\,295\,107 - 6\,981\,693$

Le FRNG est positif donc l'entreprise est solvable.

Le BFR est positif, l'entreprise a donc des besoins en financement, ce qui est confirmé par un BFRE positif lui-même. On a donc un stock trop important et des problèmes de délais règlement clients/fournisseurs.

La trésorerie nette est positive, car le FRNG est supérieur au BFR, ce qui veut dire que l'entreprise a plus de ressources que de besoins. Ainsi, l'entreprise MARKAL au niveau financier a la possibilité de se développer.

## Question 2

A partir du compte de résultat, présentez le tableau des Soldes Intermédiaires de Gestion et calculez la Capacité d'Autofinancement.

20 points : 15 points pour le tableau des SIG, 5 pour le calcul de la CAF

SIG					
Ventes de marchandises	130 528 654	Coût d'achat des marchandises	96 693 713	Marge Commerciale	<b>33 834 941</b>
Production vendue	1 524 652	Destockage de production		Production de l'exercice	
Production Immobilisé	0				
Production stockée	10 254				<b>1 534 906</b>
Total	1 534 906				
Marge Commerciale	33 834 941	Consommation en provenance de tiers		Valeur ajoutée	
Production de l'exo	1 534 906		8 590 458		<b>26 779 389</b>
Total	35 369 847				
Valeur Ajoutée	26 779 389	Impôt et taxes	1 425 365	EBE	
Subvention d'exploitation		Charges de personnel	18 512 651		<b>6 841 373</b>
Total	26 779 389	Total	19 938 016		
EBE	6 841 373	IBE		Résultat d'exploitation	
Reprise sur transfert	0	Dotations aux amortissements	979 666		<b>5 850 598</b>
Autres produits	14 256	Autres charges	25 365		
Total	6855629	Total	1 005 031		
Résultat d'exploitation	5 850 598	Résultat d'exploitation		résultat courant avant impôt	
Produits financiers	12 452	Charges financières	3 589 254		<b>2 273 796</b>
Total	5 863 050	Total	3589254	résultat exceptionnel	
Produits exceptionnels	174 051	Charges exceptionnelles	1 342 738		<b>-1 168 687</b>
Résultat courant	2 273 796	Résultat courant			
Résultat exceptionnel		Résultat exceptionnel	1168687	Résultat de l'exercice	
		Impôt sur bénéfices	0		<b>1 105 109</b>
		Participation des salarié	0		
Total	2 273 796	Total	1168687		
Produits de cession	23 652	Valeur comptable des éléments	17 852	Plus ou moins value	<b>5 800</b>

CAF			
Résultat de l'exercice	1105109	EBE	6 841 373
		Transfert de charges	
Dotations	2 234 298	Autres de produits	14 256
Reprises	100 254	Autres charges	25 365
Valeur comptables	17 852	Produits financiers	12 452
Produits de cession	23 652	Charges financières	3 589 254
		Produits exceptionnels	50 145
<b>CAF</b>	<b>3 233 353</b>	Charges exceptionnelles	70 254
		Participation des salariés	
		Impôt sur les bénéfices	
		<b>CAF</b>	<b>3 233 353</b>

## Question 1

### Quels sont les enjeux de la politique de rémunération ?

9 points

Pendant plusieurs décennies, la conception que l'on avait de la rémunération était fort simple : en échange de certains efforts, l'entreprise versait un salaire à ses employés. Pourtant la rémunération ne se limite pas uniquement au salaire de base ou plus globalement à des éléments financiers. De plus, les attentes ont changé. Une stratégie de rémunération efficace, c'est-à-dire qui accroît la capacité d'une entreprise à attirer les meilleurs employés et à les fidéliser, doit prendre en considération plusieurs aspects autres que le salaire.

Sans une politique de rémunération optimale et efficace, tenant compte des réalités du marché, il est difficile d'attirer, motiver et fidéliser les meilleurs collaborateurs. Pour ne pas se laisser distancer par la concurrence et face à la course aux talents, mais également pour minimiser le turnover, chaque entreprise se doit de réfléchir à la mise en place d'une stratégie RH pertinente et d'une politique de rémunération performante.

Nous pouvons distinguer plusieurs formes de rémunération :

- la rémunération dite financière représente soit ce qu'un employé reçoit directement sur son compte bancaire comme le salaire de base, les heures supplémentaires payées, les primes, etc., soit les avantages tels que le régime de retraite, la mutuelle, les congés, l'intéressement, ...
- La rémunération non financière quant à elle désigne tout ce qu'un emploi procure sur le plan psychologique : ambiance de travail agréable, travail intéressant et diversifié, bonnes relations avec la hiérarchie, possibilités d'avancement, participation à la prise de décision...

Selon l'institut Great Place to Work, offrir une rémunération non financière entraîne des avantages déterminants pour les entreprises car des employés épanouis se serrent davantage les coudes lorsque leur employeur traverse des périodes difficiles. Et lorsque la situation s'améliore, ces mêmes employés témoignent leur gratitude en s'investissant davantage.

La rémunération non financière joue donc un rôle clé dans l'attraction, la motivation et la fidélisation des employés. Malheureusement, elle est trop souvent reléguée au second plan, voire négligée par les employeurs. Cependant, une entreprise qui ne considère que l'aspect financier de la rémunération passe à côté d'un essentiel.

Aujourd'hui les attentes ont changé. La relation employeur-employé doit aller au-delà de l'échange économique : elle doit aussi reposer sur un échange social qui implique d'un côté soutien et reconnaissance et de l'autre engagement et enthousiasme. Pour fidéliser ses employés, il faut optimiser les pratiques qui entretiennent cet échange social. En termes de rémunération, cela signifie offrir plus qu'un salaire décent car offrir un salaire supérieur à celui du marché peut aider une entreprise à attirer un candidat, mais cela ne contribuera pas à le fidéliser.

La mise en œuvre d'une politique de rémunération nécessite le respect d'une démarche méthodologique adaptée à l'environnement et aux contraintes de l'entreprise. L'entreprise ne peut pas passer outre une analyse des rémunérations fixes internes et leur comparaison avec le marché. Ce premier travail permettra à l'entreprise de juger ses capacités d'attraction de nouveaux potentiels vis-à-vis de la concurrence. En effet, le fait d'offrir des salaires de base supérieurs à ceux du marché peut aider à attirer les meilleurs candidats et à contrario offrir des salaires moindres que ceux du marché peut s'avérer très dommageables pour les entreprises.

Réussir la mise en place d'un système de rémunération nécessite une harmonisation des nouvelles règles avec celles qui existaient déjà et de vérifier comment celles-ci peuvent s'intégrer au mieux à la stratégie de l'entreprise en respectant équité et transparence.

Comme dans tout projet, la communication revêt une grande importance. Il faut donc s'assurer que tous les acteurs ont bien intégré les enjeux et les modalités pratiques du projet, afin que le nouveau système de rémunération soit partagé par tous. Il importe enfin de maîtriser le coût direct de ces éléments et leurs conséquences sur la masse salariale des années à venir.

En somme, l'efficacité d'un bon système de rémunération repose sur l'équilibre entre 4 points clés :

- la cohérence avec la stratégie générale de l'entreprise,
- le maintien de l'équité interne et la transparence,
- la compétitivité externe,
- le poids sur la masse salariale.

<https://www.novrh.com/attirer-fideliser-talents-simple-question-de-remuneration/>

## Question 2

**Après avoir défini le CSE, vous en donnerez ses attributions.**

*6 points*

Le CSE est une instance unique de représentation du personnel qui résulte de la fusion des délégués du personnel (DP), du comité d'entreprise (CE) et du CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail). Il comprend l'employeur et une délégation élue du personnel comportant un nombre de membres fixé en fonction de l'effectif de l'entreprise.

Un comité social et économique (CSE) est mis en place dans les entreprises d'au moins 11 salariés. Sa mise en place n'est obligatoire que si l'effectif d'au moins 11 salariés est atteint pendant 12 mois consécutifs. Les modalités de calcul des effectifs sont celles prévues aux articles L. 1111-2 et L. 1251-54 du code du travail.

Lorsque les conditions sont réunies, c'est à l'employeur qu'il appartient de prendre l'initiative d'organiser les élections au CSE.

Sont concernés : les entreprises de droit privé mais aussi les établissements publics à caractère industriel et commercial et les établissements publics à caractère administratif lorsqu'ils emploient du personnel dans les conditions du droit privé.

La durée du mandat des représentants élus du personnel au CSE est fixée à 4 ans ; à l'expiration de ce mandat, si l'effectif de l'entreprise est resté en dessous de 11 salariés pendant au moins douze mois, l'instance n'est pas renouvelée. Dans ce cas, le renouvellement intervient dès que la condition d'effectif est à nouveau remplie.

La délégation du personnel au CSE a pour mission de présenter à l'employeur les réclamations individuelles ou collectives relatives aux salaires, à l'application du code du travail et aux autres dispositions légales concernant notamment la protection sociale, ainsi que des conventions et accords applicables dans l'entreprise. Elle contribue à promouvoir la santé, la sécurité et l'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise et réalise des enquêtes en matière d'accidents du travail ou de maladies professionnelles ou à caractère professionnel. Ces enquêtes sont réalisées par une délégation comprenant au moins :

- 1 : l'employeur ou un représentant désigné par lui ;
- 2 : un représentant du personnel siégeant à ce comité.

Elle exerce également le droit d'alerte dans les conditions prévues aux articles L. 2312-59 et L. 2312-60 du code du travail.

<https://travail-emploi.gouv.fr/dialogue-social/le-comite-social-et-economique/article/cse-definition-cadre-et-calendrier-de-mise-en-place>

**GRILLE DE NOTATION**  
**- D31 Expertise professionnelle Management et gestion des PME -**

NOM ET PRENOM DU CORRECTEUR \_\_\_\_\_

N° de candidat \_\_\_\_\_

Dossier	Note attribuée	Observations obligatoires
Dossier 1 - Marketing	/25	
Dossier 2 - Direction de l'entreprise	/35	
Dossier 3 - Analyse financière	/35	
Dossier 4 - Ressources humaines	/15	
Présentation et orthographe	/10	
<b>TOTAL</b>	<b>/120</b>	

Appréciation générale :

---

---

---

---

---

Fait à \_\_\_\_\_ le \_\_\_\_\_

Signature :