

|  |                   |
|--|-------------------|
| <b>Dossier 1 - Finalités et orientation stratégique de l'entreprise Préfa Bressuirais</b>  | <b>37 points</b>  |
| <p><b>Questions obligatoires</b></p> <p><b>1.1</b> Repérer les finalités de l'organisation Préfa Bressuirais.</p> <p><b>1.2</b> Présenter les forces de l'entreprise Préfa Bressuirais à travers l'analyse de ses ressources et compétences.</p> <p><b>1.3</b> Présenter les options stratégiques adoptées par l'entreprise.</p> <p><b>1.4</b> Identifier les modes de production et le mode de pilotage mis en place par l'entreprise.</p>  |                   |
| <b>Dossier 2 - Performance globale de l'entreprise Préfa Bressuirais</b>   | <b>34 points</b>  |
| <p><b>Questions obligatoires</b></p> <p><b>2.1</b> Calculer et analyser l'évolution du chiffre d'affaires total et du résultat net depuis 2018.</p> <p><b>2.2</b> Apprécier la part de chaque segment de clientèle dans le chiffre d'affaires global pour les années 2018, 2019 et 2020.</p> <p><b>2.3</b> Analyser l'équilibre financier de Préfa Bressuirais en 2020 en calculant le fonds de roulement net global (FRNG), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN).</p> <p><b>Questions au choix</b></p> <p><b>2.4. a</b> Repérer et caractériser les décisions prises par Fabrice Poisbleau afin d'accroître les performances de son organisation.</p> <p><b>2.4. b</b> Repérer les équipements et outils numériques mis en œuvre par Préfa Bressuirais et montrer qu'ils contribuent au travail collaboratif des salariés.</p> |                   |
| <b>Dossier 3 - Responsabilité sociétale de l'entreprise Préfa Bressuirais</b>  | <b>29 points</b>  |
| <p><b>Questions au choix</b></p> <p><b>3.1.a.</b> Montrer que la charte présentée par Préfa Bressuirais relève d'une démarche RSE.</p> <p><b>3.1.b.</b> Analyser l'intérêt du projet de parrainage d'un sportif de haut niveau pour l'entreprise Préfa Bressuirais.</p> <p><b>Questions obligatoires</b></p> <p><b>3.2</b> Identifier les mesures mises en place par Préfa Bressuirais pour favoriser la motivation des salariés.</p> <p><b>3.3</b> En une quinzaine de lignes structurées et argumentées, justifier le rôle de la qualité de vie au travail dans la performance globale des entreprises (trois arguments attendus).</p>   |                   |
| <b>TOTAL</b>   | <b>100 points</b> |

Capacités évaluées :

| Dossier   | Niveau - Programme - Thème - Question   | Capacités  |
|---|---|--|
| <b>Dossier 1 - Finalités et orientation stratégique de l'entreprise Préfa Bressuirais</b>   |   |  |
| <b>1.1 Repérer les finalités de l'organisation Préfa Bressuirais.</b>   | 1 <sup>ère</sup> Management<br>Thème 1 À la rencontre du management des organisations.<br>Q 1.2 Comment appréhender la diversité des organisations ?  | - Caractériser une organisation donnée.  |
| <b>1.2 Présenter les forces de l'entreprise Préfa Bressuirais à travers l'analyse de ses ressources et compétences</b>  | 1 <sup>ère</sup> Management<br>Thème 2 Le management stratégique, du diagnostic à la fixation des objectifs.<br>Q 2.2 Comment élaborer le diagnostic stratégique ?  | - Recenser des éléments du diagnostic interne.   |
| <b>1.3 Présenter les options stratégiques adoptées par l'entreprise.</b>  | 1 <sup>ère</sup> Management<br>Thème 3 Les choix stratégiques des organisations.<br>Q 3.1 Quelles options stratégiques pour les entreprises ?   | - Repérer et analyser les choix stratégiques.  |
| <b>1.4 Identifier les modes de production et le mode de pilotage mis en place par l'entreprise.</b>   | Tle Management et sciences de gestion et du numérique.<br>Thème 1 Les organisations et l'activité de production de biens et des services.<br>Question 1.3 Quels choix d'organisation de la production pour concilier flexibilité, qualité et maîtrise des coûts ? | - Identifier et justifier le mode de production choisi par une organisation.           |
| <b>Dossier 2 - Performance globale de l'entreprise Préfa Bressuirais</b>  |   |  |
| <b>2.1 Calculer et analyser l'évolution du chiffre d'affaires total et du résultat net depuis 2018.</b>   | 1 <sup>ère</sup> sciences de gestion et numérique<br>Thème 3 : Création de valeur et performance.<br>Q 3.1 Peut-on mesurer la contribution de chaque acteur à la création de valeur ?   | - Utiliser des indicateurs simples pour repérer la valeur produite par l'organisation. |
| <b>2.2 Apprécier la part de chaque segment de clientèle dans le chiffre d'affaires global pour les années 2018, 2019 et 2020.</b>   | 1 <sup>ère</sup> sciences de gestion et numérique<br>Thème 3 : Création de valeur et performance<br>Q 3.1 Peut-on mesurer la contribution de chaque acteur à la création de valeur ?  | - Utiliser des indicateurs simples pour repérer la valeur produite par l'organisation. |
| <b>2.3 Analyser l'équilibre financier de Préfa Bressuirais en 2020 en calculant le fonds de roulement net global (FRNG), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN).</b> | Tle Management et sciences de gestion et du numérique.<br>Thème 1 : Les organisations et l'activité de production de biens et services<br>Q 1.2 Quelles ressources pour produire ?  | - Identifier les choix de financement possible.  |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>2.4.a Repérer et caractériser les décisions prises par Fabrice Poisbleau afin d'accroître les performances de son organisation.</b>                           | 1ère Management<br>Thème 1 : A la rencontre du management des organisations<br>Q 1.3 Qu'est-ce que le management des organisations  | - Repérer les décisions relevant du management stratégique et celles relevant du management opérationnel   |
| <b>2.4.b Repérer les équipements et outils numériques mis en œuvre par Préfa Bressuirais et montrer qu'ils contribuent au travail collaboratif des salariés.</b> | Tle Management et sciences de gestion et du numérique.<br>Thème 1 : Création de valeur et performance<br>Q 1.4 Les transformations numériques, une chance pour la production ?  | - Identifier le rôle des technologies numériques dans la production  |
| <b>Dossier 3 - Responsabilité sociétale de l'entreprise Préfa Bressuirais</b>  |   |  |
| <b>3.1.a Montrer que la charte présentée par Préfa Bressuirais relève d'une démarche RSE.</b>  | 1ère Management<br>Thème 2 : Le management stratégique, du diagnostic à la fixation des objectifs.<br>Q 2.3 Comment interpréter le diagnostic et le traduire en objectifs ?   | - Déterminer les objectifs et les décisions stratégiques   |
| <b>3.2.a Analyser l'intérêt du projet de parrainage d'un sportif de haut niveau pour l'entreprise Préfa Bressuirais.</b>   | Tle Management et sciences de gestion et du numérique<br>Thème 3 : Les organisations et la société<br>Q 3.1 Les organisations peuvent-elles s'affranchir des questions de société ?<br>1ère sciences de gestion et numérique<br><br>Thème 3 : Création de valeur et performance<br>Q 3.1 Peut-on mesurer la contribution de chaque acteur à la création de valeur ? | - Distinguer les diverses relations existantes entre une organisation et son écosystème<br><br>- Identifier le rôle des différents acteurs intervenant dans le processus de création de valeur |
| <b>3.2 Identifier les mesures mises en place par Préfa Bressuirais pour favoriser la motivation des salariés.</b>  | Tle Management et sciences de gestion et du numérique.<br>Thème 2 Les organisations et les acteurs.<br>Q 2.1 Comment fédérer les acteurs de l'organisation ?  | - Distinguer les facteurs de motivation  |
| <b>3.3 En une quinzaine de lignes structurées et argumentées, justifier le rôle de la qualité de vie au travail dans la performance globale des entreprises.</b> | Tle Management et sciences de gestion et du numérique.<br>Thème 2 Les organisations et les acteurs.<br>Q 2.1 Comment fédérer les acteurs de l'organisation ?  | - Identifier les différents acteurs dans les organisations et leurs intérêts respectifs.   |

## Proposition de corrigé

### Dossier 1 – Finalités et orientation stratégique de l'entreprise Préfa Bressuirais

#### Questions obligatoires

##### 1.1 Repérer les finalités de l'organisation Préfa Bressuirais.

Finalité économique : faire du profit pour assurer sa pérennité à travers son activité de fabrication d'éléments préfabriqués en béton armé sur mesure.

Finalité sociale : prise en compte des besoins des salariés, en termes de bien-être et de sécurité (formation, prévention, sensibilisation).

Finalité sociétale/environnementale : prise en considération des problématiques environnementales (activité attentive aux nuisances sonores, tri des déchets, certification et normes environnementales...).

##### 1.2 Présenter les forces de l'entreprise Préfa Bressuirais à travers l'analyse de ses ressources et compétences.

- **Les ressources :**

Humaines : l'entreprise dispose d'un personnel en croissance (36 en 2015 contre 63 en 2020).

Financières : bénéfice de 618 261€ en 2020.

Matérielles : terrain de 3,5 hectares, 7 000 m<sup>2</sup> de bâtiments couverts et 800 m<sup>2</sup> de plateformes de production, du matériel de production notamment une centrale à béton.

Immatérielles : brevet sur le Redi Rock.

Technologiques : automatisation de la centrale béton, informatisation du contrôle de production et traçabilité, outils de travail collaboratif.

- **Les compétences :**

Les compétences sont des capacités à mobiliser et à combiner au mieux des ressources en vue d'atteindre un objectif. Cette « combinaison de ressources » constitue un savoir-faire et s'acquiert par l'apprentissage, la répétition et l'expérience (*définition non exigée*).

Compétences techniques : managers, ingénieurs qualifiés au bureau des méthodes. Salariés spécialisés et dotés d'un savoir-faire technique : maçons et soudeurs.

Compétences organisationnelles : mise en place d'une segmentation entre l'activité de recherche avec le laboratoire et l'activité de production. Organisation de l'entreprise pour servir sa logique de qualité et accompagner la production sur-mesure. L'entreprise dispose d'un bureau des méthodes.

Compétences commerciales : le service commercial a un savoir-faire en matière de conseil et d'accompagnement ce qui favorise la performance commerciale de l'entreprise.

L'entreprise Préfa Bressuirais peut s'appuyer sur les compétences et l'expérience de ses 63 salariés qui sont formés pour accompagner une démarche de croissance afin d'atteindre une performance globale.

### 1.3 Présenter les options stratégiques adoptées par l'entreprise.

Grâce aux ressources et compétences mobilisées, l'entreprise Préfa Bressuirais met en œuvre différentes stratégies :

- la stratégie de spécialisation : en effet l'entreprise focalise tous ses efforts, son activité et ses ressources sur un seul métier et un seul domaine d'activité stratégique (DAS) et ce, en s'appuyant sur des compétences spécifiques ici la fabrication d'éléments préfabriqués en béton armé sur mesure.
- la stratégie d'intégration : elle consiste pour une organisation à faire elle-même plutôt que faire faire par une autre entreprise. Dans notre cas, l'entreprise Préfa Bressuirais a choisi d'intégrer la production du béton, ainsi que le bureau des méthodes et également la livraison avec sa flotte de transport.
- la stratégie de différenciation : c'est une stratégie concurrentielle qui permet à une organisation de se distinguer de ses concurrents autrement que par le prix, en rendant son offre unique aux yeux des consommateurs. L'entreprise Préfa Bressuirais se différencie de ses concurrents avec des produits de grande qualité et innovant comme le Redi Rock.

### 1.4 Identifier les modes de production et le mode de pilotage mis en place par l'entreprise.

Préfa Bressuirais fabrique des blocs béton sur mesure. Elle commence la production lorsqu'elle reçoit le projet du client qui est tout d'abord étudié au bureau des méthodes. Celui-ci va proposer le produit adapté à la demande. Il n'y a donc pas de stocks dans l'entreprise. Il s'agit donc d'un mode de pilotage en flux tendus.

Le béton qui est la matière première utilisée pour fabriquer les blocs est élaboré grâce à la centrale béton. Celle-ci produit le béton en continu car elle fonctionne sans interruption.

## Dossier 2 - Performance globale de l'entreprise Préfa Bressuirais

### Questions obligatoires

#### 2.1 Calculer et analyser l'évolution du chiffre d'affaires total et du résultat net depuis 2018.

Calcul des taux d'évolution des CA et du résultat net

| Taux d'évolution   | 2018/2019  | 2019/2020  |
|--------------------|--|--|
| Chiffre d'affaires | $\frac{[(CA\ 2019 - CA\ 2018) / CA\ 2018] * 100}{*100}$ $= [(7\ 504\ 827 - 6\ 265\ 400) / 6\ 265\ 400]$ $= 19,78 \%$                 | $\frac{[(CA\ 2020 - CA\ 2019) / CA\ 2019] * 100}{*100}$ $= [(8\ 916\ 353 - 7\ 504\ 827) / 7\ 504\ 827]$ $*100$ $= 18,81 \%$          |
| Résultat net       | $\frac{[(Résultat\ 2019 - Résultat\ 2018) / Résultat\ 2018] * 100}{*100}$ $= [(454\ 022 - 242\ 000) / 242\ 000]$ $*100$ $= 87,61 \%$ | $\frac{[(Résultat\ 2020 - Résultat\ 2019) / Résultat\ 2019] * 100}{*100}$ $= [(618\ 261 - 454\ 022) / 454\ 022]$ $*100$ $= 36,17 \%$ |

Le taux d'évolution du chiffre d'affaires est de 19,78 % entre 2018 et 2019 et de 18,81 % entre 2019 et 2020. On constate que le montant du chiffre d'affaires progresse de manière régulière d'année en année.

Le taux d'évolution du résultat net est de 87,61 % entre 2018 et 2019 et de 36,17 % entre 2019 et 2020. On note une augmentation très importante du résultat entre 2018 et 2019, cette augmentation est moindre entre 2019 et 2020, mais reste toutefois assez soutenue.

Ces bons chiffres sont le reflet de la politique mise en place par Fabrice Poisbleau (innovation produits, démarche qualité, etc.) et des changements effectués dans l'entreprise.

## 2.2 Apprécier la part de chaque segment de clientèle dans le chiffre d'affaires global pour les années 2018, 2019 et 2020.

Calcul de la part de chaque secteur dans le CA : (CA du secteur/CA total de l'année) \*100

| Part de CA dans chaque secteur      | 2018                                    | 2019                                    | 2020                                    |
|-------------------------------------|---|---|---|
| Secteur agricole                    | $(3\,445\,970/6\,265\,400)*100 = 55 \%$ | $(2\,251\,448/7\,504\,827)*100 = 30 \%$ | $(2\,674\,906/8\,916\,353)*100 = 30 \%$ |
| Secteur industriel                  | $(2\,192\,890/6\,265\,400)*100 = 35 \%$ | $(4\,502\,896/7\,504\,827)*100 = 60 \%$ | $(5\,349\,812/8\,916\,353)*100 = 60 \%$ |
| Secteur Bâtiment et Travaux publics | $(626\,540/6\,265\,400)*100 = 10 \%$    | $(750\,483/7\,504\,827)*100 = 10 \%$    | $(891\,635/8\,916\,353)*100 = 10 \%$    |
| TOTAL                               | 100 %                                   | 100 %                                   | 100 %                                   |

La répartition du chiffre d'affaires entre les différents secteurs a évolué entre 2018 et 2020. En effet, en 2018, le chiffre d'affaires le plus important était réalisé au niveau du secteur agricole à la hauteur de 55 %, il ne représente plus que 30 % en 2019 et 2020. La part du chiffre d'affaires au niveau industriel a évolué considérablement passant de 35 % en 2019 à 60 % en 2019 et 2020. Celle du secteur du Bâtiment et Travaux publics a stagné à 10 % entre 2018 et 2020.

Un glissement s'est opéré, l'entreprise travaille maintenant davantage avec des entreprises du secteur industriel que du secteur agricole.

## 2.3 Analyser l'équilibre financier de Préfa Bressuirais en 2020 en calculant le fonds de roulement net global (FRNG), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN).

Calcul des indicateurs financiers

| Indicateurs                          | Justifications des calculs   | Montants  |
|--------------------------------------|--|-----------|
| Fonds de Roulement Net Global (FRNG) | Ressources stables – Emplois Stables<br>6 448 775 – 4 001 670  | 2 447 105 |
| Besoin en Fonds de Roulement (BFR)   | Actif circulant – Passif circulant<br>3 324 433 – 1 896 444  | 1 427 989 |
| Trésorerie Nette (TN)                | Trésorerie active – Trésorerie passive<br>1 019 116 – 0<br>ou<br>FRNG – BFR<br>2 447 105 – 1 427 989 | 1 019 116 |

On constate que le Fonds de Roulement Net Global est positif, il est de 2 447 105 €. Par conséquent, les ressources stables permettent de financer les emplois stables.

Le Besoin en Fonds de Roulement est aussi positif, il s'élève à 1 427 989 €. Les créances représentent une part non négligeable ainsi que les stocks.

Le FRNG étant supérieur au BFR, il en résulte une trésorerie active de 1 019 116 €.

Pour conclure, l'équilibre financier est bien respecté. La progression du chiffre d'affaires, du résultat et une structure financière saine (avec une trésorerie très confortable) permettent d'envisager sereinement le développement de l'entreprise.

## Questions au choix

### 2.4.a Repérer et caractériser les décisions prises par Fabrice Poisbleau afin d'accroître les performances de son organisation.

Fabrice Poisbleau a pris les décisions opérationnelles suivantes :

- changement de fournisseurs de bois pour le coffrage afin de réduire le coût ;
- négociation de remise auprès du fournisseur de ciment ;
- conclusion d'un accord avec un nouveau fournisseur de ciment ;
- ouverture d'un deuxième compte bancaire auprès d'une banque locale ;
- augmentation des primes versées aux salariés (2500 € actuellement contre 500 € avant) en fonction du présentisme ;
- valorisation des heures supplémentaires ;
- revalorisation des salaires deux fois par an ;
- équipement en outils numériques des salariés.

Ces décisions sont opérationnelles car elles sont réversibles, elles sont prises pour assurer le bon fonctionnement au quotidien de l'organisation.

Fabrice Poisbleau a pris la décision stratégique suivante :

- achat des bâtiments et du terrain autour pour une superficie de sept hectares.

C'est une décision stratégique car elle a un impact sur le long terme, elle nécessite des ressources financières importantes, elle est prise par la direction et elle est difficilement réversible.

### 2.4.b Repérer les équipements et les outils numériques mis en œuvre par Préfa Bressuirais et montrer qu'ils contribuent au travail collaboratif des salariés.

Les équipements :

- d'infrastructure : la fibre ;
- de stockage en nuage (cloud) ;
- de postes de travail : deux écrans 28 pouces, ordinateurs portables, tablettes et smartphones ;
- il y a également des écrans ;
- numériseur (*scanner*).

Les outils numériques : la suite Office365, logiciel de numérisation.

Par conséquent, les services de partage d'information, de production d'informations à plusieurs et de communication offerts par la suite Office 365 soutenus par les équipements (notamment l'accès au service d'informatique dans le nuage – *cloud*) permettent aux salariés de traiter et de transmettre rapidement les informations et facilitent leur collaboration.

## Questions au choix

### 3.1.a Montrer que la charte présentée par Préfa Bressuirais relève d'une démarche RSE.

On distingue trois volets liés à la démarche RSE que Préfa Bressuirais met en valeur dans sa charte :

- Dimension environnementale : réduction de l'impact environnemental de l'activité grâce à la mise en place de panneaux solaires, installation de ruches et présence de chevaux sur le site...
- Dimension sociale : Préfa Bressuirais met en œuvre une politique en termes de ressources humaines favorisant la qualité de vie au travail (reconnaissance au travail par une rémunération motivante, consolidation du climat social avec l'organisation d'événements...).
- Dimension économique : l'entreprise privilégie les partenariats avec les acteurs de l'économie locale. En ce sens, elle participe au développement économique de sa région.

*(deux dimensions sont attendues)*

### 3.1.b Analyser l'intérêt du projet de parrainage d'un sportif de haut niveau pour l'entreprise Préfa Bressuirais.

Le parrainage du sportif Hugo Hay, outil de communication institutionnelle, présente des avantages pour Préfa Bressuirais :

Amélioration de la notoriété de la marque : le sponsoring sportif permet à Préfa Bressuirais d'améliorer la visibilité de sa marque. Par exemple, ce sponsoring a fait l'objet d'un article dans Ouest France. Cela accroît sa notoriété.

Amélioration de l'image employeur : ce partenariat permet de démontrer que l'entreprise est attachée à des valeurs humaines et un esprit d'équipe. Ce sont des arguments forts pour attirer les futurs candidats.

Cohérence avec les valeurs de l'entreprise : ce partenariat est en cohérence avec la démarche RSE de l'entreprise. Il se fait en local et avec un sportif attaché à sa région. La solidarité, le respect, la reconnaissance du travail sont des valeurs fortes à la fois dans le domaine sportif mais aussi dans l'entreprise Préfa Bressuirais.

## Questions obligatoires

### 3.2 Identifier les mesures mises en place par Préfa Bressuirais pour favoriser la motivation des salariés.

Préfa Bressuirais a mis en place plusieurs mesures pour motiver les salariés :

- la culture qui permet d'assurer la cohésion autour de valeurs partagées. Fabrice Poisbleau veille à véhiculer de fortes valeurs (convivialité, bien-être, reconnaissance), un fort sentiment d'appartenance, qui permettent de fidéliser les salariés ;
- les conditions de travail qui ont été modifiées afin d'améliorer le bien-être des salariés, Fabrice Poisbleau a investi dans du nouveau matériel ;
- les formations qui leur permettent d'élargir leurs compétences et de se sentir valorisés ;
- la rémunération notamment au travers de primes d'intéressement ;
- la communication interne à l'aide des nouveaux outils numériques par exemple ou bien des réunions faites deux fois par an avec les salariés pour les tenir au courant de l'évolution de la société ;
- la prévention des risques : avec la politique de sécurité qui est une des priorités de l'entreprise.

### **3.3 En une quinzaine de lignes structurées et argumentées, justifier le rôle de la qualité de vie au travail dans la performance globale des entreprises (trois arguments attendus).**

La qualité de vie au travail correspond à l'amélioration continue des conditions de travail en vue d'assurer un bien-être au travail.

Préfa Bressuirais accorde de l'importance à la qualité de vie au travail ce qui a favorisé l'atteinte d'une performance globale.

Performance environnementale : la qualité de vie au travail est en lien avec la démarche RSE de l'entreprise. Les salariés mais aussi l'ensemble des parties prenantes sont attachés au respect de l'environnement et l'entreprise répond à ces préoccupations. Par exemple, le télétravail permet de réduire les déplacements et la pollution qui en résulte.

Performance financière et commerciale : la qualité de vie au travail a un impact sur la productivité. Celle-ci participe à une efficacité productive qui diminue les coûts de production.

Performance sociale : la qualité de vie au travail est un facteur bénéfique pour le climat social. En effet, la possibilité donnée aux salariés de bénéficier d'espaces de détente, de mieux concilier vie professionnelle et personnelle par exemple, favorise la motivation, le bien-être au travail et la cohésion d'équipe.

Les salariés sont très sensibilisés aujourd'hui aux avantages sociaux proposés par les entreprises dans leur recherche d'emploi et sont attentifs aux performances environnementales de ces mêmes entreprises.