

## Préfiguration d'un sujet d'épreuve écrite de management, sciences de gestion et numérique

Afin d'illustrer les attendus du cahier des charges de l'épreuve, les éléments ci-dessous sont adaptés du sujet 2019 de l'épreuve de management et sciences de gestion du concours général des lycées<sup>1</sup>. Ils ne constituent pas un sujet type car le nombre de questions, comme le nombre de documents à exploiter sont vraisemblablement trop importants et n'ont pas fait l'objet de tests : la progressivité du questionnement comme la faisabilité dans le temps d'une épreuve n'ont pas été vérifiées.

Cette base de travail a été choisie car le sujet en question offre une grande cohérence entre le contexte organisationnel de l'entreprise, ses choix stratégiques, l'organisation en dossiers et le questionnement associé. Ce choix est également motivé par le fait que cette base permet d'ouvrir sur de nombreux thèmes des nouveaux programmes des enseignements de spécialité de la série STMG.

### Analyse des éléments proposés

#### Le choix de l'organisation

L'organisation choisie est une entreprise privée de petite taille (mais les choix auraient pu être autres). Elle évolue dans un domaine d'activité facilement repérable par les candidats. Le contexte est simple, facilement compréhensible. En effet l'objectif de l'épreuve n'est pas de confronter les élèves à un contexte compliqué, mais de pouvoir les évaluer sur la base des capacités explicitées dans les programmes.

#### La présentation du contexte

Le sujet débute par une présentation du contexte qui va permettre au candidat de prendre connaissance à la fois de contingences liées à l'organisation, de quelques aspects historiques et de trouver des informations qui seront utiles tout au long de l'analyse. Les orientations stratégiques de l'organisation sont présentées : « *Pourtant, monsieur Degobert souhaite que son entreprise poursuive sa croissance en privilégiant une spécialisation sur son activité avec une forte différenciation liée à l'image de qualité. Pour cela, il est conscient qu'il doit résoudre les difficultés auxquelles l'entreprise est confrontée.* » et permettent de formuler une problématique de gestion servant de fil conducteur à l'ensemble du sujet, à savoir :

« À quelles conditions M. Degobert peut-il assurer la croissance du chiffre d'affaires de son entreprise ? ».

#### Les dossiers

Chaque dossier est centré sur une thématique, en lien avec la problématique de gestion. L'ordre des dossiers suit une certaine progressivité : après avoir analysé les orientations stratégiques (dossier 1), puis les performances (dossier 2), on s'interroge sur le fonctionnement de l'entreprise le plus efficace pour accroître la rentabilité de l'entreprise (dossier 3). Chaque dossier comporte un titre et une introduction situant celui-ci dans le contexte global de l'organisation.

Pour chaque dossier, les références des documents à exploiter sont indiquées.

*Remarque : l'exemple ne rend pas compte de l'équilibre attendu entre les dossiers tant au niveau du nombre de questions que des thèmes mobilisés.*

#### Le questionnement

Le questionnement ne prend pas la forme de questions de cours, mais d'une analyse permettant aux élèves de valoriser la capacité à observer, à questionner le fonctionnement d'une organisation, et à produire une analyse argumentée en phase avec la problématique générale du sujet.

---

<sup>1</sup> Le sujet original est consultable sur le site du CRCOM : <https://cocom.ac-versailles.fr/spip.php?article973>

### **Un questionnement qui mobilise des capacités des différents programmes**

Le questionnement est varié. Il permet de mobiliser des capacités des trois programmes (management, sciences de gestion et numérique de première ainsi que management, sciences de gestion et numérique de terminale pour la partie commune).

#### *Des questions qui mobilisent des capacités du programme de première de management*

Exemple : présenter, en prenant appui sur la notion de chaîne de valeur, les orientations stratégiques de l'entreprise Degobert.

#### *Des questions qui mobilisent des capacités du programme de première de sciences de gestion et numérique*

Exemple : calculer le nouveau prix de vente hors taxe unitaire du produit « navette » pour que le taux de marge dégagé par rapport au coût de revient soit 110 %. Commenter les conséquences que cette décision pourrait avoir sur le chiffre d'affaires.

#### *Des questions qui mobilisent des capacités de la partie commune du programme de management, sciences de gestion et numérique*

Exemple : présenter à partir de l'analyse précédente la politique de prix que devrait mettre en œuvre l'entreprise Degobert, en justifiant votre proposition et identifiant les risques que cette politique pourrait générer.

### **Un questionnement qui invite à des activités variées**

#### *Des calculs à effectuer pour fonder l'analyse*

Exemple : calculer et commenter les principaux indicateurs extraits des comptes de résultat de 2013 à 2017 (documents 4 et 5)

Ici on remarque que les documents à mobiliser ont été précisés.

#### *Des questions d'ouverture permettant de mobiliser la connaissance des organisations pour proposer des transferts, des généralisations*

Exemple : la mise en place d'une telle solution répond-elle toujours aux besoins d'agilité des organisations ? Répondre à cette question de façon cohérente et argumentée en mobilisant des situations de gestion variées, dont celle de l'entreprise Degobert.

#### *Des questions mettant en évidence les tensions*

Exemples : voir l'exemple ci-dessus mais aussi

Analyser la pertinence de ces orientations, compte tenu des forces de l'entreprise (avec la nécessité pour les élèves de faire référence au choix faire ou faire-faire).

#### *Éventuellement une question de synthèse*

Exemple : Au terme de cette étude, analyser à quelles conditions monsieur Degobert peut améliorer la performance de son entreprise.

Cette question permet d'évaluer la capacité des candidats à exploiter l'ensemble du traitement du sujet pour répondre à la question :

« L'entreprise Degobert peut améliorer la performance de son entreprise :

- en mettant en place des actions visant à améliorer la rentabilité et la valeur perçue : hausse de la marge, hausse des prix ... mais risque car le marché (du mariage) est fortement concurrentiel et une hausse des prix peut entraîner une baisse de la consommation, etc... Ces actions ne garantissent pas, dans l'absolu, une hausse de la performance.

- en améliorant son organisation interne (notion d'efficacité, efficience). Deux leviers paraissent nécessaires ici :

\* au niveau RH : style de management (en déléguant), en formant (mais le recours aux extras ne permet pas de stabiliser les RH... quid de l'efficacité des formations dans ce contexte ?)

\* au niveau SI : Le PGI fluidifie et optimise les flux d'informations. Source de gains de temps, meilleure maîtrise des processus, informations non perdues, réactivité, etc mais cela suppose de former les collaborateurs.

-Enfin, l'entreprise pourrait proposer d'autres actions, à apprécier au regard de ses ressources et des pratiques de ses concurrents : communication, ... ».

*Remarque : le questionnement concernant le numérique est riche, de manière à montrer une variété de préoccupations sur cette dimension du programme qui apparaît dans le nom de deux enseignements de spécialité (en première et en terminale).*

### **Les documents**

Les auteurs se sont rendus dans l'organisation et ont rencontré son dirigeant. Les échanges avec le dirigeant ou ses représentants peuvent également avoir lieu à distance. Les documents sont basés sur des données réelles.

On trouve des documents de différentes natures :

- un document extrait d'un texte d'auteur, document 2. Ce document intègre également un schéma générique pouvant être mobilisé dans différents sujets ;
- un extrait d'article de presse, document 3 ;
- un document constitué à partir de données réelles de l'entreprise, document 4 ;
- un document qui présente des formules pour aider le candidat à calculer des éléments qu'il va mobiliser dans son analyse, document 5 ;
- un document qui vise à enrichir la compréhension du contexte, document 11 ;
- un document qui transcrit des échanges entre un acteur de l'organisation et un partenaire, document 12.

Diplômé de l'École supérieure d'hôtellerie, le traiteur Christian Degobert gère, depuis plus de 25 ans, son entreprise. L'entreprise Degobert est une société de traiteur événementiel dont la mission est de prendre en charge, pour le compte de particuliers ou d'entreprises, la conception, la production, la livraison, la mise en place et le service d'un repas ou d'un buffet lors de manifestations diverses et réceptions.



Spécialiste de l'événementiel clé en main, l'entreprise Degobert organise des événements d'envergure dans les départements du Nord et du Pas de Calais. Son activité représente près de 400 prestations chaque année, allant des baptêmes aux mariages, en passant par les anniversaires et les départs à la retraite, sans oublier les séminaires d'entreprise et autres cocktails, plateaux-repas et déjeuners d'affaires. L'entreprise propose un grand choix de vins d'honneur, de buffets et de repas, un large éventail de cocktails et de brunchs<sup>2</sup>. Son équipe se compose de quatre employés permanents et peut compter jusqu'à 35 personnes (avec les extras cuisiniers, maîtres d'hôtel, ou encore serveurs).

La clientèle des particuliers représente 55 % de son chiffre d'affaires ; les 45 % restants sont réalisés par la clientèle des entreprises, organismes publics, associations.

L'image de qualité véhiculée par l'entreprise Degobert ne fait aucun doute. Son dirigeant est reconnu comme un traiteur de qualité ainsi qu'en témoignent les nombreux avis de ses clients, laissés sur son site internet et sur les réseaux sociaux.

Pourtant, alors que cette image de qualité a contribué à générer un chiffre d'affaires au plus haut en 2013, la rentabilité de l'entreprise s'est dégradée, et l'entreprise a fait face entre 2013 et 2016 à des difficultés qui ont nécessité des réajustements dans l'organisation. Une des raisons de cette dégradation de la rentabilité tient notamment aux difficultés d'organisation interne. Les salariés en cuisine manquent d'autonomie. De fait, monsieur Degobert doit constamment superviser, répéter les choses et corriger les erreurs. Il doit également faire face au départ récent de la secrétaire. Le principal problème de l'entreprise se joue dès lors sur l'incapacité dans laquelle se retrouve le dirigeant de gérer à la fois la prospection, la relation client, les livraisons, l'administratif, la gestion courante et la cuisine. Monsieur Degobert sort par ailleurs d'un contexte privé très difficile, notamment dû à des problèmes de santé importants, ce qui a renforcé ces problèmes d'organisation interne. Tout cela a fini par générer de fortes variations du chiffre d'affaires.

*Pourtant, monsieur Degobert souhaite que son entreprise poursuive sa croissance en privilégiant une spécialisation sur son activité avec une forte différenciation liée à l'image de qualité. Pour cela, il est conscient qu'il doit résoudre les difficultés auxquelles l'entreprise est confrontée.*

**À quelles conditions M. Degobert peut-il assurer la croissance du chiffre d'affaires de son entreprise ?**

Afin d'analyser cette situation, il vous est demandé d'étudier :

- 1 : Les orientations stratégiques de l'entreprise Degobert
- 2 : La performance de l'entreprise Degobert
- 3 : Le fonctionnement de l'entreprise Degobert

---

<sup>2</sup> Repas pris dans la matinée qui sert de petit déjeuner et de déjeuner

## Dossier 1 : les orientations stratégiques de l'entreprise Degobert

Dès la création de l'entreprise, monsieur Degobert a décidé de prendre en charge, pour le compte de particuliers ou d'entreprises, la conception, la production, la livraison, la mise en place et le service d'un repas ou d'un buffet lors de manifestations diverses et réceptions. Il travaille avec des fournisseurs privilégiés pour les matières premières nécessaires à la conception des prestations.

Travail à faire à l'aide des documents 1 à 3

### 1.1. Présenter, en prenant appui sur la notion de chaîne de valeur, les orientations stratégiques de l'entreprise Degobert.

*Cette question fait référence au programme de management de première, question 3.1 « Quelles options stratégiques pour les entreprises ? »*

### 1.2. Analyser la pertinence de ces orientations, compte tenu des forces de l'entreprise.

*Cette question fait référence au programme de management de première, question 2.2 « Comment élaborer le diagnostic stratégique ? ».*

### 1.3. Expliquer pourquoi le fait de ne pas utiliser de matières plastiques et de limiter les déchets constitue une force pour l'entreprise.

*Cette question fait référence au programme de terminale, question 3.1 « Les organisations peuvent-elles s'affranchir des questions de société ? », question 3.2 « Les changements de mode de vie s'imposent-ils aux organisations ? », mais aussi au programme de management de première, question 1.4 « Comment le management permet-il de répondre aux changements de l'environnement ? » et question 2.2 « Comment élaborer le diagnostic stratégique ? ».*

## Dossier 2 : la performance de l'entreprise Degobert

Entre 2013 et 2016, l'entreprise a vu son chiffre d'affaires (CA) baisser de 53 %. Sur cette période, le résultat courant n'a été positif qu'une seule année. La guérison de monsieur Degobert en 2017 et un contexte notamment économique plus favorable ont contribué à une amélioration du résultat de l'entreprise.

Soucieux de la pérennité de son organisation, monsieur Degobert se doit de réagir. Il lui paraît nécessaire, désormais, d'analyser plus finement la structure des coûts, l'offre et la politique de prix de son organisation.

Travail à faire à l'aide des documents 4 à 10

### 2.1. Calculer et commenter les principaux indicateurs extraits des comptes de résultat de 2013 à 2017 (documents 4 et 5).

*Cette question fait référence au programme de terminale, question 1.1 « Quels produits ou quels services pour quels besoins ? ».*

### 2.2. Calculer la marge sur coûts variables et le seuil de rentabilité pour l'année 2016 et commenter les résultats obtenus.

*Cette question fait référence au programme de terminale, question 1.1 « Quels produits ou quels services pour quels besoins ? », et au programme de sciences de gestion et numérique, question « Quelle prise en compte du temps dans la gestion de l'organisation ? ».*

### 2.3. Effectuer une analyse comparative des prix pratiqués par l'entreprise Degobert concernant les verrines, les navettes et les petits fours sucrés avec ceux proposés par un concurrent de la grande distribution.

*Cette question fait référence au programme de terminale, question 1.1 « Quels produits ou quels services pour quels besoins ? ».*

**2.4. Présenter, à partir de l'analyse précédente, la politique de prix que devrait mettre en œuvre l'entreprise Degobert, en justifiant votre proposition et identifiant les risques que cette politique pourrait générer.**

*Cette question fait référence au programme de terminale, question 1.1 « Quels produits ou quels services pour quels besoins ? ».*

Dans cette optique, M. Degobert souhaite désormais fixer ses prix pour réaliser une marge de 110 %, proche de la moyenne des entreprises haut de gamme du secteur.

**2.5. Calculer le nouveau prix de vente hors taxe unitaire du produit « navette » pour que le taux de marge dégagé par rapport au coût de revient soit 110 %. Commenter les conséquences qu'une augmentation du prix pourrait avoir sur le chiffre d'affaires.**

*Cette question fait référence au programme de terminale, question 1.1 « Quels produits ou quels services pour quels besoins ? », et au programme de sciences de gestion et numérique, question « Peut-on mesurer la contribution de chaque acteur à la création de valeur ? ».*

|   |
|---|
| <b>Dossier 3 : le fonctionnement de l'entreprise Degobert</b> |
|---|

Pour augmenter la rentabilité de son entreprise, monsieur Degobert réfléchit aussi à rationaliser l'organisation interne de son entreprise.

Les tâches administratives et de gestion absorbent de plus en plus monsieur Degobert. Sa présence au laboratoire où est réalisé le travail de production est devenu moins régulière. L'avantage concurrentiel qu'il défend, à savoir la qualité des produits et le respect des délais, est toujours assuré, mais avec de plus en plus de difficultés. Des tensions apparaissent au sein de l'équipe des salariés permanents et intérimaires. Le dirigeant souhaite améliorer la situation et faire les bons choix en termes de gestion des ressources humaines.

**Travail à faire à l'aide des documents 1 et 11 à 15**

**3.1. Caractériser le style de direction de monsieur Degobert. Analyser si ce style est adapté au contexte.**

*Cette question fait référence au programme de terminale, question 2.1 « Comment fédérer les acteurs de l'organisation ? ».*

**3.2. Analyser les tensions en termes de dynamique de groupe exprimées par monsieur Degobert quant au fonctionnement de son entreprise.**

*Cette question fait référence au programme de terminale, question 2.1 « Comment fédérer les acteurs de l'organisation ? ».*

**3.3. Analyser les facteurs autres que la rémunération, que monsieur Degobert pourrait mobiliser pour motiver ses collaborateurs.**

*Cette question fait référence au programme de terminale, question 2.1 « Comment fédérer les acteurs de l'organisation ? ».*

Conscient de l'insuffisance du système informatique de son organisation, monsieur Degobert envisage de faire appel à l'entreprise de services du numérique Info-Tec System, un fournisseur de solutions numériques uniques, évolutives et adaptées aux besoins et à la taille de leurs clients professionnels.

**3.4. Identifier les différents processus de réalisation et leurs activités afférentes dans l'entreprise Degobert.**

*Cette question fait référence au programme de terminale, question 1.4 « Les transformations numériques, une chance pour la production ? » et au programme de sciences de gestion et numérique, question « le numérique crée-t-il de l'agilité ou de la rigidité organisationnelle ? ».*

**3.5. Montrer que la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré participera à l'évolution des modes de coordination de l'entreprise Degobert.**

*Cette question fait référence au programme de terminale, question 1.5 « Comment assurer un fonctionnement cohérent des organisations ? ».*

**3.6. Expliquer en quoi un système d'information performant permettra à l'entreprise Degobert de disposer d'un facteur clef de succès supplémentaire.**

*Cette question fait référence au programme de terminale, question 1.5 « Comment assurer un fonctionnement cohérent des organisations ? » mais aussi au programme de management de première, question 2.2 « Comment élaborer le diagnostic stratégique ? » et au programme de sciences de gestion et numérique « Comment le partage de l'information contribue-t-il l'émergence d'une « intelligence collective » ? ».*

Comme monsieur Degobert, de nombreuses organisations de secteurs d'activité variés ont fait le choix de recourir à un progiciel de gestion intégré pour accompagner le fonctionnement de leur organisation. Les raisons sont plurielles tout comme les solutions proposées qui peuvent couvrir les besoins des processus de réalisation mais aussi des processus support.

**3.7. La mise en place d'une telle solution répond-elle toujours aux besoins d'agilité des organisations ? Répondre à cette question de façon cohérente et argumentée en mobilisant des situations de gestion variées, dont celle de l'entreprise Degobert.**

*Cette question fait référence au programme de terminale, question 1.5 « Comment assurer un fonctionnement cohérent des organisations ? » mais aussi au programme de sciences de gestion et numérique « Le numérique crée-t-il de l'agilité ou de la rigidité organisationnelle ? ».*

Au terme de cette étude,

**3.8. Analyser à quelles conditions monsieur Degobert peut améliorer la performance de son entreprise.**

## Document 1 : le contexte stratégique de l'entreprise Degobert

L'entreprise est située en territoire rural, dans un bourg situé au centre d'un triangle composé de trois villes moyennes :

- Arras : 41 000 habitants,
- Lens : 30 500 habitants,
- Douai : 42 800 habitants.

La conurbation<sup>3</sup> Douai–Lens compte en outre 108 communes, soit 540 000 habitants, et de nombreuses entreprises réparties dans des zones d'activités.

L'ensemble de la zone géographique présente un potentiel important. La clientèle de l'entreprise, actuelle comme potentielle, est cependant essentiellement urbaine, ce qui signifie qu'elle n'est pas à sa proximité immédiate. La société Degobert doit par conséquent s'assurer de disposer d'une visibilité suffisante.

Les forces de cette entreprise reposent sur :

- sa capacité à organiser des événements sur-mesure : elle s'adapte aux demandes de ses clients. Du planning de la journée à la décoration des buffets respectant un thème et un code couleur, en passant par le choix d'un prestataire pour l'animation ou la préparation du plan de la salle, elle prend en compte les attentes spécifiques du client (personnalité, mode de vie, milieu professionnel...) afin d'organiser l'événement ;
- un savoir-faire qui se transmet de génération en génération depuis 1866 : cet héritage est un véritable atout pour proposer une cuisine à la fois traditionnelle et dans l'air du temps ;
- des recettes confectionnées à base de produits frais maison, biologiques et provenant de fournisseurs locaux ;
- une vigilance soutenue à la limitation des déchets et un processus de production sans matière plastique.

Source : informations recueillies auprès de l'entreprise

## Document 2 : la chaîne de valeur et la décision de faire ou de faire-faire

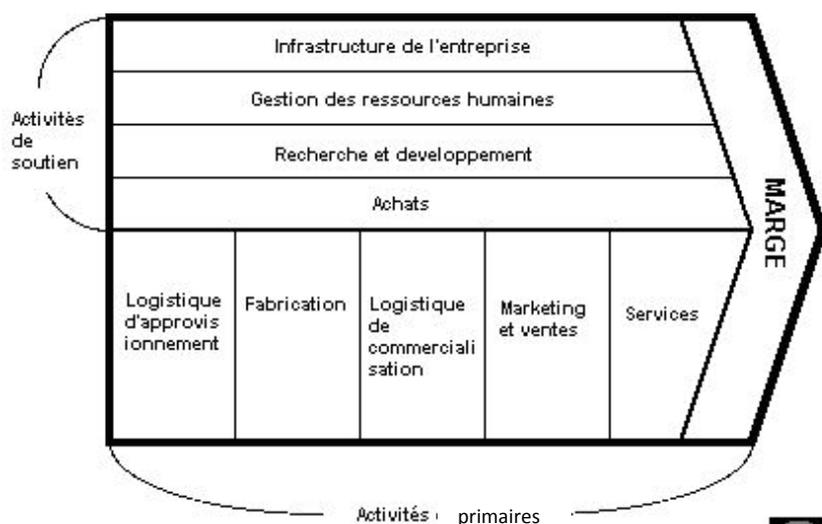


Schéma adapté d'un ouvrage

<sup>3</sup> Conurbation : ensemble urbain de plusieurs villes dont les banlieues finissent par se rejoindre.

## Document 2 (suite) : la chaîne de valeur et la décision de faire ou de faire-faire

La chaîne de valeur est un outil d'analyse qui permet d'identifier les activités clés pour l'obtention d'un avantage concurrentiel parmi l'ensemble des activités que la firme doit mettre en œuvre pour satisfaire un secteur ou segment. Il y a trois grandes catégories d'activités dans une chaîne de valeur : les activités de soutien, les activités primaires liées à la production et les activités primaires liées à la vente et au contact client. Le niveau de détail de la décomposition en activités élémentaires doit être guidé par l'importance des activités élémentaires pour l'avantage concurrentiel. La chaîne de valeur permet de mettre en évidence les activités clés de la firme, c'est à dire celles qui ont un impact réel en termes de coût ou de différenciation par rapport aux concurrents.

Finalement, le processus d'élaboration d'une chaîne de valeur doit permettre à l'entreprise de connaître la stratégie à adopter pour réussir sur un secteur donné, la chaîne de valeur idéale pour réussir cette stratégie, le positionnement des chaînes de valeur des concurrents et de l'entreprise par rapport à celle-ci, et enfin connaître ses forces et faiblesses afin de mieux orienter ses décisions stratégiques.

*Source : Avantage concurrentiel, Michael Porter, 1985.*

## Document 3 : face à l'urgence écologique, un changement de paradigme s'impose dans notre relation aux déchets.

Comme le proclame le mouvement "Zero waste"<sup>4</sup>, le meilleur déchet est celui que l'on ne produit pas. L'enjeu n'est plus seulement de recycler ou de limiter l'impact sur l'environnement de ce que nous rejetons, mais de faire évoluer en profondeur nos modes de consommation.

La production de déchets a explosé, en France et dans le monde. Chaque Français en produit 573 kilos chaque année, le double d'il y a 40 ans, et l'on dénombre désormais sur notre territoire plus de 200 décharges à ciel ouvert, sans compter les dépôts sauvages, et une centaine d'incinérateurs et quelques unités modernes de traitement multi-filières.

Les raisons d'une telle évolution sont nombreuses. L'accroissement des richesses et des flux économiques génère mécaniquement un volume plus nombreux de déchets, mais ce sont aussi les habitudes des consommateurs qui ont profondément changé. On achète dans le commerce ou pire encore on commande sur internet des produits sur-emballés, on s'alimente davantage à l'extérieur ou au moyen de plats déjà préparés. [...]

Cette envolée de la production de déchets pose un défi environnemental majeur. Elle est la conséquence immédiate de notre surconsommation et de l'usage intensif des ressources de la planète. [...] Mais les déchets polluent aussi les sols, l'eau et l'air, et mettent en danger les écosystèmes. Ils sont un poison pour les animaux et les êtres humains. Il n'est plus rare de trouver dans les entrailles des oiseaux ou des poissons des résidus de plastique qui ont conduit à leur asphyxie.

*Source : Les Échos, Jean-Michel Arnaud (vice-président de Publicis Consultants), 2019*

---

<sup>4</sup> Zéro déchet

## Document 4 : résultats de l'entreprise Degobert de 2013 à 2017 – présentation simplifiée

| Comptes de Résultat simplifiés                            | 2013             | 2014              | 2015            | 2016             | 2017            |
|---|------------------|-------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| Chiffre d'affaires (production vendue)                    | 565 102 €        | 527 013 €         | 319 734 €       | 266 548 €        | 476 480,00 €    |
| - Achats de matières premières (dont variation de stocks) | 189 045 €        | 188 283 €         | 114 482 €       | 118 303 €        | 179 718,00 €    |
| - Charges externes dont personnel intérimaire             | 189 149 €        | 184 655 €         | 90 659 €        | 90 721 €         | 131 396,00 €    |
| - Impôts et taxes   | 12 792 €         | 1 665 €           | 1 074 €         | 961 €            | 1 491,00 €      |
| - Charges de personnel                                    | 152 019 €        | 151 435 €         | 84 810 €        | 54 322 €         | 95 591,00 €     |
| - Autres  | 27 581 €         | 23 527 €          | 15 119 €        | 11 288 €         | 11 768,00 €     |
| <b>= Résultat d'exploitation</b>                          | <b>- 5 484 €</b> | <b>- 22 552 €</b> | <b>13 590 €</b> | <b>- 9 047 €</b> | <b>56 516 €</b> |

Source : données réelles de l'entreprise

## Document 5 : calcul des soldes intermédiaires de gestion

Calcul de la marge de production : Production de l'exercice (*production vendue +/- production stockée + production immobilisée*) – Coût d'achat des matières premières consommées (*achats de matières +/- variation de stocks de matières*).

Calcul de la valeur ajoutée : Production de l'exercice – Consommations de l'exercice en provenance de tiers (ou encore Marge de production – Charges externes).

Calcul de l'excédent brut d'exploitation : Valeur Ajoutée de l'entreprise + Subventions d'exploitation – Impôts, taxes et versements assimilés – Charges de personnel.

## Document 6 : structure des coûts de l'entreprise Degobert

L'analyse des coûts de l'entreprise Degobert pour l'année 2016 montre que :

- Les achats de matières premières sont des **coûts variables**,
- 85 % des charges externes correspondent au personnel intérimaire (les extras) et sont des **coûts variables**,
- Les autres coûts sont **fixes**.

*Nb. : pour les besoins de l'étude, nous considérerons que des simplifications ont été nécessaires.*

## Document 7 : comparaison entre la carte d'un traiteur de la grande distribution et celle de l'entreprise Degobert

| Prestations   | Traiteur de la grande distribution | Entreprise Degobert |
|---|------------------------------------|---------------------|
| Assortiment de verrines salées 12 pièces (carottes et caviar d'aubergines, fromages de chèvre et tomates, tartares de Saint-Jacques,..... | 17,95€                             |                     |
| Assortiment de navettes prestige (petits pains fourrés : 32 pièces (foie gras, saumon fumé, jambon Serrano, ...)                          | 36,95€                             |                     |
| Les classiques de la pâtisserie 24 pièces (Pâtisserie, Citron, Cadre opéra, Tartelettes pistache, ....                                    | 22,95€                             |                     |
| Amuse bouches froids : canapé, briochain (foie gras, crabe, ...) pièce  |                                    | 0,70€               |
| Amuse bouches : quiche, pizza, bouchées aux escargots   |                                    | De 0,7 à 1,0 €      |
| Verrines froides : savarin d'anguilles, turbot farci, pressé de foie gras pièce   |                                    | 1,50€               |
| Pain surprise assorti, nordique ou crudités (12 personnes)  |                                    | De 23,80 à 27,5€    |
| Navette, canapé pièces  |                                    | 0,8€                |
| Vin d'honneur   |                                    |                     |
| - 5 pièces  |                                    | 5,5€                |
| - 8 pièces  |                                    | 8,50€               |
| Pièce montée en chou ou en macaron (par personne)   |                                    | 6,0€                |
| Petits fours sucrés   |                                    | 0,7€                |
| Entremets (la part)   |                                    | 3,0€                |

*Données recueillies auprès de l'entreprise et d'un traiteur de la grande distribution*

## Document 8 : coût d'une navette chez le traiteur Degobert

Nom du plat ou du menu :

**Navette au saumon fumé**

**Prix de vente TTC :** 0,80 cts

**Taux TVA :** 5,5 %

Quantités nécessaires pour le nombre de portions à préparer : 1

| Article                         | Fournisseur         | Unité conditionnement | Coût d'achat HT à l'unité | Unités nécessaires | Prix de revient HT |
|---------------------------------|---------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------|--------------------|
| Saumon                          | Poissonnier         | kg                    | 18,00 €                   | 0,013              | 0,23 €             |
| Roquette                        | Marché              | kg                    | 2,00 €                    | 0,010              | 0,02 €             |
| Persil                          | Marché              | botte                 | 1,50 €                    | 0,010              | 0,02 €             |
| Sel                             | Dupont              | boîte                 | 5,00 €                    | 0,005              | 0,03 €             |
| Huile olive                     | Dupont              | bouteille             | 25,00 €                   | 0,005              | 0,13 €             |
| Tomate cerise                   | Marché              | barquette             | 4,00 €                    | 0,005              | 0,02 €             |
| Pain                            | Boulangerie Mirault | navette               | 0,10 €                    | 0,100              | 0,01 €             |
| <b>Total prix de revient HT</b> |                     |                       |                           |                    | 0,45 €             |
| <b>Frais accessoire d'achat</b> |                     |                       |                           |                    | 0,02 €             |
| <b>Total</b>                    |                     |                       |                           |                    | 0,47 €             |

Source : données recueillies auprès de l'entreprise

## Document 9 : Positionnement de l'offre de l'entreprise Degobert

Monsieur Degobert cherche à développer son activité pour pérenniser la hausse du chiffre d'affaires observée en 2017. Les professionnels du secteur évoluent cependant dans un contexte difficile : sur le segment des particuliers, la concurrence des industriels de l'alimentaire est croissante. L'offre traiteur en grandes surfaces alimentaires mise en effet sur la praticité d'utilisation et des prix attractifs.

Le nombre de mariages en France diminue (en 20 ans, il a baissé de 25 %). Or, l'organisation de mariages représente 40 % du chiffre d'affaires du traiteur Degobert. Le budget moyen pour une cérémonie standard n'a cependant cessé d'augmenter pour s'établir à environ 13 000 euros aujourd'hui, dont plus de la moitié est absorbée par la location de la salle et l'achat des services d'un traiteur.

Dans ce contexte, l'entreprise Degobert est confrontée à un défi majeur : capter la clientèle constituée par les futurs mariés, qui n'est pas la même que celle susceptible de se rendre chez les traiteurs de la grande distribution. Cela implique que ses clients, actuels comme potentiels, aient une perception « haut de gamme » de l'entreprise et de ses produits.

Monsieur Degobert se pose dès lors des questions sur le niveau de prix de ses produits. Une rapide recherche sur internet lui permet de réaliser que ses prix ne sont pas si éloignés que ceux pratiqués chez des traiteurs de la grande distribution.

Données recueillies auprès de l'entreprise

## Document 10 : extrait du dépouillement de l'enquête « Services traiteur »

Monsieur Degobert souhaite élever son niveau de marge sur l'ensemble de ses produits. Ainsi, son menu « Cannelle » proposé aujourd'hui à 29 euros par personne, serait désormais fixé à 38 euros. Conscient des risques, monsieur Degobert a demandé une enquête par questionnaire, pour sonder des visiteurs lors d'un salon consacré au mariage et mesurer leur sensibilité à la hausse des prix de son menu « Cannelle ». Un extrait du dépouillement de l'enquête est présenté ci-dessous.

Nombre de personnes interrogées : 230

Question 4 : Voici un menu proposé par un traiteur (Le sondeur montre le menu Cannelle). À votre avis, à quelle fourchette de prix est-il proposé ?

| Tranche de prix | Effectif |
|-----------------|----------|
| De 15 à 20 €    | 07       |
| De 20 à 25 €    | 17       |
| De 25 à 30 €    | 56       |
| De 30 à 35 €    | 65       |
| De 35 à 40 €    | 72       |
| + de 40 €       | 13       |

Question 6 : Q6. Achèteriez-vous ce menu s'il vous était proposé au prix de 38 euros

| Réponse   | Effectif |
|-----------|----------|
| Oui       | 167      |
| Non       | 31       |
| Peut-être | 32       |

Question 5 : Une grande majorité des personnes interrogées (70%) estiment que le prix fixé (29€ pour ce menu) est sous-évalué et avouent douter de ce fait, de la qualité des produits ou des prestations offertes.

Source : données recueillies auprès de l'entreprise

## Document 11 : extrait d'un entretien avec monsieur Degobert

« Quelle vision avez-vous de votre métier ? »

**Monsieur Degobert :** « Je suis avant tout un professionnel de la restauration et diriger une brigade<sup>5</sup> comme celle de mon entreprise me manque. La gestion de la relation client est aussi un de mes points forts. Notre taux de fidélisation en est la preuve. Depuis une petite année, je n'ai plus d'assistant et les tâches de gestion s'accumulent. Recruter prend du temps et je ne veux pas me tromper. L'activité traiteur-événementiel demande des qualités et l'adaptation à une clientèle donnée est très exigeante. Depuis le départ de mon assistant, le temps que je dois consacrer à la gestion administrative et comptable est de plus en plus important. J'arrive encore à rester au contact de ma clientèle, mais je ne suis plus suffisamment en cuisine. J'aimerais retrouver de vraies responsabilités en tant que chef de cuisine. J'ai négligé ma brigade et pour être franc, la situation a changé ces derniers mois. Depuis mon entrée dans la profession, je défends la dimension humaine et elle n'est plus au niveau. Je crains, qu'à terme, cela ait des conséquences sur la qualité des produits et des services proposés. »

« Comment a évolué l'organisation de votre activité ces dernières années ? »

**Monsieur Degobert :** « L'organisation du travail est moins claire et il est devenu plus difficile de coordonner toutes nos tâches. L'arrivée de deux jeunes salariés en remplacement de départs à la retraite a compliqué la répartition des tâches et notre productivité s'en ressent. Je ne remets pas en

<sup>5</sup> Brigade : nom donné à l'ensemble du personnel travaillant dans un secteur d'activité précis au sein d'un établissement hôtelier ou de restauration

question les compétences de nos deux jeunes recrues qui sont déjà d'un bon niveau pour des jeunes fraîchement sortis de l'école. Mais ils ont besoin d'être accompagnés et formés aux attentes de l'entreprise. L'un d'entre eux demande plus d'attention et il commence à s'absenter. Mon chef en second, Alexis Pruvost, est débordé car il accomplit certaines de mes missions au quotidien et non plus ponctuellement comme auparavant, tout en veillant sur nos deux nouveaux salariés. J'avoue lui en demander de plus en plus : création de recettes, gestion du personnel, organisation du travail et suivi des deux nouveaux. Son nombre d'heures supplémentaires est croissant depuis six mois et pour autant, nous ne sommes pas plus efficaces. »

**« Quelles sont les conséquences de cette surcharge de travail ? »**

**Monsieur Degobert :** « Bien que consacrant plus de 60 % de mon temps à la gestion, j'ai l'impression que la gestion de mon entreprise n'est plus aussi performante. J'avoue être un peu dépassé et suis conscient qu'il me manque des compétences. Cependant, j'aime bien tout contrôler, tout maîtriser, tout superviser. Je me suis entretenu récemment avec Alexis. Nous avons une relation de confiance et collaborons bien ensemble. C'est un vrai professionnel qui dispose d'un réel savoir-faire et il est reconnu en tant que tel par les autres salariés qu'il « *manage* » de plus en plus souvent. Il m'a confié être surchargé de travail, mais je sais qu'il est intéressé pour reprendre mon entreprise lors de mon départ à la retraite d'ici quatre ans. Il accepte les heures supplémentaires et reste toujours rigoureux et professionnel. Comme moi, il ne souhaite pas se laisser absorber par les tâches de gestion courante au détriment de son cœur de métier. D'autant plus qu'il me faut aussi anticiper sa mise en relation avec notre clientèle pour que la passation de relais avant mon départ puisse se faire progressivement.

D'un jour à l'autre, d'une semaine à l'autre, notre activité peut être décuplée et nous avons alors besoin d'intérimaires qu'il nous faut aussi « *manager* ». La présence d'Alexis et la mienne sont requises pour mettre en place l'organisation la meilleure possible et permettre à tous de travailler dans de bonnes conditions. Dans le cas contraire, des tensions peuvent vite apparaître, car notre métier est contraignant en termes de rigueur, de respect des délais et de qualité des services. Aussi, je me dois de trouver une solution pour mener à bien toutes les tâches inhérentes à mon entreprise. Récemment, j'ai discuté avec l'un de mes fournisseurs, lequel a recruté un apprenti en logistique. Il serait peut-être pertinent de réfléchir à ce type de contrat pour les domaines administratif et comptable de ma société. ».

*Transcription d'un échange entre l'auteur du sujet et le dirigeant*

**Document 12 : entretien entre monsieur Degobert et monsieur Tristan, dirigeant de l'entreprise Info-Tech System.**

**Monsieur Tristan :** « Bonjour monsieur Degobert. Si j'ai bien compris, vous voulez développer le chiffre d'affaires de votre entreprise et mieux maîtriser la circulation de l'information dans votre organisation. ? ».

**Monsieur Degobert :** « Vous avez bien compris l'enjeu. Notre métier d'organisateur d'événements demande beaucoup de rigueur. Pour apporter à chacun de nos clients la qualité qu'il attend, nous devons, dans un temps très court, être à l'écoute de ses exigences, construire avec lui son projet événementiel, acheter au meilleur prix, cuisiner l'ensemble du repas, et enfin organiser la réception en elle-même. C'est très lourd ! »

**Monsieur Tristan** : « Je comprends. Accompagner et simplifier le métier de traiteur, c'est la raison d'être de notre progiciel de gestion intégré. »

**Monsieur Degobert** : « Oui, aujourd'hui les choses ne sont pas simples. Les clients et les commandes sont là, mais nous avons parfois du mal à suivre. Nous perdons beaucoup de temps entre la signature de la commande et la mise œuvre du projet. Le temps que tout le monde se coordonne, cela est parfois long ! Les commandes fournisseurs ne sont pas toujours prises au bon moment. Et puis, en cuisine, tous les salariés ne sont pas autonomes. Bien sûr, nous avons des fiches techniques, mais elles ne sont pas toujours pratiques. Et puis, on croûle sous le papier. C'est comme les procédures, elles existent, mais elles ne sont pas toujours respectées. C'est finalement trop de contraintes. Le pire, ce sont les modifications de dernière minute, des invités en plus ou en moins, des allergies que nous apprenons à la dernière minute... »

**Monsieur Tristan** : « Je vais vous présenter notre système de gestion informatisé. Il est spécifique à votre métier. Il vous permettra de satisfaire pleinement vos clients et de maîtriser vos coûts. Je vous promets une amélioration de votre marge commerciale de 1,5 à 2 % et une augmentation de productivité de 10 %. »

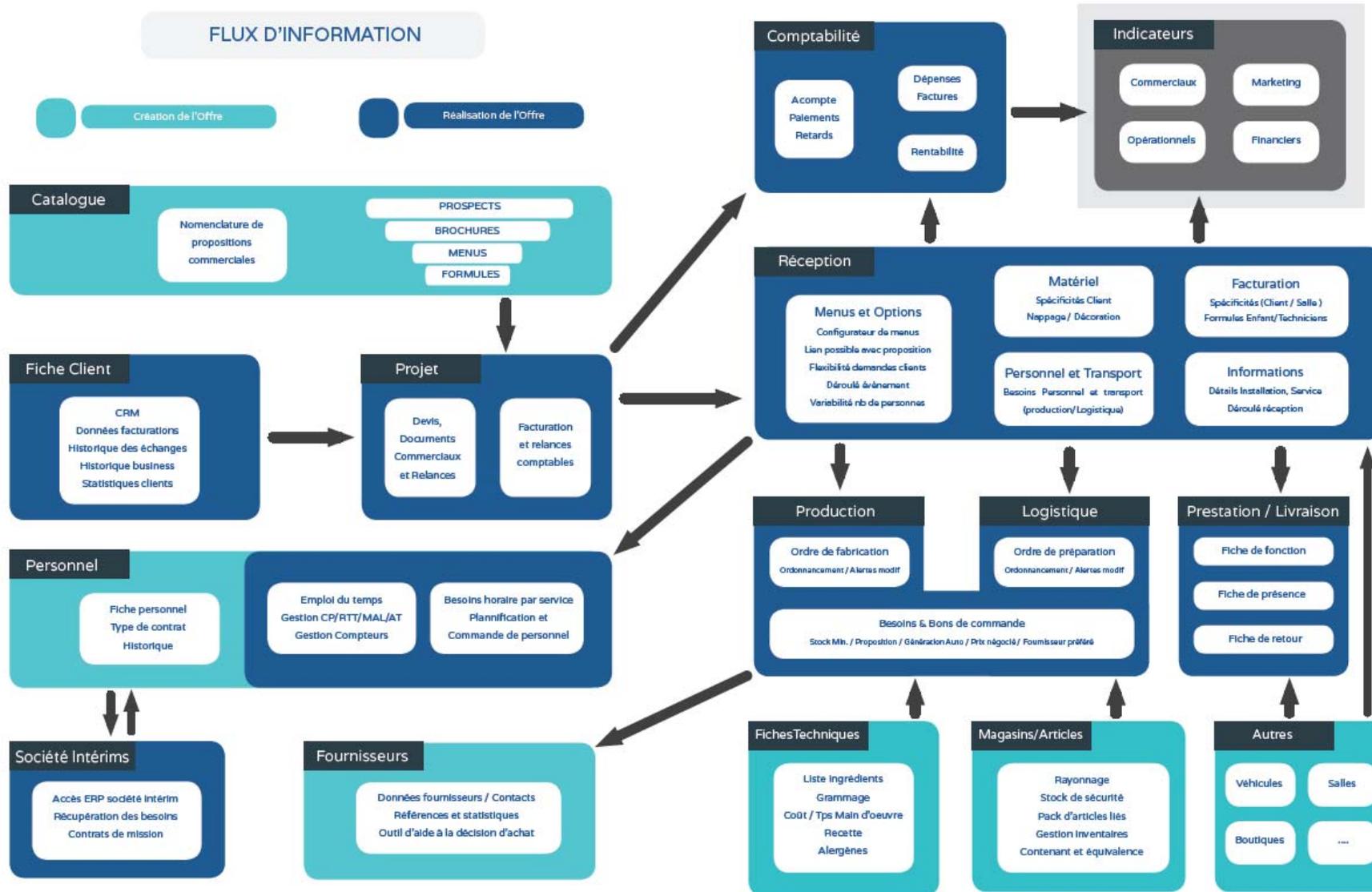
*Entretien conçu à partir de données réelles*

## Document 13 : Processus de réalisation et solution informatique

|            | Description des processus et des modules du PGI  | Avantages attendus  |
|------------|--|---|
| Commercial | Client : données personnelles, historique des échanges, préférences, facturation, ...              | Avoir un temps d'avance dans l'échange avec le client ; c'est le premier pas vers la satisfaction.  |
|            | Projet : brochures, menus, formules, devis, relances, bon de commandes, ...                        | Assister le chef de projet dans la construction de l'événement et dans la relation client.  |
|            | Réception : menus, options, matériel, personnel, transport, ...                                    | Tout renseigner en amont pour être efficace dans l'opérationnel. Tous les services obtiennent les informations nécessaires et les actions à réaliser. |
| Production | Ordre de fabrication : ordonnancement de la production, pièces du jour, cuisine et pâtisserie, ... | Simplifier les interactions entre le chef de projet et les équipes de production (chaud, froid, pâtisserie).  |
|            | Produit : composition, coût, allergènes, ...   | La composition des produits et la gestion des allergènes sont totalement maîtrisées.  |
|            | Commandes : proposition automatique des commandes fournisseurs, ...                                | Le calcul des besoins se fait sur les matières premières, le consommable, le matériel et les locations.   |
| Réception  | Organisation : préparation de packs par table, par réception ou par invité, ...                    | Anticiper les besoins et ne plus subir les erreurs de préparation.  |
|            | Planification : planning véhicule, préparation des zones de stockage, ...                          | Planifier l'aspect logistique, respecter la chaîne du froid et rester serein dans le feu de l'action.   |
|            | Personnel : une fiche de fonction pour chacun (livreur, serveur, commis de cuisine, ...).          | Rendre le maître d'hôtel autonome et efficace lors de la réception et permettre à chacun de connaître son rôle en temps réel.                         |

*Document conçu par l'entreprise de services du numérique*

Document 14 : un exemple d'architecture de PGI proposée par l'entreprise Info-Tech System<sup>6</sup>.



<sup>6</sup> Dans un sujet réel, ce document aurait été simplifié.

## Document 15 : processus de réalisation et activités

Les processus de réalisation sont les activités qu'une entreprise doit mettre en œuvre pour transformer la demande de ses clients en produits ou prestations qui satisfont cette demande. [...]

Un processus est caractérisé par :

- un nom,
- des entrées,
- des sorties,
- une suite d'activités qui transforment les entrées en sorties en apportant une valeur ajoutée.

*Source : « L'approche processus, mode d'emploi »,  
Brandenburg, Wojtyna Editions d'organisation – 2003*

### Notion d'activité

Une activité est un ensemble de tâches correspondant à une unité d'évolution au sein d'un processus.

[...] nous allons retenir plusieurs caractéristiques pour guider le découpage :

- l'exécution de l'activité est soumise à la réalisation d'un événement (ou d'une coordination d'événements) ;
- une activité correspond à une transformation qui part d'un état stable du processus et rend le processus dans un état stable ;
- cette transformation produit un résultat, souvent à partir d'éléments en entrée portés par l'événement déclencheur de l'activité. Dans les activités tertiaires, la transformation est souvent informationnelle (transformation de données en informations, changement d'état de la mémoire permanente) ;
- une activité est accomplie par un acteur unique. [...]

Notons qu'une activité n'a pas d'existence propre en dehors du processus et ne fait que participer à la définition du processus.

*Extrait de la ressource publiée sur le site du Certa : <https://www.reseaucerta.org/content/les-processus-en-gsi>*