

## Proposition de barème sur 100 points

|                                                                                                                                                                                                                                             |                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>Dossier 1 – Les choix de l’entreprise pour faire face à son environnement</b>                                                                                                                                                            | <b>32 points</b>  |
| <b>1.1 Réaliser le diagnostic stratégique externe de l’entreprise OPC.</b>                                                                                                                                                                  | 10 points         |
| <b>1.2 Montrer que les innovations développées par OPC favorisent sa stratégie de différenciation.</b>                                                                                                                                      | 8 points          |
| <b>1.3 Montrer que les outils numériques utilisés par OPC contribuent à une relation client satisfaisante.</b>                                                                                                                              | 6 points          |
| <b>1.4 Expliquer en quoi un élément de la chaîne de valeur n’est pas en cohérence avec les nouveaux de mode de consommation.</b>                                                                                                            | 8 points          |
| <b>Dossier 2 – L’analyse de la performance de OPC</b>                                                                                                                                                                                       | <b>28 points</b>  |
| <b>2.1 Calculer l’évolution du résultat d’exploitation de OPC entre 2021 et 2022.</b>                                                                                                                                                       | 2 points          |
| <b>2.2 Commenter ce résultat.</b>                                                                                                                                                                                                           | 8 points          |
| <b>2.3 Calculer, pour 2022, le fonds de roulement net global (FRNG), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie de l’entreprise OPC, puis analyser l’équilibre financier et son évolution.</b>                                  | 12 points         |
| <b>2.4 Proposer des solutions pertinentes à l’entreprise pour financer son cycle d’exploitation.</b>                                                                                                                                        | 6 points          |
| <b>Dossier 3 – La démarche RSE mise en place par OPC</b>                                                                                                                                                                                    | <b>40 points</b>  |
| <b>3.1 Relever les composantes de la démarche RSE de l’entreprise OPC.</b>                                                                                                                                                                  | 10 points         |
| <b>3.2 Repérer et justifier le style de direction des dirigeants de l’entreprise OPC.</b>                                                                                                                                                   | 7 points          |
| <b>3.3 Montrer que l’entreprise OPC a mis en place des dispositions favorisant la motivation de ses salariés.</b>                                                                                                                           | 8 points          |
| <b>3.4 En une quinzaine de lignes, à partir de vos connaissances et d’exemples d’organisations dont celui de l’entreprise OPC, montrer que la mise en place d’une démarche RSE peut influencer la performance globale d’une entreprise.</b> | 15 points         |
| <b>TOTAL</b>                                                                                                                                                                                                                                | <b>100 points</b> |

### Capacités évaluées

| Questions | Capacités évaluées                                                                                                                                                                   | Programme <sup>1</sup> et partie du programme concerné                        | Points de la question | Précisions                                                                                                    |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.1       | ✓ Recenser les éléments du diagnostic                                                                                                                                                | Première –<br>Management –<br>Thème 2 – Q. 2.2.                               | 10                    | 4 opportunités/menaces attendues<br>Classement adéquat opportunités/menaces                                   |
| 1.2       | ✓ Analyser le modèle économique à l'aide des critères de création de valeur                                                                                                          | Terminale – MSDGN –<br>Thème 1 – Q. 1.1                                       | 8                     | Expliquer l'innovation<br>Deux arguments attendus pour expliquer la différenciation                           |
| 1.3       | ✓ Décrire l'apport des outils numériques aux relations entre l'organisation, ses clients et ses usagers                                                                              | Terminale - MSDGN –<br>Thème 2 – Q. 2.2                                       | 6                     |                                                                                                               |
| 1.4       | ✓ Repérer et analyser les choix stratégiques                                                                                                                                         | Première -<br>Management –<br>Thème 3 – Q. 3.1                                | 8                     | Identifier l'élément de la chaîne de valeur<br>Explication                                                    |
| 2.1       | ✓ Utiliser un compte de résultat pour repérer la valeur financière produite<br>✓ Analyser le modèle économique d'une entreprise en identifiant les indicateurs de création de valeur | Première - SDGN –<br>Thème 3<br>Terminale – MSDGN –<br>Thème 1 – Question 1.1 | 2                     |                                                                                                               |
| 2.2       | ✓ Utiliser un compte de résultat pour repérer la valeur financière produite<br>✓ Analyser le modèle économique d'une entreprise en identifiant les indicateurs de création de valeur | Première - SDGN –<br>Thème 3<br>Terminale – MSDGN –<br>Thème 1 – Question 1.1 | 8                     |                                                                                                               |
| 2.3       | ✓ Identifier les choix de financement possibles                                                                                                                                      | Terminale – MSDGN –<br>Thème 1 – Question 1.1                                 | 12                    | 8 points pour les calculs (2 méthodes attendues pour calcul de la trésorerie)<br>4 points pour le commentaire |
| 2.4       | ✓ Identifier les choix de financement possibles                                                                                                                                      | Terminale – MSDGN –<br>Thème 1 – Question 1.1                                 | 6                     | 2 solutions pertinentes                                                                                       |
| 3.1       | ✓ Montrer en quoi les décisions managériales constituent des réponses aux évolutions de l'environnement                                                                              | Première -<br>Management –<br>Thème 1 – Q. 1.4                                | 10                    | Distinction dimensions sociales / environnementales attendue (2 points)<br>4 éléments.                        |

<sup>1</sup> SDGN / management / MSDGN

| Questions | Capacités évaluées                                                                                                                                                                                  | Programme <sup>1</sup> et partie du programme concerné                         | Points de la question | Précisions           |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------|
| 3.2       | ✓ Reconnaître les différents types et styles de direction                                                                                                                                           | Terminale – MSDGN –<br>Thème 2 – Question 2.1                                  | 7                     |                      |
| 3.3       | ✓ Distinguer les facteurs de motivation                                                                                                                                                             | Terminale – MSDGN –<br>Thème 2 – Question 2.1                                  | 8                     | 4 arguments attendus |
| 3.4       | ✓ Montrer en quoi les décisions managériales constituent des réponses aux évolutions de l'environnement<br>✓ Identifier les indicateurs pertinents pour apprécier la performance d'une organisation | Première -<br>Management –<br>Thème 2 – Q. 2.3<br>Première - SDGN –<br>Thème 3 | 15                    |                      |

### **1.1 Réaliser le diagnostic stratégique externe de l'entreprise OPC**

Le diagnostic externe permet d'analyser l'environnement de l'entreprise en identifiant ses opportunités et ses menaces.

#### **Opportunités :**

- L'association « En Mode Climat » qui, par son influence, pousse les gouvernements à changer les réglementations. (Doc 2)
- Politique de l'Union Européenne qui favorise la production de textiles plus durables. (Doc 3)
- L'État français avec la loi Climat et résilience prévoit l'entrée en vigueur le 1er janvier 2024 d'une étiquette environnementale pour favoriser la transparence sur la qualité environnementale des produits textiles. (Doc 2 et 3)
- Marché en forte croissance, car l'appétence pour les activités *outdoor* ne fait que se confirmer depuis le début de la pandémie. (Doc 5)
- Un taux de croissance à deux chiffres en 2021, avec une valeur des marques européennes en augmentation de 18,7 %. (Doc 5)

#### **Menaces :**

- Les consommateurs sont de plus en plus attirés par les produits « Made in France ». Plus de six consommateurs sur dix (61 %) affirment inclure ou avoir déjà inclus des articles Made in France dans leurs achats mode au cours des 12 derniers mois, et plus de la moitié (58 %) déclarent même qu'il s'agit aujourd'hui d'un critère prioritaire de leurs actes d'achats. (Doc 4)
- La production « Made in France » est perçue comme de qualité (contrairement aux produits fabriqués à l'étranger dans des pays à bas coûts). (Doc 4)
- Un marché très concurrentiel. (Chapeau)

### **1.2. Montrer que les innovations développées par OPC favorisent sa stratégie de différenciation.**

OPC a développé une innovation produit, qui repose sur la création de nouvelles matières alternatives au néoprène : « L'EicoPrene » et le « NaturalPrene ».

L'une est à base de pneus recyclés et de calcaire, l'autre à base d'hévéa.

L'entreprise se différencie alors de ses concurrents car :

- Ces innovations permettent de produire de manière beaucoup plus respectueuse de l'environnement.
- En proposant ainsi des produits uniques, OPC conserve ainsi une position de leader (contexte) sur ce marché très concurrentiel.

### **1.3. Montrer que les outils numériques utilisés par OPC contribuent à une relation client satisfaisante.**

L'entreprise dispose d'un site Internet marchand qui permet aux clients de passer leurs commandes en ligne.

De plus, la fonctionnalité « Questions fréquentes » permet d'avoir des réponses directes aux questions courantes.

Si cette fonctionnalité n'est pas suffisante, les clients peuvent utiliser la fonctionnalité « contact » ou le chatbot.

Si le client souhaite obtenir des informations concernant sa commande, il peut utiliser le formulaire SAV.

Le consommateur dispose également facilement de toutes les informations en termes de garanties et de conditions générales de vente.

Le chatbot mis en place semble plutôt performant. En effet, les réponses sont :

- rapides : heures dans le dialogue,
- courtoises : excuses pour l'attente,
- précises : le chatbot propose des produits de la base proche de la requête du client,
- et pertinentes : le chatbot répond dans la mesure où l'entreprise dispose du produit dans la base.

Tous ces éléments contribuent à satisfaire pleinement les demandes du client et à construire ainsi une relation client satisfaisante.

#### **1.4. Expliquer en quoi un élément de la chaîne de valeur n'est pas en cohérence avec les nouveaux de mode de consommation.**

OPC fait fabriquer 84% de sa production dans des usines en Chine et en Turquie.

Or, OPC s'adresse à une cible de clients écoresponsables soucieux de la provenance des produits qu'ils achètent. D'après une étude OpinionWay, 58% des français déclarent que le made in France constitue un critère prioritaire dans leurs actes d'achats, et 74% d'entre eux considèrent le made in France comme un gage d'éthique et d'écoresponsabilité. En outre, 82% des français considèrent que le made in France est synonyme de qualité des produits.

Ainsi, la production externalisée hors de France peut constituer un frein dans l'acte d'achat pour ses clients.

*Mettre la moitié des points si la réponse est uniquement tournée vers la partie logistique de la chaîne de valeur avec l'impact environnemental du transport.*

### **Dossier 2 – L'analyse de la performance d'OPC**

#### **2.1 Calculer l'évolution du résultat d'exploitation d'OPC entre 2021 et 2022.**

Taux d'évolution du résultat d'exploitation =  $(582\,000 - 1\,220\,000) / 1\,220\,000 = -52,30\%$

#### **2.2 Commenter ce résultat.**

On constate une forte baisse du résultat d'exploitation de l'entreprise (-52,30%). L'entreprise enregistre un excédent d'exploitation de 582 000 € en 2022 alors que son résultat d'exploitation était de 1 200 000 € en 2021.

Cette forte variation s'explique par une hausse de 3,83% des charges d'exploitation non intégralement compensée par la hausse de 1,34% du chiffre d'affaires.

On note une très forte hausse de la masse salariale (salaires + charges sociales : +25,87%) due notamment à des embauches d'environ 10 salariés en 2022, ainsi qu'une très forte hausse des impôts et taxes (+57,14%).

#### **2.3 Calculer, pour 2022, le fonds de roulement net global (FRNG), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie de l'entreprise OPC, puis analyser l'équilibre financier et son évolution.**

FRNG = Ressources stables - Emplois stables  
= 10 720 000 - 4 510 000 = 6 210 000 €

BFR = Actif circulant - Passif circulant  
= 8 910 000 - 4 030 000 = 4 880 000 €

Trésorerie = FRNG - BFR  
= 6 210 000 - 4 880 000 = 1 330 000 €

ET

Vérification : Trésorerie active – Trésorerie passive = 1 330 000 - 0 = 1 330 000 €

Le FRNG est positif ce qui signifie que les ressources à long terme suffisent à financer les besoins à long terme. (OU Le cycle de financement suffit à couvrir le cycle d'investissement).

Le BFR est positif ce qui signifie que les ressources à court terme ne suffisent pas à financer les besoins à court terme.

La trésorerie est positive. Elle correspond à une ressource financière à court terme pour l'entreprise.

L'équilibre financier est respecté en 2021 comme en 2022. L'entreprise dégage une trésorerie positive de 1 330 000 euros en 2022, ce qui est bénéfique pour l'entreprise. Cependant on remarque que la situation s'est dégradée entre 2021 et 2022 avec une baisse de la trésorerie de 71,27 % passant de 4 630 000 à 1 330 000. Cette situation est due à une baisse du FRNG de 27,20% et une hausse de BFR de 25,13 %.

## **2.4 Proposer des solutions pertinentes à l'entreprise pour financer son cycle d'exploitation.**

Afin de financer son cycle d'exploitation, l'entreprise peut :

- Négocier des délais de paiement plus longs avec les fournisseurs
- Négocier des délais de paiement plus courts avec les clients
- Diminuer les stocks
- Utiliser sa trésorerie.

### **Dossier 3 – La démarche RSE mise en place par OPC**

## **3.1 Relever les composantes de la démarche RSE de l'entreprise OPC.**

La démarche de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est définie par la commission européenne comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes.

Les composantes de la démarche RSE sont :

- Environnementales :
  - o Adhésion à l'association en Mode Climat (lobbying écologique) (Doc 2)
  - o La réduction des émissions de gaz à effet de serre et la compensation de l'impact des activités de l'entreprise (doc 11)
  - o Innovations écologiques : matières premières inédites : NaturalPrene et EicoPrene (doc 11)
  - o Le recyclage et la réutilisation des produits à l'aide de programmes de collecte (doc 11)
  - o La certification B CORP. (doc 11)
- Sociales :
  - o Production dans des usines socialement irréprochables en Chine et en Turquie (doc 1) c'est-à-dire partenariat avec des fournisseurs partageant les valeurs de l'entreprise
  - o L'implication de l'entreprise dans la Fair Wear Foundation (Doc1)
  - o Formation des salariés au développement durable (doc 12)
  - o Proposition faite aux salariés de participer à des challenges en utilisant des modes de transport bas carbone. (OPC Mobility Cup) (Doc 12) + missions humanitaires ou écologiques (OPC Social Program) (Doc 12)
  - o La recherche de l'amélioration des conditions de travail (Doc 13)

## **3.2. Repérer et justifier le style de direction des dirigeants de l'entreprise OPC.**

Le style de direction correspond à la manière dont le dirigeant exerce le pouvoir au sein d'une organisation.

Le style de direction des dirigeants de l'entreprise OPC est consultatif.

En effet, les dirigeants sont accessibles (« ils passent la plupart de leurs journées de travail avec leurs collaborateurs ») et consultent leurs subordonnés avant de prendre une décision (« ils sont ouverts et à l'écoute de nos idées », « ils valorisent nos opinions », les salariés disposent d'une « grande autonomie »), mais les dirigeants prennent les décisions seuls (« les dirigeants gardent le dernier mot sur les créations »). De plus, le travail en équipe est encouragé (« ils [...] nous encouragent à travailler en équipe »), ainsi que la créativité (« ce qui accroît notre créativité »).

### **3.3. Montrer que l'entreprise OPC a mis en place des dispositions favorisant la motivation de ses salariés.**

La motivation est une force qui pousse un individu à agir. Elle dépend de facteurs internes et externes à l'individu qui influencent son comportement.

Les dispositions favorisant la motivation des salariés de l'entreprise OPC sont :

- Le cadre et les conditions de travail qui améliorent la motivation des salariés en renforçant leur bien-être, en favorisant leur épanouissement personnel et en répondant à leurs besoins individuels (conciliation vie privée/vie professionnelle). Ainsi, la construction du nouveau siège social permet aux salariés de disposer d'un espace personnel pensé pour être ergonomique et de lieux de vie leur permettant de s'épanouir pendant les temps de pause (jardin, salle de musique, etc). D'autre part, ils peuvent adapter leurs horaires à leur rythme de travail. (Doc 13)
- Le climat social et la communication interne renforcent la cohésion au sein de l'entreprise, ce qui est un facteur de motivation pour les salariés. En effet, l'atmosphère de travail est détendue, les dirigeants sont accessibles (tutoiement, utilisation des prénoms pour s'appeler) et à l'écoute de leurs subordonnés. (Doc 12)  
Climat social entretenu également grâce à l'habitude qu'ont les salariés de passer de bons moments ensemble en dehors du travail.
- Le contenu du travail contribue à créer un environnement de travail stimulant et épanouissant au sein duquel les salariés sont motivés à donner le meilleur d'eux-mêmes pour OPC. En effet, ils sont réunis autour des valeurs des dirigeants et sont fiers de travailler pour une entreprise qui a du sens. Ils sont responsabilisés et sont incités à être créatifs. (Doc 12)
- Des programmes de coaching sont proposés par OPC. Ils constituent un véritable levier de motivation. En offrant des opportunités d'apprentissage et de développement professionnel, l'entreprise montre son engagement pour le bien-être et l'épanouissement de ses salariés. Ces différentes initiatives permettent aux salariés d'acquérir de nouvelles compétences, d'accroître leur expertise et de se sentir valorisés, ce qui les incite à s'investir davantage dans leur travail et à atteindre des niveaux de performance plus élevés.
- Possibilité de partir en missions humanitaires ou environnementales (doc 12)

### **3.4 En une quinzaine de lignes, à partir de vos connaissances et d'exemples d'organisations dont celui de l'entreprise OPC, montrer que la mise en place d'une démarche RSE peut influencer la performance globale d'une entreprise.**

Il est attendu des candidats qu'ils mobilisent des pratiques issues d'autres organisations.

La mise en place d'une démarche RSE consiste pour une entreprise à intégrer les principes du développement durable aussi bien dans leurs activités que dans leurs interactions avec leurs parties prenantes. L'entreprise adopte ainsi, en plus de ses finalités financière et économique, une finalité sociale, environnementale et sociétale.

L'entreprise se doit donc d'être performante dans tous ces domaines : performance financière, performance commerciale, performance sociale, performance environnementale.

La RSE au service de la performance globale.

La RSE permet d'améliorer la performance commerciale :

- Améliorer la valeur perçue de l'entreprise (amélioration de la notoriété, de l'image de marque, de la réputation, etc)
- Attirer plus de clientèle, ce qui permet d'augmenter le chiffre d'affaires (cf. CA OPC).
- Augmenter les parts de marché.

exemple : la production biosourcée et recyclée de l'entreprise OPC.

La RSE permet d'améliorer la performance sociale

- Améliorer la marque employeur pour attirer des talents.
- Fidéliser les salariés (ex : politique sociale de l'entreprise. cf. 3.3), ce qui permet de diminuer le turn-over et de réduire ainsi les coûts liés au recrutement et de maintenir des équipes opérationnelles.
- Augmenter la motivation et ainsi la productivité des collaborateurs.
- Développer une culture d'entreprise basée sur des valeurs fortes permettant de fidéliser et motiver les salariés.

La RSE peut permettre d'améliorer la performance environnementale :

- Le Made in France (ce qui n'est pas le cas d'OPC) permet de limiter les émissions de gaz à effet de serre liées aux transports.
- Eco-conception des bâtiments qui permet de limiter la consommation énergétique et de diminuer ainsi les charges.

....

Tous ces éléments, à condition que les charges soient maîtrisées, permettent d'améliorer la performance financière de l'entreprise.

Toutefois, certaines limites sont à relever lors de la mise en place d'une démarche RSE :

- Un coût des matières premières souvent plus élevé, ce qui impacte la performance financière de l'entreprise, ce qui peut justifier le choix d'une délocalisation à l'étranger de la production (Cf. choix OPC)
- La politique sociale (embauches nombreuses et régulières et rémunérations fortes) peut rendre l'entreprise moins concurrentielle du fait des coûts de production élevés et affecter ainsi le résultat d'exploitation (cf. cas d'OPC).
- Concurrence déloyale à cause du greenwashing.

*Exemple d'entreprises pouvant être mobilisées : O'Tera, Kalyadis (bio-cosmétiques), Phénix ou tout autre organisation pertinente.*

*Accepter toute réponse pertinente.*