

Proposition de barème sur 100 points

DOSSIER 1 – LES RESSOURCES ET LES COMPÉTENCES DE L'ENTREPRISE ANKAMA	30 points
1.1 Démontrer l'intérêt pour l'entreprise Ankama d'avoir opté pour différents domaines d'activité stratégiques.	5 points
1.2 Identifier les ressources et compétences permettant à Ankama d'accompagner ce choix stratégique.	9 points
1.3 Montrer que la décision de maîtriser toutes les activités de la chaîne de valeur pour son activité « bande dessinée » relève du management stratégique.	8 points
1.4 Présenter les intérêts et les limites pour Ankama de ne pas externaliser certaines de ses activités.	8 points
DOSSIER 2 – LA PERFORMANCE DE L'ACTIVITÉ « BANDE DESSINÉE »	30 points
2.1. Présenter le mode de production des BD choisi par Ankama.	6 points
2.2. Retrouver, par le calcul, le coût de revient d'une BD lorsque l'entreprise en produit 3 000 unités.	10 points
2.3. Comparer le coût de revient unitaire d'une BD pour un lot de 3 000 unités et celui d'une BD pour un lot de 100 unités et justifier la pertinence du mode production mis en place par Ankama.	6 points
2.4. Calculer la marge et le taux de marge d'une BD (pour un lot de 3 000) et en déduire la pertinence de commercialiser ou non le produit.	8 points
DOSSIER 3 – UNE CULTURE ORGANISATIONNELLE FORTE	40 points
3.1. Identifier les éléments de culture de l'entreprise Ankama.	10 points
3.2. Repérer et justifier le style de direction d'Anthony Roux.	10 points
3.3. Montrer que le style de direction participatif aurait été pertinent au regard de la culture de l'organisation.	5 points
3.4. En une quinzaine de lignes, à l'aide de vos connaissances et en vous inspirant d'exemples d'organisations dont Ankama, montrer que l'utilisation d'outils numériques de communication influencent l'identité des organisations.	15 points
TOTAL	100 points

Capacités évaluées

DOSSIER 1 – LES RESSOURCES ET LES COMPÉTENCES DE L'ENTREPRISE ANKAMA	Niveau - Programme Thème - Question	Capacités
1.1 Démontrer l'intérêt pour l'entreprise Ankama d'avoir opté pour différents domaines d'activité stratégiques.	1 ^{ère} Management Thème 3 – Q 3.1	Repérer les domaines d'activité stratégiques
1.2 Identifier les ressources et compétences permettant à Ankama d'accompagner ce choix stratégique.	1 ^{ère} Management Thème 2 – Q 2.2	Identifier les compétences distinctives à partir de l'analyse des compétences et des ressources de l'organisation, et des bonnes pratiques du secteur.
1.3 Montrer que la décision de maîtriser toutes les activités de la chaîne de valeur pour son activité « bande dessinée » relève du management stratégique.	1 ^{ère} Management Thème 1 – Q 1.3 1 ^{ère} Management Thème 3 – Q 3.1	Repérer les décisions relevant du management stratégique et celle relevant du management opérationnel. Repérer et analyser des choix stratégiques
1.4 Présenter les intérêts et les limites pour Ankama de ne pas externaliser certaines de ses activités.	Thème 3 – Q 3.1	Repérer les différents niveaux auxquels s'opèrent les choix stratégiques Repérer et analyser des choix stratégiques

DOSSIER 2 – LA PERFORMANCE DE L’ACTIVITÉ « BANDE DESSINÉE »		
2.1. Présenter le mode de production des BD choisi par Ankama.	Tle MSDGN, Thème 1 – QDG 1.3	Identifier et justifier le mode de production choisi par une organisation
2.2. Retrouver, par le calcul, le coût de revient d’une BD lorsque l’entreprise en produit 3 000.	Tle MSDGN, Thème 1 – QDG 1.3	Analyser la relation entre le prix, le coût et le niveau de qualité d’un produit ou d’un service
2.3. Comparer le coût de revient unitaire d’une BD pour un lot de 3 000 et celui d’une BD pour un lot de 100 et justifier la pertinence du mode production mis en place par Ankama.	Tle MSDGN, Thème 1 – QDG 1.3	Effectuer des comparaisons dans le temps et dans l’espace pour situer la performance d’une organisation.
2.4. Calculer la marge et le taux de marge d’une BD (pour un lot de 3 000) et en déduire la pertinence de commercialiser ou non le produit.	1ere, SDGN, Thème 3 – QDG 3.1	Prix, coût, marge, charges
DOSSIER 3 – UNE CULTURE ORGANISATIONNELLE FORTE		
3.1. Identifier les éléments de culture de l’entreprise Ankama.	Tle, MSDGN, Thème 2 - QDG2.1	Identifier les différents acteurs dans les organisations et leurs intérêts respectifs Culture d’organisation
3.2. Repérer et justifier le style de direction d’Anthony Roux.	Tle, MSDGN, Thème 2 - QDG2.1	Reconnaître les différents types et styles de direction
3.3. Montrer que le style de direction participatif aurait été pertinent au regard de la culture de l’organisation.	Tle, MSDGN, Thème 2 - QDG2.1	Reconnaître les différents types et styles de direction
3.4. En une quinzaine de lignes, à l’aide de vos connaissances et vous inspirant d’exemples d’organisations dont Ankama, montrer que l’utilisation d’outils numériques de communication influencent l’identité des organisations.	Tle, MSDGN, Thème 2 - QDG2.3	Distinguer les différentes modalités de communication mobilisées par une organisation Décrire l’apport des technologies numériques aux relations entre l’organisation, ses clients ou ses usagers
TOTAL		

DOSSIER 1 – LES RESSOURCES ET LES COMPÉTENCES DE L'ENTREPRISE ANKAMA

1.1 Démontrer l'intérêt pour l'entreprise Ankama d'avoir opté pour différents domaines d'activité stratégiques.

Les DAS d'Ankama sont :

- les jeux vidéos,
- les bandes dessinées,
- les séries et films d'animation,
- les jeux de société et produits dérivés.

Cela permet de créer et de développer des synergies entre les différents contenus, de répartir les risques sur plusieurs activités, de ne pas être dépendante d'un marché, d'améliorer sa rentabilité et cela encourage l'acquisition de nouvelles compétences pour exploiter de nouvelles activités.

1.2 Identifier les ressources et compétences permettant à Ankama d'accompagner ce choix stratégique.

Éléments	
Ressources humaines	- Dirigeant : Anthony Roux. Il est organisé, fidèle, entrepreneur, autodidacte, indépendant, franc, travailleur. - Salariés aux compétences variées (informaticiens, graphistes, animateurs, etc.).
Ressources immatérielles / technologiques	- Marque Ankama - Savoir-faire artistique - Notoriété - Fidélité des clients pendant de longues années : attachement à la marque et sentiment d'affection de l'enfance à l'âge adulte - Jeu Dofus et son système de combat au tour par tour - Relation privilégiée avec les joueurs - Contenu riche - <i>launcher</i> - <i>blog</i> du dirigeant
Compétences professionnelles	- Maîtrise de la conception complète d'une logique Trans média : jeux vidéo, mangas, bandes dessinées, dessin animé, séries, film. - Capacité des équipes à être créatives, originales, à savoir raconter des histoires sans cesse, sans jamais les répéter. - Capacité à être novatrice, avant-gardiste, précurseur dans la conception d'histoires originales dans un univers riche et complet et dans l'innovation de nouveaux concepts. - Capacité à se renouveler régulièrement et à s'adapter à la demande avec le service de Webtoons et les miniséries - Monopole sur la maîtrise du système de combat au tour par tour pour un MMORPG - Capacité à entretenir une relation durable, transparente et honnête avec ses joueurs.
Compétences organisationnelles	- Amélioration de l'aspect social avec des infrastructures et avantages dédiés aux salariés.

1.3 Montrer que la décision de maîtriser toutes les activités de la chaîne de valeur pour son activité « bande dessinée » relève du management stratégique.

L'entreprise Ankama a décidé de concevoir l'ensemble de ses contenus en interne. Ils ne font pas appel à des sous-traitants pour l'édition et la production de leurs contenus. Contrairement à leurs principaux concurrents, ils ne délèguent aucune activité. L'entreprise maîtrise l'ensemble des activités de sa chaîne de valeur. Chaque activité génère de la valeur, c'est ce pourquoi elle choisit de toutes les réaliser en interne. Elle distribue elle-même ses produits à travers son *launcher* qui représente son canal de distribution. Elle étend donc ses activités le long de sa filière.

Cette décision relève du management stratégique car :

- Elle est prise par le dirigeant. En effet c'est Anthony Roux qui a décidé de réaliser toutes les activités en interne ;
- Elle nécessite des ressources humaines importantes ;
- Elle engage l'entreprise sur le long terme. En effet la réalisation des activités en interne a nécessité des ressources financières conséquentes avec comme objectif de maîtriser à long terme la chaîne de valeur ;
- Elle est difficilement réversible. En effet l'engagement des ressources rend difficile l'externalisation a posteriori de certaines de ces activités.

Accepter toute argumentation cohérente de la personne candidate.

1.4 Présenter les intérêts et les limites pour Ankama de ne pas externaliser certaines de ses activités.

Intérêts de ne pas externaliser	Limites de ne pas externaliser
- Maîtrise de l'ensemble des activités - Maîtrise de la qualité - Pas de dépendance vis-à-vis d'un sous-traitant - Créer de la valeur sur chacune des activités de la chaîne de valeur - Meilleure coordination des activités - Réalisation d'économies sur certains coûts - Maîtriser l'ensemble des savoir-faire	- Moins de flexibilité - Nécessite de maîtriser l'ensemble des compétences tout au long de la chaîne de valeur - Nécessite d'importants investissements

Accepter toute réponse cohérente de la personne candidate.

DOSSIER 2 – LA PERFORMANCE DE L'ACTIVITÉ « BANDE DESSINÉE »

2.1. Présenter le mode de production des BD choisi par Ankama.

Le mode production mis en place par Ankama correspond à la **grande série**. L'entreprise produit en effet des produits en très grande quantité (3 000), standardisés, homogènes et donc identiques. Le mode de production en grande série est donc cohérent avec les caractéristiques des biens produits (des BD).

2.2. Retrouver, par le calcul, le coût de revient d'une BD lorsque l'entreprise en produit 3 000 unités.

CHARGES DIRECTES PAR UNITE		
Papier	= $667 / 100 \times 0,1$	0,67 €
Illustration	= $6000 / 3000$	2,00 €
Correcteur	= $11,07 / 60 / 2$	0,09 €
Impression	1,8 car 3 000 exemplaires.	1,80 €
Distribution	= $12 \% \times 17,56$	2,10 €
Sous Total 1		6,66 €
CHARGES INDIRECTES		
Approvisionnement	= $0,06 \times (667 / 100)$	0,40 €
Production	= $190,8 / 60 \times 0,5$ ou $190,8 / 60 / 2$	1,59 €
Distribution	1,69	1,69 €
Sous Total 2		3,68 €
Coût de revient		10,34 €

2.3. Comparer le coût de revient unitaire d'une BD pour un lot de 3 000 unités et celui d'une BD pour un lot de 100 unités et justifier la pertinence du mode production mis en place par Ankama.

Le coût de revient unitaire d'une BD pour un lot de 3 000 s'élève à 10,34 euros. Celui pour une fabrication d'un lot de 100 s'élève à 11,17 euros.

La différence entre les deux coûts unitaires atteint 0,83 euros.

Le mode de production pour l'activité BD : production en grande série. En effet, pour Ankama, il est plus avantageux de produire en grande quantité, le prix unitaire étant moindre. Les coûts d'impression et de distribution sont en effet dégressifs et il est opportun pour l'entreprise d'augmenter les quantités produites car elle est certaine d'écouler les quantités produites. Ce mode de production paraît pertinent au regard de la volonté de maîtriser ses coûts.

2.4. Calculer la marge et le taux de marge d'une BD (pour un lot de 3 000) et en déduire la pertinence de commercialiser ou non le produit.

Prix de Vente	17,56 €
Coût de revient	10,34 €
Marge (PV – CR)	7,22 €
Taux de marge (Marge / CR)	69 %

Le taux de marge est supérieur à celui du marché (60 %). Ankama a toutes les raisons de poursuivre la commercialisation de ce produit.

Le taux de marge d'Ankama est supérieur à celle du secteur, cela donne lieu à deux possibilités :

- soit le prix de vente du secteur est inférieur à ceux d'Ankama ;
- et/ou les coûts du secteur sont supérieurs à ceux d'Ankama.

3.1. Identifier les éléments de culture de l'entreprise Ankama.

L'entreprise Ankama, sous l'impulsion d'Anthony Roux, dispose d'une forte culture organisationnelle caractérisée par les éléments suivants :

- fidélité à l'entreprise et envers les salariés : pérennité et stabilité de la relation de travail ;
- esprit familial ;
- confiance accordée aux salariés ;
- bien-être au travail : salle de sport, crèche, etc. ;
- créativité et développement personnel facilitée ;
- tutoiement ;
- ambiance légère, décontractée ;
- meneur d'hommes et charisme et légitimité liés aux compétences du dirigeant.

3.2. Repérer et justifier le style de direction d'Anthony Roux.

Le style de direction adopté par Anthony Roux peut être qualifié de paternaliste. En effet :

- il prend seul les décisions : sa légitimité, son charisme et sa capacité de travail reconnus grâce à ses compétences lui permettent de décider seul (avec ses associés) des décisions stratégiques,
- il se comporte avec ses salariés comme un père de famille avec un fonctionnement quasi clanique. Il est plutôt proche de ses salariés et insuffle un esprit familial dans ses relations de travail (esprit familial, tutoiement, etc.)
- il fait preuve de bienveillance en veillant au bien-être de ses salariés et en améliorant leurs conditions de travail : salles de sport, cinéma, zéro jour de carence, crèche.
- il est particulièrement fidèle à ses salariés et leur accorde une grande confiance.
- il tient particulièrement à leur offrir un cadre de travail de qualité (ensemble des valeurs citées ci-dessus)

3.3. Montrer que le style de direction participatif aurait été pertinent au regard de la culture de l'organisation.

Dans cette entreprise, le style de direction participatif pourrait être pertinent au regard des éléments de sa culture organisationnelle.

En effet, le dirigeant accorde une grande confiance à ses salariés, élément central de la culture de l'organisation. Il pourrait aller plus loin en leur accordant une place dans le processus de décision. Cela aurait aussi pour avantage de stimuler leur créativité, source de fidélité, qui est également une des valeurs de l'entreprise.

L'ambiance de travail, le bien-être au travail et la collaboration entre les salariés peuvent également justifier ce style de direction. En effet, les salariés, associés, impliqués dans l'entreprise sont davantage motivés.

3.4. En une quinzaine de lignes, à l'aide de vos connaissances et en vous inspirant d'exemples d'organisations dont Ankama, montrer que l'utilisation d'outils numériques de communication influencent l'identité des organisations.

On attend des candidats qu'ils mobilisent des pratiques issues d'autres organisations.

Il existe deux types de communication, la communication interne et externe.

La communication interne a pour objectif de créer une culture commune, développer la cohésion ou encore fédérer les salariés. Ces actions permettent de montrer aux salariés qu'ils sont pris en compte, qu'ils ont de la valeur, dans l'entreprise. Elle peut être ascendante (faire remonter les dysfonctionnements, les besoins, proposer des améliorations diverses...), descendante (informer, expliquer, faire adhérer) et transversale.

La communication externe a pour objectif de promouvoir l'organisation, conquérir de nouveaux marchés, fidéliser les clients ou PP externes ou encore développer la notoriété de l'organisation.

On distingue :

- communication institutionnelle : promouvoir l'organisation, son image de marque, sa marque employeur, sa e-reputation...)
- communication commerciale : publicité, marketing. Destinée à vendre l'offre de l'entreprise

Outils numériques utilisés :

Ankama utilise le numérique pour communiquer avec les joueurs et autres consommateurs de l'univers qu'ils ont créé. Il s'agit notamment d'utilisation :

- un *blog* ;
- le *launcher* d'Ankama qui permet aux joueurs de communiquer entre eux mais qui sert aussi de vitrine permettant à l'entreprise de communiquer à l'externe ;
- Dofus, jeu vidéo mais aussi réseau social qui permet de pérenniser la relation entre les joueurs et donc une forme de communication ;
- sites internet ;
- réseau « Indeed » ;
- la plateforme Kickstarter, support du financement participatif, qui permet aussi de communiquer sur l'offre ;
- autres réseaux sociaux.

Influence sur l'identité de l'entreprise :

- Renforcement et/ou amélioration de l'identité de l'entreprise ;
 - Renforcement de l'image de marque ;
 - Développement de la notoriété ;
 - Développement de la marque employeur : une culture qui permet de fédérer les salariés qui véhiculent une image positive à l'extérieur ;
 - Partage de la culture et des valeurs de l'organisation.
- Mais aussi :
- Dégradation de l'image de marque par « bad buzz » ;
 - Difficultés de maîtriser son identité lorsque le canal de communication externe repose sur les joueurs ;

Accepter toute réponse cohérente et justifiée.