

INDICATIONS DE CORRECTION ET DE BARÈME – La SARL MLK

Proposition de barème sur 100 points

Dossier 1 – Le <i>CrossFit</i>, une activité porteuse sur le marché du sport.	38 points
Travail à faire 1.1 Identifier, dans l'environnement de la SARL MLK, les opportunités de créer une nouvelle salle dédiée au <i>CrossFit</i> dans le centre-ville de Tours. 1.2 Expliquer comment la gestion des ressources humaines chez MLK est à l'origine d'un avantage concurrentiel. 1.3 Montrer que le modèle économique de MLK est créateur de valeur. 1.4 Qualifier l'approche mercatique de MLK.	12 points 8 points 10 points 8 points
Dossier 2 – La santé financière de la SARL MLK	30 points
Travail à faire 2.1 Commenter la situation financière de la SARL MLK à l'issue de l'exercice 2020/2021, en calculant le fonds de roulement net global (FRNG), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN). 2.2 Calculer le chiffre d'affaires prévisionnel de Tours Centre sur les trois prochaines années, puis analyser son évolution au regard de l'ouverture de la nouvelle salle de <i>CrossFit</i> . 2.3 Présenter des modes de financement pertinents auxquels les associés de la SARL MLK peuvent recourir au regard du besoin en financement de la nouvelle salle de sport de Tours Centre.	12 points 10 points 8 points
Dossier 3 – La communication, une priorité pour la SARL MLK	32 points
Travail à faire 3.1 En une quinzaine de lignes, à partir de vos connaissances et en vous inspirant d'exemples d'organisations, parmi lesquelles l'entreprise MLK, montrer que les modalités de communication externe retenues par l'entreprise vont dépendre du public concerné. 3.2 Montrer que la valeur perçue de la salle Tours Nord contribue à sa performance commerciale. 3.3 Expliquer les atouts et les contraintes liées à la gestion en ligne du contrat d'abonnement envisagée par la SARL MLK..	14 points 8 points 10 points
TOTAL	100 points

Capacités évaluées

Dossier 1 - Le <i>CrossFit</i> , une activité porteuse sur le marché du sport	Niveau - Programme Thème - Question	Capacités
1.1 Identifier, dans l'environnement de la SARL MLK, les opportunités de créer une nouvelle salle dédiée au <i>CrossFit</i> dans le centre-ville de Tours.	1 ^{ère} Management Thème 2 – Q 2.2	Recenser des éléments de diagnostic interne et externe.
1.2 Expliquer comment la gestion des ressources humaines chez MLK est à l'origine d'un avantage concurrentiel	1 ^{ère} Management Thème 3 – Q 3.1 T ^{ale} Management, sciences de gestion et numérique Thème 1 – QDG 1.2	Caractériser l'avantage concurrentiel d'une organisation Repérer les moyens d'une politique de management des compétences et d'adaptation aux besoins de l'organisation
1.3 Montrer que le modèle économique de MLK est créateur de valeur	T ^{ale} Management, sciences de gestion et numérique Thème 1 – QDG 1.1	Analyser le modèle économique d'une organisation en identifiant les indicateurs de création de valeur.
1.4 Qualifier l'approche mercatique de MLK.	T ^{ale} Management, sciences de gestion et numérique Thème 1 – QDG 1.1	Présenter les caractéristiques du marché et les modalités par lesquelles l'entreprise détecte les tendances et besoins
Dossier 2 - La santé financière de la SARL MLK		
2.1 Commenter la situation financière de la SARL MLK à l'issue de l'exercice 2020/2021, en calculant le fonds de roulement net global (FRNG), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN).	T ^{ale} Management, sciences de gestion et numérique Thème 1 – QDG 1.2	Identifier les choix de financement possibles.
2.2 Calculer le chiffre d'affaires prévisionnel de Tours Centre sur les trois prochaines années, puis analyser son évolution au regard de l'ouverture de la nouvelle salle de <i>CrossFit</i> .	1 ^{ère} Sciences de gestion et numérique Thème 3 – QDG 3.2	Identifier les indicateurs pertinents pour apprécier la performance de l'organisation.
2.3 Présenter des modes de financement pertinents auxquels les associés de la SARL MLK peuvent recourir au regard du besoin en financement de la nouvelle salle de sport de Tours Centre.	1 ^{ère} Sciences de gestion et numérique Thème 4 – QDG 4.1 T ^{ale} Management, sciences de gestion et numérique Thème 1 – QDG 1.2	Utiliser des données prospectives pour repérer l'incidence d'une évolution de l'activité d'une organisation sur son résultat (seuil de rentabilité). Identifier les choix de financement possibles

Dossier 3 - La communication, une priorité pour la SARL MLK		
3.1 En une quinzaine de lignes, à partir de vos connaissances et en vous inspirant d'exemples d'organisations, parmi lesquelles l'entreprise MLK, montrer que les modalités de communication externe retenues par l'entreprise vont dépendre du public concerné.	T^{ale} Management, sciences de gestion et numérique Thème 2 – QDG 2.3 T^{ale} Management, sciences de gestion et numérique Thème 3 – QDG 3.2	Distinguer les différentes modalités de communication mobilisées par une organisation. Analyser les évolutions des modes de vie et de consommation à prendre en compte par le management des organisations.
3.2 Montrer que la valeur perçue de la salle Tours Nord contribue à sa performance commerciale.	1^{ère} Sciences de gestion et numérique Thème 1 – QDG 1.1 1^{ère} Sciences de gestion et numérique Thème 3 – QDG 3.1	Repérer ce qui, dans les relations, révèle la culture et les valeurs de l'organisation Caractériser les différents types de valeur et de les mettre en relation avec les attentes d'acteurs.
3.3 Expliquer les atouts et les contraintes liées à la gestion en ligne du contrat d'abonnement envisagée par la SARL MLK.	T^{ale} Management, sciences de gestion et numérique Thème 3 – QDG 3.3	Décrire l'apport des technologies numériques aux relations entre les organisations et les citoyens

1.1 Identifier, dans l'environnement de la SARL MLK, les opportunités de créer une nouvelle salle dédiée au *CrossFit* dans le centre-ville de Tours.

Au niveau économique : « la France fait partie des cinq plus grands marchés européens du sport en salle juste derrière l'Angleterre et l'Allemagne » avec 23 % de clubs créés en Europe entre 2017 et 2019, 6,2 millions de pratiquants en France pour un chiffre d'affaires annuel estimé à 2,6 milliards d'euros en France.

Au niveau socio-culturel : fréquenter une salle de sport pour « Se vider la tête, relâcher la pression après une journée de travail mouvementée ».

Le *CrossFit* permet non seulement « de travailler de nombreux aspects physiques et sportifs » mais également de renforcer le mental pour pouvoir faire face aux difficultés et au stress du quotidien.

Les séances de *CrossFit* sont variées réalisées dans un esprit de camaraderie, les *coachs* et les autres sportifs soutiennent et encouragent.

Le *CrossFit* est l'activité idéale.

Facteur technologique : accélération, du fait de la pandémie de la COVID 19, du développement de la digitalisation dans le domaine des activités proposées par les salles de sport : création d'applications, cours collectifs en ligne, coach personnel disponible à tout moment sur messagerie instantanée, QR-code sur les machines, ...

1.2 Expliquer comment la gestion des ressources humaines chez MLK est à l'origine d'un avantage concurrentiel.

Le processus de gestion de ressources humaines est à l'origine d'un avantage concurrentiel. Celui-ci apparaît :

Lors du recrutement du coach sportif :

- MLK acquiert des compétences (logique, stabilité, autonomie, écoute, constance, mesure, rigueur, etc.) ;
- et des qualification (BPJEPS).

Dans le cadre de la fidélisation de ses *coachs* sportifs :

- Transmission et adhésion à une culture d'entreprise,
- Reconnaissance (primes, augmentation de salaire, remerciements, compliments, promotions) et formations.

1.3 Montrer que le modèle économique de MLK est créateur de valeur.

Le *business model* ou modèle économique est un document synthétique qui décrit la manière dont une entreprise souhaite créer de la valeur et assure ainsi sa pérennité.

- **Les clients** : MLK ne cherche pas à privilégier un type de clientèle plutôt qu'un autre, même si la moyenne d'âge est de 35 ans.

Cette large clientèle facilite la création de valeur par un potentiel de chiffres d'affaires plus élevée.

- **L'offre** : des entraînements de *CrossFit* encadrés par des *coachs* en petit groupe, des tarifs d'abonnement différenciés.

Ce positionnement participe à améliorer la valeur perçue car l'offre de MLK est différente par rapport à celles de ses concurrents notamment les salles « low-cost ». D'autre part, les entraîneurs sont considérés comme un service supplémentaire offert par MLK à ses clients ce qui participe à la fois à leur satisfaction mais aussi à l'image de marque de la salle.

- **L'infrastructure** : qualification et compétences des *coachs*, un partenaire extérieur (Resamania) pour la réservation des cours, un site internet mis à jour régulièrement.

Que ce soient au niveau des ressources matérielles, immatérielles ou humaines, MLK a adopté une approche qualitative qui lui permet de conquérir une nouvelle clientèle tout en créant de la valeur.

- **Structure des coûts** : coût de création de la salle de sport MLK : 240 000 €, charges de « maintenance » des équipements d'environ 3 000 € par an et charges de personnel évalué à 103 979 € en 2021.

Bien que les charges de personnel soient élevées, celles-ci s'expliquent par le positionnement premium de la salle de sport qui met en avant un accompagnement personnalisé de ses clients. La structure de coût est donc cohérente avec la stratégie de l'entreprise.

- **Les sources de profit** : sources de profit régulières car 80 % des adhérents optent pour des abonnements annuels.

Les abonnements annuels démontrent une fidélisation de la clientèle qui participe à une création de valeur durable pour l'entreprise. L'entreprise semble donc avoir une offre compétitive sur le marché.

Le modèle économique (Business Model) de Tours Nord est donc bien créateur de valeur.

1.4 Qualifier l'approche mercatique de MLK.

L'approche mercatique de MLK est une approche de type réactive car elle consiste à proposer une offre qui répond à un besoin exprimé et existant, c'est-à-dire une fréquentation croissante des salles de sport qui permet de relâcher la pression après une journée de travail mouvementée. Le *CrossFit* correspond bien à une activité en réaction à cette évolution du marché du sport.

DOSSIER 2 – la santé financière de la SARL MLK

2.1 Commenter la situation financière de la SARL MLK à l'issue de l'exercice 2020/2021, en calculant le fonds de roulement net global (FRNG), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN).

FRNG : ressources stables – emplois stables

$$\text{FRNG} = 231\,922 - 231\,145 = 777$$

BFR : actif circulant – passif circulant

$$\text{BFR} = 42\,320 - 71\,151 = -28\,831 \text{ (dégagement en fonds de roulement)}$$

TN : trésorerie active – trésorerie passive

$$\text{TN} = 63\,628 - 34\,020 = 29\,608$$

$$\text{Vérification : FRNG} - \text{BFR} = 777 - (-28\,831) = 29\,608$$

La trésorerie nette est positive donc MLK atteint bien l'équilibre financier.

2.2 Calculer le chiffre d'affaires prévisionnel de Tours Centre sur les trois prochaines années, puis analyser son évolution au regard de l'ouverture de la nouvelle salle de CrossFit.

Chiffre d'affaires prévisionnel = nombre prévisionnel d'adhérents * formules d'abonnements

CA prévisionnel pour les années 2022 à 2024 :

	2022	2023	2024
Calcul du CA prévisionnel	$[(78 * 155) + (86 * 75)] * 12$	$[(78 * 188) + (86 * 92)] * 12$	$[(78 * 207) + (86 * 103)] * 12$
CA prévisionnel	222 480	270 912	300 048
CA prévisionnel total sur les 3 années	793 440 €		

Le CA prévisionnel sur les trois prochaines années est de 793 440 €.

Taux d'évolution entre 2022 et 2023 :

$(270\,912 - 222\,480) / 222\,480 = 0,217$ donc une augmentation du CA prévisionnel de 21,7 %.

Taux d'évolution entre 2023 et 2024 :

$(300\,048 - 270\,912) / 270\,912 = 0,107$ donc une augmentation du CA prévisionnel de 10,7 %.

Le chiffre d'affaires est en hausse continue entre 2022 et 2024 avec une augmentation plus légère entre 2023 et 2024. Cela s'explique par une augmentation moins élevée du nombre d'adhérents entre 2023 et 2024 par rapport à 2022 et 2023. Cette évolution demeure néanmoins très positive.

Accepter tout commentaire pertinent (notamment s'agissement du ralentissement de la croissance du chiffre d'affaires).

2.3 Présenter des modes de financement pertinents auxquels les associés de la SARL MLK peuvent recourir au regard du besoin en financement de la nouvelle salle de sport de Tours Centre.

Modes de financement pertinents :

Les différents modes de financement	Justification
En interne : - L'autofinancement	Les associés peuvent mobiliser une partie de la capacité d'autofinancement.
- L'augmentation de capital	Mode financement envisageable même si le chiffre d'affaires prévisionnel de Tours centre augmente plus légèrement entre 2023 et 2024 par rapport à 2022 et 2023.
En externe : - L'emprunt bancaire	Mode de financement envisageable même si MLK est déjà endettée à hauteur de 59 450 €.

DOSSIER 3 – la communication, une priorité pour la SARL MLK

3.1 En une quinzaine de lignes, à partir de vos connaissances et en vous inspirant d'exemples d'organisations, parmi lesquelles l'entreprise MLK, montrer que les modalités de communication externe retenues par l'entreprise vont dépendre du public concerné.

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

Le mode de communication externe choisie par MLK est un mode de communication commerciale car elle est tournée vers le marché. Cette communication essentiellement digitale est principalement diffusée sur les réseaux sociaux (Facebook, Instagram).

Ce mode de communication externe digitale se retrouve aujourd'hui dans de nombreuses entreprises privées : Orange se manifeste notamment à travers sa marque employeur, son identité numérique et sa e-réputation via les réseaux sociaux.

Ce mode de communication est en adéquation avec le public qui pratique le *Crossfit*. En effet, la moyenne d'âge de ces derniers est de 34 ans, 50 % des pratiquants se situent dans une tranche d'âge de 25 à 35 ans.

Ce public appartient principalement à la génération des Millénials (Génération Y).

Une communication digitale, sur les réseaux sociaux est totalement adaptée à la génération Y.

En effet, cette génération « est férue de technologie car ce sont des natifs du numérique. Ils sont nés à l'ère des smartphones et sont habitués à de multiples outils connectés ».

Par exemple, les *coachs* chez MLK peuvent « publier eux-mêmes sur les réseaux sociaux des événements informant sur la vie du club. C'est le cas de nombreuses salles de sport en France, comme celles de « Basic-Fit » qui fournit sur son site Web et sur les réseaux sociaux un contenu pertinent, complet et attrayant.

De plus, les Millennials préfèrent s'informer par eux-mêmes en ligne, ils aiment faire « des commentaires sur les forums et les réseaux sociaux avant et après leurs achats. Ils aiment exprimer leurs opinions ».

3.2 Montrer que la valeur perçue de la salle Tours Nord contribue à sa performance commerciale.

La valeur perçue s'analyse au travers de l'image de marque, de la notoriété, de la qualité et du degré de satisfaction des clients.

L'image de marque de Tours Nord est positive.

MLK souhaite montrer une image du *CrossFit* comme une activité « bénéfique en termes de santé, de mieux vivre » qui peut s'adapter à tous les niveaux.

Au travers des avis publiés sur Facebook, on constate que les valeurs de la salle Tours Nord, qui constituent l'image voulue, sont partagées par les adhérents.

La salle de Tours Nord jouit d'une bonne notoriété : 4,9/5.

La lecture des avis publiés montre que les adhérents sont sensibles à la qualité du service : les adhérents sont satisfaits : « Une salle au top, l'essayer c'est l'adopter ! » ou encore « Des cours complets, des *coachs* professionnels ».

Tous ces éléments positifs de la valeur perçue contribuent bien à la performance commerciale de la SARL MLK.

3.3 Expliquer les atouts et les contraintes liées à la gestion en ligne du contrat d'abonnement envisagée par la SARL MLK.

Les atouts :

La numérisation du contrat d'abonnement permettra :

- un gain de temps lors des inscriptions des adhérents,
- un risque d'erreurs moindre avec moins de ressaisies,
- une empreinte écologique plus faible avec la diminution de la consommation de papier,
- d'envisager la mise en place d'une digitalisation de la relation clients
- une diminution substantielle des coûts de gestion des abonnements.

Les contraintes :

La salle de Tours Nord collecte et traite les données personnelles de ses clients (Nom, prénom, date de naissance, adresse, adresse mail, numéro de téléphone, type d'abonnement, ...).

De ce fait, la salle de Tours Nord doit donc se conformer au RGPD. Le club doit obtenir le consentement de ses adhérents (clients) pour le stockage des données personnelles. Les données personnelles ne peuvent être transmises à des tiers sans l'accord des adhérents. La salle de Tours Nord doit utiliser les données personnelles qu'elle recueille seulement pour les exploiter dans le cadre de ses activités (réservations des activités, newsletter, ...). La salle de Tours nord ne les diffuse pas et doit mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour les sécuriser.

La numérisation implique l'utilisation d'infrastructures informatiques qui nécessite d'avoir des compétences techniques et des éléments matériels (serveurs, base de données...). Ces ressources tant humaines que matérielles induisent une prise de décision, soit gérer en interne soit faire appel à un prestataire externe.