

ECRICOME PREPA 2023 - ECT - Technologique

Management et sciences de gestion Management et sciences de gestion

507147

FAUX

MAËLYS

24/05/2003

---

Note de délibération : 17.5 / 20

---



Numéro d'inscription

604147



Né(e) le

24 / 05 / 2003

Signature

Nom

FAUX

Prénom(s)

MAELUS

17.5 / 20

Ecricome

Épreuve :

Management

Sujet

☐ 1

ou

☐ 2

(Veuillez cocher le N° de sujet choisi)

Les feuilles dont l'entête d'identification n'est pas entièrement renseigné ne seront pas prises en compte pour la correction.

Feuille

01 / 03

Numéro de table

021

## Analyse du cas.

### 1) Remise en cause du modèle économique.

Le business model d'une entreprise correspond à la manière dont l'entreprise va organiser sa stratégie et politique marketing pour créer de la valeur.

En l'espèce, l'entreprise the KASE connaît un déclin dans son activité et son business model est remis en question. Cela s'explique en partie parce qu'elle n'a pas bien adaptée sa stratégie aux évolutions du marché et d'autre part elle n'a pas bien adapté/déployée ses ressources face à ses projets de développement.

En effet :

① Si le marché sur lequel s'est imposé the KASE en 2012 était presque de niche, en 2022 ce dernier est devenu au sens de Chan RIM un océan rouge avec une offre dématérialisée prépondérante. Or the KASE est resté positionné sur le même segment en gardant une politique de



distribution presque identique. De plus sa position de nouvel entrant face aux forest-marchés dans le domaine de la reconditionnement ne lui a accordé aucuns avantages.

Si le succès de l'entreprise s'est construit sur son business model initial, face aux évolutions de marché et, la modification des comportements de la demande, et l'intensification de la concurrence, celui-ci est devenu presque obsolète.

② De plus sa politique de distribution à partir de point de vente nécessite un engagement important des salariés en contact avec la clientèle. Cependant, la modalité de croissance externe a créé un climat social relativement défavorable dans l'entreprise avec une GRH pas assez présente pour assurer des missions relatives à favoriser le changement au sens de R. Lantieri.

Ainsi, ce qui pèse le plus dans le business model de l'entreprise est sa politique de distribution qui n'est désormais ni en phase avec le marché et les attentes des clients. L'entreprise doit réaliser une étude de marché en analysant ses opportunités et menaces pour pouvoir réadapter sa stratégie et politique à



ce dernier et on particulièrement à l'intensité  
concomitantes.

(2) CAF et ratios pour 2020 : explication  
sur la mise en cessation de paiement.

### Indicateurs pour 2020

| Ratio                                                                     | 2020     | 2019     | $\Delta$      |
|---------------------------------------------------------------------------|----------|----------|---------------|
| CAF = résultat de<br>l'exercice - reprises +<br>dotations - DCEAC + VCEAC | -1984863 | -723020  | <u>-372 %</u> |
| capacité de<br>remboursement                                              | -4,7 %   | -15,87 % | <u>+48 %</u>  |
| ratio d'endettement<br>financier                                          | 99,8 %   | 67,21 %  | <u>+48 %</u>  |

La cessation de paiement correspond à  
la situation dans laquelle l'entreprise se trouve  
lorsque la trésorerie dont elle dispose n'est  
plus suffisante pour régler ses dettes.

En l'espèce, les variations de l'année 2019  
et 2020 montrent bien que l'entreprise fait  
de plus en plus face à des difficultés de  
financement. D'une part, son CAF a  
fortement diminué avec des pertes sur l'exercice  
de 2020, ce qui ~~un de~~ indique qu'elle ne  
dispose plus de liquidité ni pour ses financements  
ni pour les dividendes. D'autre part, le  
rapport de dettes sur capitaux propres est



très important, ses ressources propres ne sont pas suffisantes pour couvrir la part de dettes. Enfin le ratio de capacité de remboursement devrait être, selon les règles de gestion, supérieur à 3 mais le dernier est négatif. ~~cela~~

Cela montre bien que les capacités financières de the KASE sont insuffisantes pour couvrir ses dettes et explique ainsi la mise en cessation de paiement.

③ Montre que le rachat a eu des conséquences sur l'engagement organisationnel.

Selon la définition de l'engagement organisationnel de ALLEN et MEYER, celui-ci prend trois formes : affectif, normatif et de contrainte.

En l'espèce, la stratégie de croissance, correspondant à l'augmentation de la structure de l'entreprise selon des indicateurs de taille, chiffre d'affaire et autre, entreprise par the KASE sous la forme d'une croissance externe a eu des effets déterminants sur l'engagement organisationnel perçu car a modifié :

- engagement affectif : les salariés ne se sentent pas revalorisés dans les valeurs diffusées par the KASE et ont gardé une attitude très importante à The Phone House, ~~par~~ ayant



Numéro d'inscription

504147



Né(e) le

24 / 05 / 2003

Signature

Nom

FAUX

Prénom (s)

MAELYS

17.5 / 20



Épreuve :

Management

Sujet

☐ 1

ou

☐ 2

(Veuillez cocher le N° de sujet choisi)

Les feuilles dont l'entête d'identification n'est pas entièrement renseigné ne seront pas prises en compte pour la correction.

Feuille

02 /

03

Numéro de table

021

des répercussions importantes sur leurs implémentations et engagement (de fait non).

- engagement normatif : Les amas salariés de The Phone House ont pour une grande partie refusés l'autorité de la direction de the KASE.

- engagement de continuité : Le coût perçu à quitter l'organisation ne pousse pas sur des facteurs non-financiers, rendant cet engagement relativement faible.

Ainsi, le rachat de The Phone House par the KASE a eu des effets préjudiciables sur la structure et l'engagement, cela étant sûrement dû à une forme de croissance assez brutale pour l'adaptabilité des structures. Et de plus, ce problème d'engagement organisationnel a également été néfaste pour la qualité du service offert par l'organisation, jouant sur la mise en cause du business model.



Commentaire : dans le cas de The KASE

① Structure financière saine ?

La structure financière correspond aux indicateurs découlant des bilans comptable de l'entreprise. En l'espèce la norme de gestion par 200 concernant le FRNG est respectée, soit les ressources de long terme couvrent les emplois de ~~ce~~ <sup>ces</sup> ~~statels~~ <sup>statels</sup>. De plus la trésorerie est positive ce qui est bénéfique pour sa situation mais le BFR est trop élevé, cela étant dûment dû aux stocks et créances clients ainsi que fournisseurs considérables. À partir de ces éléments, il est possible de penser que la situation financière de The KASE est saine, le BFR ne constituant pas de RFR. Cependant avec les ratios calculés précédemment et les informations dont on dispose sur la mise en cessation de paiement, on peut conclure que la situation financière de l'entreprise est néfaste à son activité, d'affirmation est donc fausse.



## ② Stratégie de diversification.

offrant CHANDLER définit la stratégie comme la définition des objectifs fondamentaux et objectifs de long-terme d'une organisation. On distingue différents niveaux de stratégie :

- globale (choix des DAS)
- de domaine (choix des AC)
- et de développement.

En l'espèce, à l'origine, the KASE se positionne dans une stratégie de spécialisation (niveau 1) à travers la personnalisation d'appareils numériques. Celle-ci se repositionne dans la l'activité de téléphone reconditionné adopte une stratégie de diversification car elle se positionne dans une nouvelle DAS même si celui-ci reste dans la même sphère de métier.

L'affirmation est donc  vraie.

## ③ Résultat sensible aux variations des CA.

$$\text{degré d'exploitation} = \frac{\text{variation du résultat d'exploitation}}{\text{variation des Chiffre d'affaire}}$$

Dans ce cas présent on étudie le résultat d'exploitation net imputé des charges

$$\text{donc LE (+ charges) par Lab} = -28,31$$

pour 2019 = 4,28

2018 = 4,45

2017 = 10,1

2016 = +117,15

2015 = - 33,05

2014 = -0,06

en moyenne :  $\frac{194,7}{7} = 27,81$

Si le taux d'exploitation varie  
également d'une année à l'autre, on  
moyenne sur 7 années, ce dernier est de 27,81.

Cela signifie que si le CA augmente de  
10 %, le résultat net de l'entreprise augmente  
de 278,1 %. Ainsi, le résultat net est  
plus que proportionnel aux variations du  
chiffre d'affaires, donc l'affirmation est fautive.

Commentaire : en général.

(a) Décision = résultat d'un processus  
rationnel ?

Si la décision correspond à la réalisation  
de choix en situation d'information  
incomplète, cela démontre bien que la  
décision tombe dans une situation  
d'asymétrie développée par ARTHUR LAF. Or, comme  
le fait de réaliser un processus de décision



Numéro d'inscription

507147



Né(e) le

24 / 05 / 2003

Signature

Nom

FAUX

Prénom (s)

HABLYS

17.5 / 20



Épreuve :

Management

Sujet

☐ 1

ou

☐ 2

(Veuillez cocher le N° de sujet choisi)

Les feuilles dont l'entête d'identification n'est pas entièrement renseigné ne seront pas prises en compte pour la correction.

Feuille

03 /

03

Numéro de table

021

est ce qui se rapproche le plus de la rationalité comme le développent selon avec la théorie des décideurs rationnel. En effet plusieurs modèles sont conceptualisés pour permettre la prise de décision selon un processus rationnel, bien que ce dernier soit toujours la résultante d'un manque d'accès à l'information complète.

Donc l'affirmation est partiellement vraie.

② Intelligence artificielle facilite la gestion des ressources humaines.

La GRA correspond à l'ensemble des processus permettant de répondre aux besoins en RH. dans le maintien des RH on s'attient à une plus grande performance de l'entreprise.

En l'espèce, l'intelligence artificielle rentre dans le cadre de la GRA.

NE RIEN ÉCRIRE

DANS CE CADRE

17.5 / 20





