

Repérez les **questions** qui reviennent tout le temps dans les devoirs, et pour chacune d'elle :

⇒ Décrivez **comment y répondre**, quelle est la structure de la réponse, les outils qu'il faut utiliser, le vocabulaire.

⇒ Indiquez également les **erreurs** à ne pas faire (regardez pour cela vos anciens devoirs, où vous êtes-vous trompés ?)

⇒ Reprenez des bouts d'**exercices, de colles, ou de devoirs**, pour savoir comment procéder et pour éventuellement illustrer par un exemple.

Ces fiches doivent être claires, synthétiques et opérationnelles. Vous pourrez les relire avant les concours !

Préférez des feuilles A4 pour les fiches méthodes (une au moins par chapitre/partie), afin d'avoir de la place pour mettre des exemples d'exercices, plusieurs possibilités de réponses par question, plusieurs étapes de calculs, ...

Voici les exemples de questions de base qui reviennent souvent, mais ce n'est pas exhaustif, vous pouvez compléter avec d'autres questions prises dans des devoirs.

PARTIE 1 : STRATEGIE

• Comment analyser les finalités ?

• Comment analyser les dimensions de la RSE ?

• Comment analyser le macro-environnement ?

-intro...

-modèle PESTEL...

-erreurs à ne pas faire : ne pas confondre...

⇒ si Q° en plus sur « opportunités et menaces », alors il faut...

• Comment analyser le micro-environnement ?

-transition si modèle PESTEL effectué avant

-puis analyse de l'intensité concurrentielle

-puis.....(☛ bien décortiquer ce que vous devez indiquer pour chacune des forces concurrentielles !)

-conclusion ⇒ si Q° en plus sur « opportunités et menaces », alors il faut...

• Comment analyser les FCS du secteur ?

• Comment présenter un diagnostic interne ?

• Comment analyser les avantages concurrentiels ? (= les FCS de l'entreprise = capacités distinctives)

⇒ 1^{ère} possibilité : si juste Q° sur « avantage concurrentiel »

-déf°....

-puis...

⇒ 2^{ème} possibilité : si Q° sur « les sources de l'avantage concurrentiel » ou « la nature de l'avantage concurrentiel »

-...

• Comment analyser les choix stratégiques ?

-justifier avec la définition et en faisant le lien avec le contexte

⇒ si en plus « Q° sur pertinence des choix stratégiques », alors il faut...

• Comment analyser les modes de croissance ?

⇒ si en plus « Q° sur pertinence des modes de croissance », alors il faut...

• Comment analyser le modèle économique avec le modèle CANVAS ?

Certains éléments peuvent être uniquement dans des fiches de cours, ou uniquement dans des fiches méthodes, ou les deux, à vous de voir !

PARTIE 2 : ANALYSE DU BILAN FONCTIONNEL

• Comment construire un bilan fonctionnel ?

-à quoi faut-il penser, quelles sont les erreurs à ne pas faire...

-si plusieurs années demandées, faire plusieurs colonnes...

• Comment présenter le calcul des indicateurs : FRNG, ... ?

• Comment calculer et commenter les différents ratios : d'équilibre financier, de rotation, d'indépendance financière ?

• Comment commenter la structure financière ?

PARTIE 2 (suite) : ANALYSE DU COMPTE DE RESULTAT

• Comment calculer des SIG ?

-où on s'arrête pour chaque SIG ? (montrer un exemple de compte de résultat et de présentation des calculs)

• Comment calculer une CAF ?

• Comment analyser la répartition de la VA ?

• Comment analyser la rentabilité ?

-taux de marge brute, taux de marge nette

• Comment analyser la rentabilité ?

-taux de rentabilité financière, taux de rentabilité économique

• Si Q° sur le lien entre les deux taux de rentabilité ?

-parler de l'effet de levier et expliquer...

• Si Q° sur le lien entre la trésorerie dégagée et la croissance de l'activité ?

-parler de l'effet de ciseaux

• Comment présenter un commentaire sur la performance ?

-structure du commentaire...

PARTIE 3 : CHOIX D'INVESTISSEMENT

• Comment présenter un tableau des FNT ?

-4 types de flux encaissés/décaissés ...

-comment calculer la variation du BFRE...

-comment calculer la valeur résiduelle...

-comment expliquer le calcul de la CAF (montrer le lien avec un extrait de compte de résultat pour comprendre)...

• Comment calculer une VAN d'investissement ? ou IP ?

-1^{ère} étape : présenter les FNT actualisés en bas du tableau des FNT

-2^{ème} étape : $VAN = \sum FNT \text{ actualisés} \dots$ (donner la formule, indiquer l'unité)

• Comment calculer un CMPC = taux d'actualisation ?

• Comment calculer un TIR ?

-interpolation linéaire

• Comment calculer un DRCI ?

-1^{ère} étape : présenter les FNT cumulés pour repérer l'année au cours de laquelle le capital est récupéré

-2^{ème} étape : interpolation linéaire sur l'année pour connaître le jour

• Si Q° : « doit on réaliser le projet ? » ou « quel projet préférer » ?

-parler de la rentabilité (analyse du TIR, de la VAN, ...)

-parler du risque (DRCI)

→ Si TIR du projet donné, comparer avec le taux d'actualisation de l'entreprise :

-si $TIR = \text{taux} \dots$, alors $VAN = 0$

-si $TIR > \text{taux} \dots$, alors $VAN > 0$

-.....

PARTIE 3 (suite) : CHOIX DE FINANCEMENT

• Etre capable de proposer des modes de financement et connaître leurs avantages/inconvénients.

• Comment établir un plan de remboursement d'emprunt et comment calculer le coût d'un emprunt (= \sum charges d'intérêt) ?

⇒ 3 possibilités...

• Savoir comparer les avantages/inconvénients des différents modes de remboursement d'emprunt.

• **Comment calculer une VAN de financement liée à un emprunt ?**

- 1^{ère} étape : plan de remboursement d'emprunt
- 2^{ème} étape : tableau des FNT liés à l'emprunt
- 3^{ème} étape : actualisation
- 4^{ème} étape : VAN de financement = \sum FNT liés au financement actualisés

• **Comment expliquer une VAN de financement liée à un emprunt positive ?**

-effet de levier si taux d'intérêt < taux d'actualisation (≈taux de rentabilité économique)

• **Comment calculer une VAN globale ?**

$VAN_{globale} = VAN_{d'investissement} + VAN_{de\ financement}$

=.....



• **Si Q° : « quel financement est préférable ? »**

- 1^{ère} possibilité : si VAN globales calculées ou données, les comparer
- 2^{ème} possibilité : si pas d'info sur les VAN globales, réfléchir à l'impact du taux d'actualisation sur la VAN d'investissement...
- Attention, parler aussi du risque de dépendance financière (cf. taux d'endettement, ...)

PARTIE 4 : CONTROLE DE GESTION

• **Comment calculer des écarts sur coûts ?**

• **Comment calculer le coût de revient d'un produit ou d'un service avec la méthode des centres d'analyse ? (montrer un exercice décortiqué)**

- ⇒Savoir distinguer les charges directes et indirectes
- ⇒Pour répartir les charges indirectes, cf. tableau de répartition des charges indirectes de la méthode des centres d'analyse
- répartition primaire
- secondaire
- et calcul du coût d'une unité d'œuvre

⇒Puis tableau de calcul de coûts

	Q	C.U.	Total
Charges directes			
..			
...			
Charges indirectes			
..			
...			

• **Comment calculer le coût de revient d'un produit ou d'un service avec la méthode ABC ? (montrer un exercice décortiqué)**

- ⇒Savoir distinguer les charges directes et indirectes
- ⇒Pour répartir les charges indirectes, cf. tableau de répartition des charges indirectes de la méthode ABC
- regrouper les activités ayant le même inducteur
- calculer le coût d'un inducteur
- ⇒Puis tableau de calcul de coûts

• **Comment comparer les coûts obtenus avec les deux méthodes : commentaire structuré**

« -Avec la méthode des centres d'analyse, le coût du produit X était surestimé et le coût du produit Y était sous-estimé.
 -La méthode ABC est plus fiable puisqu'elle permet de répartir les charges indirectes avec davantage d'inducteurs et des inducteurs plus pertinents. Par exemple, ... »

• **Comment calculer le résultat (et la MCV) d'une activité ?**

Il faut établir un compte de résultat différentiel, en sachant distinguer charges variables et charges fixes.

• **Comment calculer la MCS d'une activité ? et comment l'interpréter ?**

-Il faut établir un compte de résultat différentiel plus élaboré, en sachant distinguer charges variables, charges fixes directes et charges fixes indirectes (communes).

-Pour l'interpréter, cf. schéma donné en cours.

• **Comment calculer un SR en valeur ou en volume ?**

Comprendre et connaître les formules...

• **Comment calculer et interpréter un SR en date (point mort) ?**

Calculs différents selon deux hypothèses différentes : des ventes mensuelles régulières et irrégulières

• **Comment calculer et interpréter une marge de sécurité, un indice de sécurité, un levier opérationnel ?**

Formules + interprétation

• **Comment comparer des situations dans le temps avec une variation des CF ou CV, ou entre différents scénarios ?**

-analyse de la rentabilité : résultat calculé dans le compte de résultat différentiel

- analyse du risque (SR en date, marge de sécurité, indice de sécurité, levier opérationnel...)

• **Comment trouver le CA ou la quantité pour atteindre un R=... ?**

*On part de l'équation : $R = \text{taux MCV} * CA - CF$ et on retourne l'équation*

*Ou, si on cherche une quantité : $R = \text{mcv} * Q - CF$*

• **Comment analyser la rentabilité d'une commande supplémentaire (ou d'un supplément de ventes obtenu par exemple grâce à une opération de communication) ?**

Calcul du coût marginal et comparaison avec la recette marginale

PARTIE 5 : MARKETING (en plus du vocabulaire et notions à maîtriser ⇒ fiches de cours également indispensables !)

• **Comment réaliser (structurer) une étude de marché ?**

• **Comment calculer une demande en valeur et une part de marché ?**

*Demande en valeur (CA) = prix * quantité*

Part de marché...

• **Comment calculer des taux de variation ? Comment calculer et utiliser des indices : indices temporels, indice de richesse vive ?**

• **Comment calculer des coefficients saisonniers pour analyser la saisonnalité ?**

Comment les interpréter ?

Comment les utiliser pour prévoir les ventes mensuelles/trimestrielles ?

• **Comment prévoir les ventes annuelles futures ?**

Méthode de prévision des moindres carrés (en utilisant la calculatrice), bien rédiger sa réponse !!!

• **Comment analyser la stratégie de segmentation d'une entreprise ?**

-qualifier la politique de ciblage : marketing concentré/différencié/adapté/indifférencié + justifier et identifier les cibles et les offres liées

-si dans la question il est demandé d'évaluer la pertinence : 1/fort potentiel de vente de la cible ? ; 2/peu de concurrents directs et indirects qui s'adressent à la cible ? ; 3/ressources et compétences pour s'adresser à la cible ?

• **Comment analyser la stratégie de positionnement d'une entreprise ?**

-décrire le positionnement en une phrase

-S'il faut évaluer sa pertinence : 1/créé de la valeur pour les clients ? ; 2/différent des concurrents ? ; 3/ ressources et compétences suffisantes ?

•**Comment segmenter une base de données de clients ?**

(Méthode de Pareto, courbe de concentration, méthode ABC)

•**Comment analyser le plan de marchéage d'une entreprise ?**

(ou possible question séparée pour chaque variable, à savoir développer et structurer/rédiger)

⇒ comment analyser le **produit** ? analyse des gammes ou assortiments ; offre globale (biens et services associés ?) ; caractéristiques

⇒ comment analyser le **prix** : identification de la stratégie de prix

⇒ comment analyser la stratégie de **communication** : identification des canaux de communication

⇒ comment analyser la stratégie de **distribution** : analyse de la stratégie de distribution (cf. structure de la réponse – Module 4 –P5C4)

•**Comment calculer un taux de marge et un taux de marque ? Comment les utiliser pour calculer un prix de vente ?**

Schéma puis poser l'équation...

•**Comment calculer et interpréter les élasticités-prix de la demande ?**

•**Comment les utiliser pour étudier la pertinence d'une promotion des ventes ?**

PARTIE 6 : GRH

•**Connaître les sources de la motivation** (extrinsèques, intrinsèques, mobilité)

•**Etre capable de citer des auteurs de l'Ecole des Relations Humaines en expliquant leurs apports**

•**Connaître le vocabulaire utile** : enrichissement des tâches ≠ division verticale du travail ; élargissement des tâches ≠ division horizontale du travail ; flexibilité quantitative ≠ qualitative ; mobilité interne ≠ externe

•**Analyser le climat social (turnover, absentéisme) ;**

expliquer ses enjeux ;

expliquer les causes d'une dégradation du climat social (en faisant des liens entre les indicateurs sociaux donnés dans un tableau de bord social ou un bilan social)

•**Définir et réaliser une GPE ; proposer des solutions pour ajuster les RH aux besoins** ; expliquer les avantages et inconvénients d'un recrutement externe et d'un recrutement interne

•**Définir la GPEC(GEPP) et connaître ses objectifs**

•**Définir les compétences recherchées pour un salarié : savoirs, savoir-être, savoir-faire**

•**Savoir repérer les composantes du coût du travail dans un compte de résultat** : charges de personnel, personnel intérimaire, intéressement et participation, ...

•**Connaître les enjeux associés à chaque forme de rémunération**

•**Analyser les variations de la masse salariale : effet d'effectif, variation du salaire moyen**

•**Analyser la compétitivité-coût du personnel** (charges de personnel/VA) et l'expliquer avec la rémunération et la productivité (VA/effectif)

•**Identifier les objectifs de la formation professionnelle**

PARTIE 7 : COMMUNICATION ET SYSTEMES D'INFORMATION

•**Connaître les différentes formes de communication et leurs objectifs (cognitif, conatif, affectif)**

•**Définir un système d'information et connaître les fonctions et les objectifs d'un SI**

•Faire le lien entre le SI et la stratégie (alignement stratégique du SI)

- Connaître les avantages et les limites du cloud public/cloud privé.
- Connaître les avantages et les limites du recours à des logiciels en mode SaaS (accessible via le cloud)
- Connaître les avantages et les limites du recours à des logiciels open source.
- Connaître les avantages et les limites d'une externalisation de la gestion du SI (=infogérance)

•Comprendre un schéma de processus

•Donner des exemples et expliquer les avantages de la digitalisation (transformation numérique) des processus internes : robotisation, technologie RFID, objets connectés et IoT, intelligence artificielle et RPA, outils collaboratifs, application métier, PGI

•Donner des exemples et expliquer les avantages de la digitalisation (transformation numérique) des processus externes : EDI, technologie blockchain, ...

•Donner des exemples de risques liés à la digitalisation des processus

•Définir le PGI et connaître ses avantages, ses limites

- Décrire les fonctionnalités d'un site internet marchand et son interaction avec le SI de l'entreprise
- Connaître les avantages et inconvénients des logiciels d'aide à la gestion de contenu d'un site internet