

Ecricome 2021 - Kyriba
Proposition de corrigé

Proposition de corrigé provenant essentiellement des éléments de correction officiels. Le corrigé est ici exhaustif, mais l'exhaustivité n'est pas recherchée par le jury !

Première partie : Analyse du cas

Q1. Caractériser les modalités de croissance de Kyriba, et expliquer, avec les documents théoriques, pourquoi Kyriba s'est appuyé sur des réseaux pour se développer.

L'entreprise Kyriba est une entreprise proposant des solutions de gestion de trésorerie dans le cloud.

- Elle a utilisé plusieurs modes de croissance pour se développer.
 - Elle a utilisé un mode de **croissance interne** pour s'implanter aux Etats-Unis car elle s'est appuyée sur ses propres ressources. Elle a ainsi ouvert des bureaux, recruté sur place et a expatrié des collaborateurs pour conquérir des clients américains.
 - Elle a également utilisé un mode de **croissance conjointe** en coopérant avec d'autres entreprises.
- Pour se développer au Japon, l'entreprise Kyriba a notamment créé une joint-venture avec une société locale (*SunBridge Corporation*).
- Elle a également créé un partenariat avec des sociétés de services informatiques qui peuvent proposer un pack réduit de services Kyriba à leurs propres clients.

- Comme toutes les entreprises à l'internationalisation précoce et rapide (EIPR), **le développement de Kyriba à l'international s'est effectué en s'appuyant sur des réseaux d'affaires**, i.e. des collaborations avec d'autres entreprises indépendantes. Ceci lui a permis de gagner la confiance de nombreux clients.
- Elle s'est ainsi aidé des sociétés informatiques (ESN, es SSII) qui avaient déjà des entreprises clientes. La crédibilité des ESN (partenaires distributeurs) valorise l'offre pour les clients et leur

implication réduit les risques liés à l'achat d'une solution innovante donc risquée exigeant le transfert d'un lot massif de données de trésorerie.

- Elle s'est également appuyée sur des réseaux de très grandes entreprises dont les investissements en SI sont repérés et copiés par les autres. Les choix d'entreprises connues rassurent et permettent d'entretenir le bouche à oreille, particulièrement important dans le cadre d'une activité business to business (B to B).

☛ **Il faut utiliser l'annexe théorique.**

Q2 : Après avoir calculé la valeur ajoutée et l'excédent brut d'exploitation en 2019, montrer, en proposant avec des ratios et des indicateurs, l'importance des ressources humaines qualifiées dans la création de valeur chez Kyriba France.

	2019	2018
CA	30 405 895	
-charges externes	-12 780 594	
= VA	= 17 625 301	15 168 675 (<i>donné</i>)
-impôts	-633 134	
-charges de personnel	-17 337 523	
=EBE	=-345 356	2 070 697 (<i>donné</i>)
Charges de personnel/VA	17 337 523/17 625 301 =98,4%	12 613 639/15 168 675 =83,2%
Salaire/effectifs	9 886 480/113 =87 491	8 160 104/129 =63 257
Taux d'évolution salaire/effectifs	Taux d'évolution = 38,3%	
<i>Charges de personnel/dotations immobilisations</i>	<i>17 337 523/376 549</i> =26	<i>=31</i>

- Malgré la hausse de la VA en 2019, l'EBE a diminué et est devenu négatif. Ceci est lié au poids des charges de personnel sur la VA qui a augmenté en 2019. Les salaires absorbent presque la totalité de la valeur ajoutée. Le facteur travail est ainsi le facteur déterminant de la création de la valeur ajoutée.

•Les charges de personnel ont augmenté alors que l'effectif a diminué. Cette hausse est ainsi due à une augmentation importante du salaire moyen (+38%). Ce dernier est très élevé, ce qui montre que l'entreprise emploie des salariés qui sont très qualifiés et expérimentés.

•Le facteur travail absorbe 26 fois plus de VA que le facteur capital : la création de richesses est essentiellement le fait des salariés.

Q3.Montrez que le stockage chez Amazon Web Service (AWS) des données recueillies et traitées par Kyriba présente des avantages et des limites.

•Le stockage sur le cloud public présente des avantages.

-La scalabilité (i.e. la capacité à s'adapter aux fluctuations de la demande) est beaucoup plus grande : il ne faut que quelques secondes pour augmenter les capacités de stockage.

-La sécurité et la gestion des infrastructures est externalisée, ce qui permet à Kyriba de se recentrer sur son cœur de métier (la production de solutions logicielles).

-Les services associés offerts par AWS sont très nombreux et performants.

•Cela présente néanmoins quelques limites.

-Certains clients de Kyriba sont des distributeurs concurrents d'Amazon et ne souhaitent pas que leurs données soient conservées par AWS.

-L'entreprise Kyriba peut devenir dépendante d'AWS si elle ne maîtrise plus la capacité à stocker elle-même ses données.

-Les tarifs initiaux sont faibles mais les coûts peuvent devenir importants pour augmenter les capacités de stockage. Les entreprises comme Kyriba sont captives d'AWS et sont obligées d'accepter ces prix élevés pour se développer.

Deuxième partie : Commentez.

1 – Les services proposés par Kyriba facilitent la gestion du besoin en fonds de roulement de ses clients.

Affirmation vraie.

•Le besoin en fonds de roulement (BFR) est un indicateur d'équilibre financier permettant d'évaluer la somme nécessaire que l'entreprise doit posséder pour payer ses charges courantes aux fournisseurs avant de recevoir le produit des ventes. Plus les durées de stockage et les délais de paiement des clients sont importants, plus le BFR sera élevé.

👉 **Commencez par définir les notions.**

•La consolidation des données de trésorerie proposées par la solution Kyriba permet aux clients de connaître la trésorerie disponible au plus vite et avec plus d'assurance. Or la trésorerie disponible correspond au fonds de roulement net global auquel est soustrait le BFR. Celui-ci est donc analysé par Kyriba. La solution logicielle permet notamment de mieux prévoir les règlements clients et les paiements aux fournisseurs, afin de mieux anticiper les variations de trésorerie.

2 – Kyriba est en relation directe avec l'ensemble de ses clients.

Affirmation partiellement vraie.

•La relation client est l'ensemble des échanges entre une entreprise et ses clients. Elle englobe toutes les tâches impliquant des interactions avec le client (prospection, distribution, service après-vente...)

•Kyriba est en relation directe avec les grands comptes.

L'entreprise a notamment recruté des commerciaux pour attirer ses premiers clients aux Etats-Unis.

•En revanche, pour les plus petits clients, elle externalise la distribution de ses services et donc de la relation client auprès d'intégrateurs locaux.

👉 **Il s'agit d'une petite question sans contenu de cours. L'objectif est juste de voir si vous êtes capables de synthétiser des informations des annexes et de les structurer !**

3.Dans les comptes de Kyriba, les coûts liés aux composantes technologiques du SI sont fixes.

Affirmation partiellement fausse.

•Le système d'information est constitué d'un ensemble de ressources technologiques (matérielles) et humaines qui permettent de collecter, stocker, traiter et diffuser des informations.

Les composantes technologiques du SI regroupent ainsi les équipements informatiques tels que les ordinateurs, les hubs, les serveurs, les logiciels, ...

•**Dans le cas de Kyriba, les coûts sont essentiellement fixes** : coûts liés au développement des applications (coûts de main d'œuvre et de matériels), coût des serveurs qu'elle détient elle-même pour stocker les données des clients.

•Néanmoins, Kyriba a recours au cloud public et externalise de plus en plus le stockage des données auprès d'Amazon Web Services. Cette location de serveurs représente une charge variable de plus en plus élevée pour l'entreprise.

Troisième partie : Propositions – en général

1. La communication relationnelle ou personnalisée se substitue à une communication de masse.

Affirmation partiellement vraie.

• La **communication relationnelle** consiste à créer une relation privilégiée avec chacun de ses clients ou prospect. Il peut s'agir d'une communication personnalisée dans le cadre de la mercatique directe (par mail, courrier, sms, ...) , afin d'obtenir une réponse immédiate ou un achat. Il peut également s'agir des échanges entre les commerciaux et les clients/prospects.

• Avec le **développement des usages du numérique, la communication relationnelle s'est fortement développée**. Prenant appui sur la gestion des bases de données, elle permet de conquérir et de fidéliser plus aisément les clients.

• Toutefois, la **communication de masse média (publicité) et hors média (communication événementielle, promotion des ventes, ..)** est toujours utilisée par les entreprises, notamment dans un objectif cognitif pour faire connaître l'entreprise, la marque.

2. Le diplôme d'un candidat détermine son salaire à l'embauche.

Affirmation partiellement fausse.

• La qualification d'un candidat, souvent définie par son diplôme obtenu en formation initiale ou continue, détermine en partie le salaire à l'embauche.

• Néanmoins, **elle ne constitue pas le seul déterminant**.

- L'**expérience** obtenue par le candidat participe également à la définition de son niveau de qualification, et donc impacte positivement son salaire.

- Les **compétences** diverses du salariés, telles que **ses soft skills** (savoir-être), sont d'autres facteurs déterminants.

- Enfin, la **situation de l'emploi concerné sur le marché du travail** impacte également le niveau de fixation du salaire à l'embauche. Lorsque le marché du travail est en tension (i.e. lorsqu'il y a moins de candidats disponibles que d'employeurs prêts à embaucher), le salaire à l'embauche peut être revu à la hausse.

3. Selon la matrice BCG du portefeuille d'activités stratégiques, un domaine d'activité stratégique permet d'en financer un autre.

Affirmation vraie.

• La matrice BCG du portefeuille d'activités stratégiques a été créée dans les années 1970 par le Boston Consulting Group. Elle sert à **organiser le portefeuille de produits ou de DAS d'une entreprise en les classant en fonction de la part de marché relative de l'entreprise et du taux de croissance du marché**.

• **Quatre catégories d'activités peuvent ainsi être identifiées :**

- **les étoiles ou stars** : activités à forte croissance pour lesquelles l'entreprise a une forte part de marché

- **les vaches à lait** : activités à faible croissance pour lesquelles l'entreprise a une forte part de marché

- **les dilemmes** : activités à forte croissance pour lesquelles l'entreprise a le statut de suiveur (faible part de marché)

- **les poids morts** : activités à faible croissance pour lesquelles l'entreprise a une faible part de marché

• **Les activités « vaches à lait » permettent de dégager des liquidités**. Il est ainsi possible de mettre en place des subventions croisées entre les DAS. La trésorerie dégagée peut permettre de financer les activités « étoiles » afin de consolider leur position dominante, ou de financer les activités « dilemmes » pour améliorer potentiellement leur positionnement.

(• La vente de quelques poids morts peut également permettre de dégager des liquidités utiles à d'autres activités.)