

Ecricome 2020 – Librairie Les Récifs
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 !

Éléments du rapport de jury 2019 :

- « La répartition du barème entre les deux parties se fait sur une base d'environ 60 % des points pour la première partie (à développer donc !!!) et 40 % des points pour la deuxième. »
- « Cette épreuve a pour objectifs :
 - d'apprécier la maîtrise par le candidat des connaissances relevant du programme ;
 - d'évaluer les capacités de réflexion, d'analyse et d'argumentation du candidat.⇒ **Ce sont ainsi autant la justesse des réponses que la pertinence et la qualité de leur justification qui seront évaluées.** »
- « Il apparaît que pour de nombreux candidats les efforts ne sont pas suffisants, notamment :
 - en démontrant une **difficulté à gérer le temps** ;
 - en **ne proposant pas une argumentation étayée** (beaucoup de paraphrases et peu d'apports notionnels véritables parfois déconnectés des questions posées) ;
 - en **ne structurant pas leur réponse** ;
 - en présentant dans les copies de nombreuses **défaillances dans la maîtrise de la langue française** (orthographe, syntaxe, grammaire ou encore vocabulaire mobilisés) ;
 - en faisant **l'impasse sur les activités qui mobilisent les concepts de gestion** et les capacités calculatoires. »
- « CONSEILS AUX CANDIDATS : Le jury recommande aux candidats de **lire attentivement les questions** du sujet avant de commencer à rédiger, afin d'apporter des **réponses claires et précises, étayées des concepts utiles**. En outre, le jury préconise aux candidats de **privilégier la qualité de l'argumentation à une recherche d'exhaustivité** qui peut être contre-productive car n'étant pas une exigence de l'épreuve. »

Première partie : Analyse du cas

Q1. En vous appuyant notamment sur le document théorique, identifier les avantages concurrentiels de la librairie Les Récifs et justifier la pertinence de la stratégie de domaine mise en œuvre.

🔭*Commencez par donner la définition !

•Un avantage concurrentiel est une ressource ou une compétence, qui crée de la valeur pour le client et qui est rare et inimitable par les concurrents.

•La librairie Les Récifs dispose de plusieurs avantages concurrentiels.

-Elle dispose tout d'abord d'une **grande notoriété** auprès d'une clientèle fidèle liée à son ancienneté, elle existe en effet depuis 1974.

-Les **salariés sont expérimentés et engagés**, ils peuvent ainsi conseiller les clients, rédiger des critiques de livres.

-La librairie a développé des **partenariats** avec plusieurs organisations culturelles telles que le Centre lyrique afin d'organiser des animations. Elle invite également des auteurs pour des dédicaces et des artistes pour des expositions. Cela semble apprécié de la clientèle et permet de se démarquer des pures players.

-Grâce à la **grande taille de son magasin**, elle peut proposer plus de 75 000 références, ce qui permet aux clients d'avoir beaucoup de choix.

-Elle dispose également d'un **site internet marchand** proposant plus d'un million de références de livres.

🔭*Il faut utiliser l'annexe théorique (comme précisé dans la question !)

-Enfin, **l'atmosphère unique de son magasin** permet de créer un **marketing expérientiel** incitant les clients à l'achat. Cette atmosphère repose sur trois catégories de dimensions selon Baker :

♦**des facteurs d'ambiance** : différents sens des clients sont sollicités, l'odorat avec l'odeur des livres, la vue avec de grands et beaux rayons ;

♦**des facteurs de design** : l'aménagement de grands rayons et d'un espace de 45m2, « Le Patio », semble plaire à la clientèle ;

♦**des facteurs sociaux** : au-delà des conseils des libraires, l'interaction entre les clients eux-mêmes est favorisée (ils prennent plaisir à parler d'un bouquin, d'un auteur, etc.). L'interaction entre les clients et les auteurs est également renforcée avec l'organisations de plusieurs animations (rencontres, dédicaces, etc.)

☛ **Passez une ligne, c'est une autre partie de la question !**

☛ **Justifiez votre réponse en vous appuyant sur la définition et en montrant comment la définition correspond à l'entreprise.**

• L'entreprise mène une **stratégie de différenciation vers le haut**. Grâce à ses animations, les conseils de ses libraires, l'atmosphère de son magasin, elle propose en effet à ses clients un service de valeur supérieure à ceux des concurrents tels que les pures players ou les grandes surfaces culturelles.

• Cette **stratégie est pertinente** car elle lui permet **d'éviter la confrontation immédiate avec ses concurrents directs tels qu'Amazon** dont la part de marché sur le secteur est très importante. Elle est en outre **adaptée aux ressources que détient la librairie Les Récifs**. Elle ne pourrait pas rivaliser avec les pures players sur d'autres composantes de l'offre telles que le nombre de références ou la livraison en 24 heures.

(Ainsi, son **taux de profitabilité** est nettement plus élevé que celui des autres librairies :

$$\text{Résultat d'exploitation/CA en 2018} = (\text{CA} - \sum \text{charges d'exploitation}) / \text{CA}$$

$$= (5\,941\,970 - 5\,557\,000) / 5\,941\,970 = 6,48\%$$

☛ **Pour étudier la pertinence d'une stratégie, il faut faire le lien avec des éléments du diagnostic externe et/ou des éléments du diagnostic interne.**

Q°2 : Caractériser les déterminants du climat social au sein de la librairie Les Récifs.

• Le climat social au sein de la librairie Les Récifs semble excellent. En témoignent les faits que :
 - sur le plan quantitatif, le **taux de rotation du personnel** est très faible (départ d'un seul salarié) ;
 - sur le plan qualitatif, les témoignages des collaborateurs ne font pas apparaître le moindre conflit entre eux (par opposition à la période qui a précédé la reprise par les salariés et durant laquelle le directeur « divisait pour mieux régner »).

• Ce bon climat social résulte de diverses sources de motivation.

- Il y a des sources de **motivation extrinsèques** : intéressement, redistribution équitable des bénéfices (caractéristiques des Scop)

- Il y a également et surtout des sources de **motivation intrinsèques** : entraide entre les salariés, élargissement des tâches (programmation d'évènements, reconversion possible), enrichissement des tâches (responsabilisation, les employés gèrent leurs rayons comme ils le souhaitent, gouvernance démocratique avec gérante élue car Scop).

• Il résulte également d'une bonne **communication interne**, notamment horizontale. Des réunions tous les 15 jours sont fixées pour développer la communication, partager des connaissances et des points de vue entre les employés.

- Le style de direction au sein de la librairie Les Récifs s'apparente à un style participatif ce faisant, valorise plusieurs formes de communication (ascendante, descendante et horizontale) ce qui favorise la participation des salariés.

Q3 : Après avoir calculé, en 2018, le seuil de rentabilité en valeur et d'autres indicateurs pertinents, analyser le risque d'exploitation auquel la librairie Les Récifs est soumise.

CA	5 941 970 (cf. introduction)	100%
-charges variables :	(cf. annexe 6)	
-coût d'achat des marchandises	-3 100 000	
-autres approvisionnements	-17 000	
-charges externes	-416 500	
-charges de personnel	-180 000	
=MCV	2 228 470	Taux de MCV=0,375
-charges fixes		
-charges externes	-178 500	
-charges de personnel	-1 620 000	
-impôts	-20 000	
-dotations	-25 000	
	=1 843 500	
=Résultat	385 970	

SR en valeur = CF/taux de MCV = 1 843 500/0,375 = 4 916 000€

☛ **Il faut toujours commencer par faire un compte de résultat différentiel, en détaillant tous les calculs.**
 L'entreprise doit réaliser un chiffre d'affaires supérieur à 4 916 000€ pour être rentable.

Marge de sécurité (MS) = CA-SR = 5 941 970 - 4 916 000 = 1 025 970€

Indice de sécurité (IS) = MS/CA = 1 025 970/5 941 970=17,27%

Levier d'exploitation = 1/IS = 1/0,1727=5,79

☛ **Le levier d'exploitation étant donné pour les librairies indépendantes du secteur, il fallait le calculer pour la librairie Les Récifs afin de comparer.**

Le risque d'exploitation de la librairie Les Récifs semble important.

- Si l'entreprise perd plus de 1 025 970€, soit 17% de son chiffre d'affaires, elle ferait des pertes.

- Son levier d'exploitation est également nettement supérieur à celui des librairies indépendantes (3 en moyenne). Il signifie qu'une baisse du CA de 1% entraînerait une baisse de son résultat de 5,79%.

-Ce risque élevé peut s'expliquer par un poids des charges fixes plus important que les librairies concurrentes. Ceci est probablement lié à sa taille, au nombre de références qu'elle propose qui l'a conduit à augmenter son espace de stockage, mais aussi probablement au nombre et aux compétences des salariés qu'elle emploie, ce qui génère des charges fixes de personnel élevées.

Deuxième partie : Propositions – dans le cas de la Librairie Les Récifs

1 – Le délai de rotation des stocks de la librairie Les Récifs représente un risque pour son équilibre financier.

Affirmation vraie.

• **L'équilibre financier** correspond à la capacité d'une entreprise à couvrir son besoin en fonds de roulement avec ses ressources de long terme (ses ressources stables), afin de ne pas dégrader la situation de sa trésorerie. *Plus le délai de rotation des stocks est élevé, plus le besoin en fonds de roulement est important et plus l'équilibre financier risque d'être dégradé.*

• Dans le cas de la Librairie Les Récifs :

$$\begin{aligned} \text{Durée de stockage moyenne (en 2018)} &= 360 * \text{stocks} / \text{coût d'achat des marchandises} \\ &= 360 * 930\,000 / 3\,100\,000 \\ &= 108 \text{ jours} \end{aligned}$$

Il s'écoule ainsi 108 jours entre l'entrée en stocks d'un livre et sa vente. Ce délai de stockage est plus élevé de 18 jours en moyenne pour la Librairie Les Récifs que pour les autres entreprises concurrentes.

• **Ce délai a augmenté en 2018 en raison de la stratégie de l'entreprise** qui consiste à proposer un assortiment très large comprenant des livres rares. Cette stratégie assoit son avantage concurrentiel mais risque de peser sur son équilibre financier.

2 – Le faible degré de centralisation de la décision au sein de la librairie Les Récifs renforce son avantage concurrentiel.

Affirmation vraie.

• **Le degré de centralisation de la décision** est l'une des composantes de la structure d'une organisation. Lorsque le degré de centralisation est faible, cela signifie que les décisions sont confiées aux échelons inférieurs de la ligne hiérarchique.

• Dans le cas de la librairie Les Récifs, les décisions semblent en effet décentralisées.

-Le statut juridique de l'entreprise, une SCOP, facilite cette décentralisation puisque les salariés sont associés de l'entreprise et prennent part aux décisions stratégiques.

-En outre, plusieurs témoignages de salariés (annexe 2) attestent de la grande autonomie d'organisation et de décision accordée aux salariés.

• Cette décentralisation des décisions permet une meilleure réactivité et constitue une source de motivation intrinsèque pour les salariés.

Elle permet aussi aux responsables de rayon d'améliorer la qualité de leurs conseils aux clients, donc la qualité du service, qui est au cœur de l'avantage concurrentiel de la librairie.

3 – Le prix unique du livre représente une menace pour la librairie Les Récifs.

Affirmation fausse.

• **Le marché du livre est réglementé** depuis 1981, les distributeurs de livres ne peuvent pas exercer une concurrence en prix car le prix du livre est fixé par l'éditeur.

• **Cette réglementation protège les librairies indépendantes qui n'auraient pas la capacité à résister à une baisse des prix** des concurrents tels que les pure players et les grandes surfaces culturelles. Ces dernières bénéficient en effet de coûts plus faibles en raison d'économies d'échelle ou de l'absence de locaux pour les pure players, qui pourraient leur permettre de réduire leurs prix.

Ce prix unique constitue donc une opportunité et non une menace pour la librairie.

Deuxième partie : Propositions – en général

1- Une campagne de communication doit toucher l'intégralité de la cible commerciale d'une entreprise.

Affirmation incorrecte

• Définition campagne de communication : plusieurs types (média, hors-média, relationnelle)... Pour des raisons budgétaires, il est impossible de cibler l'intégralité des segments de marchés visés. Selon le type de canal de communication choisi, la cible sera plus ou moins restreinte.

• Dans le cas d'une **communication relationnelle** par exemple, l'entreprise doit choisir les cibles les plus à même de réagir à l'envoi d'un message.

• Dans le cas d'une **communication paid media**, il faut choisir le support qui permettra de communiquer auprès d'une audience la plus large possible mais tout en minimisant les coûts au contact utile.

• L'entreprise peut aussi choisir de cibler des cibles relais (**earned media** : journalistes, leaders d'opinion) et compter sur une diffusion du message de récepteurs à récepteurs (marketing viral).

2 – La capacité d'autofinancement d'une entreprise est utilisée pour financer ses investissements.

Affirmation partiellement exacte.

- La **capacité d'autofinancement (CAF)** d'une entreprise désigne la trésorerie potentielle générée par son activité pendant une année. Elle se mesure en calculant la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables.

- La CAF peut être utilisée de plusieurs manières.

 - Elle permet tout d'abord de verser des **dividendes** aux associés.

 - Le solde, constituant l'autofinancement, permet quant à lui de **rembourser les dettes de l'entreprise**. S'il reste des fonds, la CAF pourra alors permettre de **financer le besoin en fonds de roulement ou de financer des investissements**.

Le financement des investissements n'est donc qu'une des utilisations possibles de la CAF.

3 – Le système d'information de l'entreprise permet de comprendre le comportement de ses clients.

Affirmation partiellement exacte.

- Le **système d'information (SI)** désigne l'ensemble des données et des ressources matérielles et humaines permettant de collecter, stocker, traiter et diffuser des informations dans les entreprises. Le SI concerne toutes les fonctions dans l'entreprise et a de multiples usages.

- Le **système d'information marketing** permet, entre autres, d'améliorer la compréhension du comportement des clients, grâce à des données et des logiciels de datamining.

 - **Les données collectées sur les clients sont nombreuses**, elles peuvent provenir d'études de marché (données primaires), mais également de données secondaires déjà existantes : bases de données clients, historiques de navigation, etc.

 - **Ces données peuvent être traitées avec des logiciels de forage de données**, notamment des solutions logicielles spécifiques au Big-Data, permettant de trouver des corrélations entre les caractéristiques des clients et leur comportement d'achat.

- Ceci n'est cependant vrai **que si les capacités de traitement de l'information dont dispose l'entreprise sont suffisantes**.