

Ecricome 2019 - Archiptère
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 !

Eléments 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. Caractériser la structure et l'organisation du travail d'Archiptère et montrer, en vous appuyant sur le document théorique, que certains facteurs de contingence ont contribué à les modeler.

• Archiptère a opté pour une structure par projets afin de répondre à des demandes des clients qui sont toutes singulières en termes de durée, d'investissement. La taille et la composition de l'équipe sont ainsi variables selon les projets. *Le cabinet peut également être amené à adopter une stratégie d'externalisation.*

• La spécialisation du travail est faible, les postes des deux architectes sont notamment larges et profonds car ils doivent gérer l'ensemble des projets pour lesquels ils sont responsables. Le fondateur a toutefois un rôle central et prend une grande partie des décisions, tant commerciales que techniques.

Le mode de coordination utilisé dans l'entreprise correspond à un ajustement mutuel ou à une standardisation des qualifications selon Mintzberg, le fondateur faisant confiance à ses deux architectes diplômés.

• Plusieurs facteurs de contingence, repérés par Mintzberg, ont modelé la structure et l'organisation du travail au sein du cabinet d'Archiptère.

-La **création récente du cabinet** et sa **petite taille** expliquent que la structure soit peu formalisée.
-En outre, le **système de conception** prend ici la forme d'une proposition de projet à un client. Chaque proposition étant unique, le contrôle est assuré « au fil de l'eau » par ajustement mutuel, la formalisation ne peut donc qu'être faible.

-**L'environnement est instable** dans la mesure où les demandeurs sollicitent les architectes ponctuellement, créant de forts pics et creux d'activités. L'entreprise a donc créé un cadre de flexibilité pour la structure en externalisant lorsque cela est nécessaire une partie de l'activité.

-Le **système de pouvoir** reste fort car l'actionnaire principal est aussi le dirigeant, ce qui le rend omniprésent dans le fonctionnement quotidien.

Q2. Calculer le coût complet du projet XLine et évaluer la pertinence de la méthode de calcul des coûts.

☛ Questions à se poser :

⇒ **y a-t-il des charges indirectes à imputer au coût de la commande ?** Oui, mais un seul centre (pas de répartition primaire ni secondaire)

⇒ **quel coût est demandé ?** un coût de revient

⇒ **y a-t-il des stocks ?** non, le coût de revient peut donc être calculé dans un seul tableau

	Administration
Charges indirectes	240 000
Nature UO	HMOD
Nombre d'UO	1 500 h
Coût UO	240 000/1500= 160€/h

	Quantité	Coût unitaire	Total
<u>Charges directes</u>			
- mobilier			10 000
- factures			4 000
- MOD senior	3*8*7 = 168	45	7 560
- MOD junior	5*8*7=280	30	8 400
<u>Charges indirectes</u>			
Centre administration	280+168=448h	160€/h	71 680
Coût total			101 640€

• La méthode des coûts complets permet de répartir les charges indirectes qui sont très significatives (80% du coût). Elle permet donc d'en tenir compte dans la fixation des honoraires au client, ce qui est important compte tenu de leur montant.

• A chaque heure de MOD est affectée 160€ de charges indirectes, peu importe qu'il s'agisse d'un senior ou junior. Plus un projet nécessite des heures de main d'oeuvre, plus il est supposé consommé des charges de structure, ce qui semble pertinent pour une partie de ces charges (les loyers, les salaires restant à affecter).

• Néanmoins, toutes les charges indirectes sont ainsi réparties selon une seule clé de répartition. Il serait probablement préférable d'utiliser d'autres unités d'œuvre pour répartir certaines charges indirectes telles que les charges d'assurance et de représentations (par exemple les achats de matériaux et mobilier).

• L'unité d'œuvre « heure de MO » pourrait aussi tenir compte des heures ou des charges des professionnels extérieurs à l'entreprise car les projets sous-traités génèrent aussi des charges indirectes.

Q3. Montrer que la communication commerciale d'Archiptère est adaptée aux spécificités de son activité.

• L'entreprise utilise un mode de communication de masse owned média.

Elle dispose d'un **site internet** qui permet de présenter des galeries-photos, nécessaires pour attirer l'œil du client et imaginer le rendu d'un contrat signé avec le cabinet. Le choix du nom est à ce titre un élément de la communication pertinent car il est original, distinctif, et sort en premier dans les classements alphabétiques lors d'une recherche internet. Il donne ainsi de la visibilité à l'entreprise.

- L'utilisation *des réseaux sociaux* est également adaptée à cette activité car la plupart des clients potentiels seront amenés à faire des recherches, à chercher des idées originales sur les réseaux sociaux et Internet.

• La communication commerciale d'Archiptère est également relationnelle.

- L'**envoi de la newsletter** est bien adapté à une activité qui peut être récurrente avec des clients comme les promoteurs qui font de nouveaux programmes et ont besoin de stands de façon régulière. Ainsi, l'entreprise peut fidéliser ses clients actuels.

Deuxième partie : Propositions – dans le cas d'Archiptère

1 - L'intensité de la concurrence a réduit le nombre de cabinets d'architectes sur le marché.

Affirmation partiellement vraie.

- L'intensité de la concurrence est déterminée par les forces concurrentielles sur un marché : rivalité entre les concurrents, nouveaux entrants, substituts, clients et fournisseurs (modèle des cinq forces de Porter). Plus cette concurrence est forte, plus le prix et l'originalité de la réalisation compte dans le choix du donneur d'ordre. Ainsi, une forte concurrence peut faire disparaître les concurrents moins originaux ou ceux qui ne parviennent pas à réduire leurs coûts.
- Néanmoins, la réduction du nombre de concurrents dans le secteur de l'architecture d'intérieur semble davantage liée :
 - au développement des émissions de décoration qui rendent accessible l'entrée de gamme à tous ;
 - à l'émergence du digital qui enlève de la pertinence au décor physique et réduit le nombre de contrats et leurs budgets sur le marché ;
 - à l'impossibilité de facturer désormais des marges sur les objets de décoration, en raison de leur accessibilité sur internet.

2 - Les caractéristiques du métier d'Archiptère imposent la propriété et le contrôle du système d'information.

Affirmation partiellement fausse

- Le système d'information est un ensemble organisé de ressources (matériel, logiciel, personnel, données) permettant de collecter, traiter, stocker, communiquer des informations dans des organisations.
- Il englobe ainsi des outils stratégiques pour le cabinet Archiptère comme ceux relatifs à la gestion de la base de données clients, la publication de la newsletter ainsi que de la gestion des réseaux sociaux. Ceux-ci sont bien contrôlés par l'entreprise.
- En revanche, l'entreprise ne maîtrise pas et ne possède pas des logiciels très spécialisés et indispensables au rendu du projet tels que :
 - les logiciels de dessin comme Archicad, Photoshop, logiciels 3D ;
 - les logiciels de transformation des fichiers en images 3D comme 3DSMAX ou Cinema4D ;
 - les logiciels spécialisés dans le graphisme.Archiptère fait ainsi appel à des professionnels extérieurs, des « rendeurs », dont les talents sont pour chaque projet les plus appropriés par rapport aux circonstances.

3 - L'externalisation permet à Archiptère de se concentrer sur son cœur de métier.

Affirmation partiellement vraie.

Archiptère mène une stratégie d'externalisation pour certaines de ses activités.

- Elle externalise notamment certaines parties de la réalisation comme le rendu. Celui-ci est dissociable de la création et donc du cœur de métier d'Archiptère.
- Néanmoins, l'entreprise externalise aussi toute la réalisation de certains contrats au moment des pics d'activité. Il ne s'agit alors pas d'un recentrage sur le cœur de métier car l'intégralité de la mission est externalisée.

Deuxième partie : Propositions – en général

1 - Les difficultés de trésorerie d'une entreprise sont issues de l'insuffisance de son excédent brut d'exploitation (EBE).

Affirmation partiellement vraie

- L'EBE est le potentiel de trésorerie dégagée par l'entreprise grâce à son cycle d'exploitation.
- L'insuffisance de l'EBE peut provenir d'un chiffre d'affaires trop faible au regard des charges. Cette situation génère alors une CAF insuffisante et des difficultés de trésorerie.
- Mais ces difficultés peuvent être liées à d'autres charges décaissables que celle intégrées au calcul de l'EBE, telles que des charges d'intérêt liées au financement des investissements, des charges exceptionnelles importantes liées à des restructurations ou des amendes, etc.
- En outre, les difficultés de trésorerie peuvent s'expliquer autrement, notamment par le fait que les clients paient tardivement alors que l'entreprise paie rapidement ses fournisseurs, ce qui alourdit le BFR.

2 - L'analyse de grandes masses de données commerciales de l'entreprise remplace les traditionnelles études de marché.

Affirmation partiellement vraie

- Les clients laissent des traces de leurs achats sur les relevés scannés des magasins, les sites internet, les applications mobiles. Le big data correspond à l'augmentation exponentielle de ces données comportementales.

- Ces grandes masses de données peuvent être utiles pour mieux connaître les clients et mettre en place une communication relationnelle ciblée. Elles peuvent à ce titre remplacer certaines études de marché traditionnelles.

- Toutefois, elles sont insuffisantes pour répondre à certaines questions marketing nécessitant parfois des études de marché plus qualitatives.

Des études de marché sont également indispensables pour une nouvelle entreprise ou une nouvelle implantation dans une zone de chalandise, lorsque les données secondaires n'existent pas.

3 – La formation des salariés améliore leur productivité.

Affirmation partiellement vraie

- La productivité est définie comme le rapport entre la valeur ajoutée et les facteurs de production (souvent les effectifs salariés) mis en œuvre pour l'obtenir.

- A priori, la formation d'un salarié doit permettre d'améliorer les compétences, le savoir-faire, la rapidité d'exécution ainsi que l'efficacité et l'efficience dans les missions.

C'est également une source de motivation intrinsèque qui peut rendre les salariés plus motivés et donc plus productifs.

Elle entre également dans les outils de la GPEC pour adapter les ressources aux besoins à long terme de l'entreprise.

- Toutefois, la formation peut parfois ne pas engendrer de gains de productivité.

C'est le cas lorsque la formation est inadaptée.

Il peut en outre y avoir de fortes résistances au changement qui ne sont pas levées par une formation.

Le salarié formé peut également partir et valoriser les bénéfices de sa formation chez un autre employeur.