

La plupart des réponses sont issues du corrigé officiel.

« Ces éléments de correction sont indicatifs et ne sont pas exhaustifs. Tous les éléments présentés ne sont pas strictement attendus. »

## DOSSIER 1 : LA STRATEGIE DU GROUPE ESCAP ET LE MARCHE DU MOBILIER D'EXTERIEUR

### 1.1 Identifier les stratégies globales successivement mises en œuvre par l'entreprise ESCAP depuis sa création et apprécier la pertinence des changements opérés.

Le terme « **stratégie globale** » peut avoir deux sens.

-Au sens strict, il s'agit des stratégies de **spécialisation/diversification** (⇒choix retenu par le corrigé officiel)

-Au sens large, il peut s'agir de toutes les stratégies qui ne sont pas concurrentielles. Cela peut donc inclure également les stratégies de développement : choix d'intégration verticale/externalisation et d'internationalisation.

⇒ Retenez la définition stricte et, éventuellement si le contexte s'y prête, parlez des autres stratégies de développement très rapidement.

**\*Justifiez toujours votre réponse en montrant comment la définition correspond au cas !**

L'entreprise ESCAP était **initialement spécialisée** dans un seul domaine d'activité stratégique : la fabrication et commercialisation de jeux d'extérieur.

Par la suite, l'entreprise a opté pour une **stratégie de diversification** car elle a élargi son activité à d'autres DAS (mobilier d'extérieur, équipements de ski, de randonnée, de plage). Il s'agit d'une **diversification liée** car certaines ressources et compétences, notamment en recherche et développement et en logistique, sont communes entre ces DAS.

Cette diversification est pertinente car elle permet **d'atténuer les effets de la saisonnalité en lissant les ventes**. Les ventes d'équipements de ski sont réalisées essentiellement en automne/hiver, alors que les ventes des autres pôles sont plutôt réalisées au printemps/été.

En outre, elle permet de bénéficier de **synergies et d'économies de gamme** sur les fonctions support, les activités de recherche et de développement, l'industrie, la logistique et les systèmes d'information.

**\*Justifiez toujours votre réponse en montrant comment la définition correspond au cas !**

### 1.2 Repérer et justifier les modalités de croissance adoptées par ESCAP.

L'entreprise a mené des opérations de **croissance externe**. Elle a en effet acquis successivement trois sociétés : *Deux sommets* en 1992, *Snoo* en 1997, *Wayvy* en 1998.

-Cela lui a permis de **mener rapidement sa stratégie de diversification liée**, chacune de ces sociétés étant présente sur un DAS différent. Elle a pu ainsi acquérir des compétences et des technologies qui auraient été longues à développer en interne.

-L'acquisition d'une usine au Cambodge lui a permis d'internationaliser sa production.

L'entreprise a également utilisé un **mode de croissance conjointe** en développant des partenariats avec des distributeurs locaux en Europe et aux Etats-Unis. **Cela a facilité l'internationalisation de ses ventes.**

Elle a également un partenariat avec plusieurs sous-traitants chinois avec lesquels elle travaille depuis plusieurs années.

**\* « Justifiez les modalités de croissance » = « montrez la pertinence ».**

**⇒ Il faut faire le lien avec les choix stratégiques !**

### 1.3 Réaliser le diagnostic stratégique externe de ESCAP MOBILIER sur le marché français du mobilier d'extérieur et identifier les sources de son avantage concurrentiel.

L'entreprise fait face à des influences du **macro-environnement**, qui peuvent être classées en six catégories à l'aide du modèle PESTEL (influences politiques, économiques, socio-culturelles, technologiques, écologiques, légales).

• **Influence politique** : Un **plan de relance de 35 milliards d'euros** a été déployé par le gouvernement en faveur de l'industrie française, afin de relancer le « Made In France ». (opportunité)

☛ *Citez l'influence et expliquez l'impact sur le secteur étudié.*

• **Influence socioculturelle** :

-Le **confinement** lié à la pandémie a mis à jour les **défauts d'ameublement des logements**. Il y a ainsi eu une **hausse des ventes de mobilier extérieur au deuxième semestre 2020**, d'autant plus que les consommateurs ont été contraints de rogner sur d'autres postes budgétaires touchés par le confinement (loisirs, restaurants, voyages, ...). (opportunité)

-9 français sur 10 possèdent un jardin ou un balcon et sont ainsi **susceptibles d'acheter du mobilier d'extérieur**. (opportunité)

-Les **achats de mobilier d'extérieur sont effectués essentiellement en saison chaude**, et sont très **sensibles aux conditions météorologiques**. Les entreprises de ce secteur **doivent trouver des moyens, comme la diversification, pour réduire cette dépendance**. (menace)

-Les consommateurs effectuent de plus en plus leurs **achats de mobilier sur Internet**, notamment depuis la pandémie. Les entreprises peuvent créer leur propre site internet marchand pour diversifier leurs canaux de distribution. (menace)

• **Influence écologique** : De plus en plus de consommateurs sont sensibilisés aux enjeux environnementaux. Ils souhaitent réduire l'empreinte carbone liée aux importations des produits et **privilégient ainsi « le Made in France »**. (opportunité pour les entreprises produisant en France)

Ces influences du macro-environnement impactent le **secteur** du mobilier d'extérieur. Celui-ci peut être étudié avec **quelques forces concurrentielles de Porter**.

☛ *Faites une courte phrase de transition pour présenter le modèle des cinq forces de Porter.*

• **Intensité concurrentielle** :

Le secteur de la production de mobilier d'extérieur est soumis à une **intensité concurrentielle relativement forte**.

-Celle-ci est **liée à une structure de marché concurrentielle**. Plusieurs concurrents français coexistent sur ce marché. Il s'agit de « spécialistes » du secteur du jardin (ESCAP, Lafuma Mobilier, ...), ou de « généralistes » de l'ameublement qui ont élargi leur gamme de produits.

-Le marché du meuble était en croissance, mais celui-ci est devenu **stable** depuis 2019, ce qui accentue l'intensité concurrentielle.

• **Pouvoir de négociation des clients directs** :

-Les clients directs sont essentiellement des **distributeurs (GSA, GSS, grandes jardinerie, magasins d'ameublement)**.

Même si ces canaux de distribution sont nombreux, il s'agit de **grandes enseignes concentrées**, leur pouvoir est donc probablement élevé.

Producteurs français et distributeurs coopèrent néanmoins via des **actions de communication conjointe**. L'ameublement français a ainsi signé en juillet 2020 un accord avec 20 enseignes françaises de la distribution pour encourager la distribution de meubles français.

-Certaines entreprises comme ESCAP contournent ce pouvoir en vendant directement leurs meubles via leur site internet **aux clients finaux**. Ceux-ci recherchent des produits innovants, fabriqués avec des matériaux durables et écologiques.

• **Menace des nouveaux entrants**

Il y a **peu de barrières à l'entrée** sur ce secteur. Les entreprises peuvent éventuellement faire face à une barrière commerciale si elles rencontrent des difficultés pour être référencées dans les grandes enseignes. L'essor d'internet avec le développement des sites internet marchands permettent néanmoins de contourner cette barrière. **La menace est donc forte**.

Les entreprises du secteur font ainsi face à plusieurs menaces concurrentielles provenant des concurrents et de leurs distributeurs.

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

-Sur le marché du mobilier d'extérieur, Escap a un **avantage concurrentiel lié au marché.**

Grâce à leur **usine au Cambodge**, elle peut développer ses ventes en Asie où les ventes sont en croissance.

Ses **compétences en R&D** lui ont permis d'élargir sa gamme de mobilier et de cibler un nouveau segment de marché, les hôpitaux et les EHPAD. Il s'agit d'une niche peu ciblée par les entreprises concurrentes.

-L'entreprise a également un **avantage concurrentiel lié au produit.**

Le **confort technique et la durabilité des matériaux** utilisés permettent à l'entreprise de se différencier par la qualité.

Ses meubles sont produits dans des **usines françaises**, ce qui lui a permis d'obtenir le **label « Entreprise du patrimoine vivant »**. Cela est valorisée par les consommateurs français.

#### 1.4 Présenter les avantages de la transformation numérique pour Escap Mobilier.

•L'entreprise dispose d'un **portail numérique e-commerce Business to Business destiné aux distributeurs**, qui est directement couplé au progiciel de gestion intégré de Escap Mobilier.

-Il permet de mettre en place un **suivi personnalisé** des distributeurs et de les renseigner en temps réel sur le suivi de leurs commandes, la disponibilité des produits, etc. Ceci constitue un avantage concurrentiel et facilite le référencement des produits ESCAP mobilier dans les grandes enseignes.

-Ce portail intègre un **chatbot** permettant de répondre de manière automatique, pour alléger le service client.

*Les effets sont immédiats sur la performance commerciale de l'entreprise : après les trois premiers mois d'exploitation du portail, on observe une progression de 5 % du chiffre d'affaires*

•L'entreprise a également automatisé ses processus industriels, avec des **cintreuses numériques, des cellules robotisées, etc.** Cela lui a permis de gagner en productivité et donc en compétitivité-coût tout en produisant en France.

#### 1.5 Apprécier la cohérence du marketing mix pour **le produit ESCAP CARE** avec le positionnement de ESCAP Mobilier.

☛ *Il fallait faire le plan de marchéage uniquement pour les produits ESCAP Care !*

Escap Mobilier a un positionnement haut-de-gamme dans le mobilier d'extérieur. Son offre se caractérise par un son niveau de qualité, son savoir-faire, ses innovations, le Made In France et sa dimension durable.

☛ *Commencez par décrire son positionnement.*

Ce positionnement est **cohérent avec les variables du marketing-mix** pour les produits ESCAP Care.

• **Produit** : l'entreprise propose des fauteuils professionnels, spécialement conçus pour les besoins des établissements de santé (matelas antibactérien, structure solide, confortable et pliant). Il s'agit d'un produit innovant et technique.

Elle dispose du label EPV qui constitue un argument commercial pour des clients institutionnels tels que des hôpitaux.

*(Cependant, ce produit est destiné à un usage intérieur, ce qui paraît incohérent avec le positionnement d'Escap Mobilier, spécialiste du mobilier d'extérieur.)*

• **Prix** : les fauteuils sont vendus à un prix relativement élevé (300€ HT l'unité).

• **Communication** : l'entreprise s'est fait connaître auprès de cette nouvelle cible à l'occasion de dons réalisés pendant la crise sanitaire. Cela a renforcé son image d'entreprise citoyenne.

☛ *Cas particulier : il ne s'agit pas d'un canal de communication classique de ceux du schéma vu en cours.*

• **Distribution** : L'entreprise distribue son produit en vente directe, via son site internet.

Il s'agit d'un mode de distribution exclusive.

#### 1.6 Justifier la décision de s'engager dans une démarche de labellisation "Entreprise du patrimoine vivant"

• Le label est une **caractéristique immatérielle** de l'offre permettant de **consolider son positionnement** qualitatif, durable et « Made in France ». Cela permet de **renforcer son avantage concurrentiel**.

• Pour le consommateur, la certification est une **garantie de qualité**, donc de capacité à répondre à son besoin. De plus, le consommateur français considère que l'achat de produits français s'inscrit dans une démarche citoyenne (empreinte carbone, droit du travail français) et est donc créateur de valeur.

## DOSSIER 2 : DEVELOPPEMENT ET NOUVEAUX SEGMENTS POUR LE POLE MOBILIER

### 2.1. Au regard du contexte spécifique du marché et de l'activité d'ESCAP MOBILIER, analyser la structure financière pour l'année 2021.

- Il fallait calculer quelques indicateurs ou ratios pour étudier la structure financière, ie. l'équilibre financier et l'indépendance financière. ⇒ Faire le bilan fonctionnel au préalable était donc indispensable !
- Il est demandé un diagnostic financier à la question 2, il ne faut donc pas développer un long commentaire à cette question. Il vous est toutefois demandé « d'analyser » la structure financière et non pas juste de faire les calculs ⇒ Vous pouviez donc éventuellement faire une très courte analyse de l'équilibre financier et de l'indépendance financière, qui sera reprise ensuite à la question suivante.

#### • Bilan fonctionnel 2021

ACTIF		PASSIF	
<b>EMPLOIS STABLES</b>	<b>7 431</b>	<b>RESSOURCES STABLES</b>	<b>24 041</b>
-Immobilisations <i>☛ valeur brute</i>	7 431	-Capitaux propres <i>☛ directement le total</i>	12 831
		-Amortissements	6 097
		-Provisions	926
		-Dettes financières de LT <i>☛ distinguer LT et CT</i>	4 187
<b>ACTIF CIRCULANT D'EXPLOITATION</b>	<b>30 837</b>	<b>PASSIF CIRCULANT D'EXPLOITATION</b>	<b>11 407</b>
Stocks MP <i>☛ valeur brute</i>	734	Dettes fournisseurs	8 950
Stocks en-cours <i>☛ valeur brute</i>	1 457	Dettes fiscales <i>☛ pas dettes d'IS (pas de précision)</i>	1 853
Stocks PF <i>☛ valeur brute</i>	18 584	Autres dettes	600
Stocks mdises	342	PCA	4
Créances clients <i>☛ valeur brute</i>	2 868		
Autres créances	6 744		
CCA	108		
<b>ACTIF CIRCULANT HORS EXPLOITATION</b>	<b>641</b>	<b>PASSIF CIRCULANT HORS EXPLOITATION</b>	<b>201</b>
Autres créances <i>☛ valeur brute</i>	641	Dettes sur immo	44
		Autres dettes	157
<b>TRESORERIE ACTIVE</b>	<b>990</b>	<b>TRESORERIE PASSIVE</b>	<b>4 250</b>
Disponibilités	990	CBC	4 250
<i>Total</i>	<i>39 899</i>	<i>Total</i>	<i>39 899</i>

#### •Analyse de l'équilibre financier :

FRNG = ressources stables – emplois stables = 16 610 k€

BFRE = actif circulant expl. – passif circulant expl. = 19 430 k€

BFRHE = actif circulant HE – passif circulant HE = 440 k€

Trésorerie nette = trésorerie active – trésorerie passive = FRNG – BFRE – BFRHE = -3 260 k€

*Eventuellement les ratios de couverture mais peu utiles car rien à comparer :*

Ratio de couverture des ressources stables = RS/ES = 24 041 / 7 431 = 3,24

Ratio de couverture des capitaux investis = RS / (ES + BFRE) = 24 041 / (7 431 + 19 430) = 0,90

*(Ne pas développer car cela sera repris à la question suivante :)*

L'équilibre financier à long terme est respecté, les ressources stables permettent de couvrir en totalité les emplois stables. Le BFRE n'est cependant pas entièrement couvert par le FRNG, une partie est couverte par la trésorerie négative.

#### •Analyse de l'indépendance financière :

Taux d'endettement = dettes fin / ressources propres = 8 437 / (12 831 + 6 097 + 926) = 0,42 = 42%

Ou ratio d'autonomie financière = Dettes financière de long terme/ capitaux propres = 4 187/12 831 = 0,33 = 33%

*(Ne pas développer car cela sera repris à la question suivante :)*

Les dettes financières sont largement inférieures aux ressources propres, le risque de dépendance financière semble faible. Il a ainsi peu de risques que les banques s'immiscent dans la gestion de l'entreprise.

Remarque : un crédit de campagne est une catégorie possible de CBC (cf. annexe 11)  
 « C'est un prêt accordé à l'entreprise pour couvrir une activité saisonnière. Ce type de crédit à CT permet de répondre à ses besoins de trésorerie pendant la période creuse. » Il est remboursé progressivement par les ventes réalisées lors de la période de forte activité.  
 ⇒ Il fallait adapter et ajouter quelques éléments à votre commentaire !

**2.2. Réaliser un diagnostic financier et proposer des solutions aux dirigeants sur la situation financière de l'entreprise.**

**Le FRNG est positif**, les ressources stables couvrent les emplois stables. Il reste un excédent de ressources de long terme. Ce-dernier **couvre partiellement le BFRE.**

Une partie du BFRE et le BFRHE sont **donc couverts par la trésorerie négative**, essentiellement des crédits de campagne. Ceci est risqué car ces crédits risquent de ne pas être renouvelés. *Le financement des stocks par ces crédits de campagne peut en outre créer des tensions si les ventes ne sont pas à la hauteur des prévisions, et engendrer des frais.*

**Le BFRE est élevé en raison** de stocks très importants, notamment les stocks de produits finis. Ceci est probablement lié à la saisonnalité à laquelle font face les entreprises dans ce secteur.

Pour améliorer sa structure financière, l'entreprise peut essayer de lisser l'activité d'ESCAP MOBILIER toute l'année en élargissant sa gamme de produits et en ciblant de nouveaux segments de marché, par exemple les établissements de santé avec la ligne « CARE ». Cela **permettrait de réduire les stocks et ainsi le BFRE.**

En outre, **elle pourrait augmenter son FRNG en contractant de nouvelles dettes financières.** Son taux d'endettement est pour l'instant relativement faible, il y a peu de risque de dépendance financière.

**2.3. Calculer le résultat prévisionnel pour le projet « Care » sur la base des éléments fournis pour l'année 2022, en faisant ressortir la marge sur coût variable.**

	€	En % du CA
CA	21 600*300 = 6 480 000	
-CV	<i>Par fauteuil :</i>	
Tissu	1,5*100 = 150	
Tube acier	2*50 = 100	
CV diverses	29	
<b>Total CV</b>	<b>21 600 * (150+100+29) = 6 026 400</b>	
=MCV	453 600	Taux MCV = 7%
-CF	450 000	
=R	3 600	Taux de rentabilité = 0,05%

**2.4. Étudier la rentabilité et le risque d'exploitation du projet « Care » en calculant 4 indicateurs qui vous semblent pertinents. Conclure sur ce projet.**

•SR en valeur = CF/Taux de MCV = 450 000/ 0,07 = 6 428 571€

•SR en volume = SR en valeur/prix = 6 428 571/300= 21 429 fauteuils

L'entreprise doit vendre au moins 21 429 fauteuils « Care » pour que cette activité soit rentable, elle doit ainsi réaliser au moins 6 428 571€ de CA.

•Marge de sécurité = CA – SR en valeur = 6 480 000 - 6 428 571 = 51 429€

IS = marge de sécurité/CA = 51 429/6 480 000=0,79%

Si l'entreprise perd plus de 51 429€ de CA, soit 0,79% de son CA, son activité ne sera plus rentable.

•Dans l'hypothèse où il n'y a pas de saisonnalité pour cette nouvelle activité :

Point mort (SR en date) = SR\*360/CA = 6 428 571\*360/6 480 000 = 357 jours

L'activité ne sera rentable que le 357<sup>ème</sup> jour de chaque année, i.e. le 27 décembre.

*\*(peu pertinent ici car le risque est extrêmement élevé:\*)*

LO = 1/IS = 1/0,0079=126,6

Si le CA baisse de 1%, le résultat diminuera de 126,6% !

- La rentabilité de ce projet est très faible, l'entreprise ne dégagera en résultat que 0,05 % de son CA.
- Le risque d'exploitation (i.e. le risque que le chiffre d'affaires ne couvre plus toutes les charges) est quant à lui très élevé. La date d'atteinte du seuil se situe en toute fin d'année. Il n'y a en outre quasiment aucune marge de sécurité.

**2.5 Un investissement est envisagé courant 2023 concernant le processus de production des produits « Care ». Au vu des informations disponibles, discuter de l'opportunité de ce projet.**

Compte de résultat différentiel si le chiffre d'affaires reste inchangé :

	€	En % du CA
CA <i>(si les ventes doublent)</i>	21 600*300 = 6 480 000	
-CV	<i>Par fauteuil :</i>	
Tissu	1,3*100 = 130	
Tube acier	2*50 = 100	
CV diverses	28	
Total CV	21 600 * (130+100+28) = 5 572 800	
=MCV	907 200	Taux MCV = 14%
-CF	450 000+2sem.*400 000 = 1 250 000	
=R	-342 800	

Indicateurs de risque d'exploitation :

- SR en valeur = CF/Taux de MCV = 1 250 000/ 0,14 = 8 928 571€
- SR en volume = SR en valeur/prix = 8 928 571/300= 29 762 fauteuils

L'entreprise doit vendre au moins 29 762 fauteuils « Care » pour que cette activité soit rentable avec le nouvel investissement, elle doit ainsi réaliser au moins 8 928 571€ de CA.

- Marge de sécurité = CA – SR en valeur = -2 448 571€

Il faudrait que l'entreprise augmente son CA de 2 448 571€ pour commencer à faire des bénéfices.

⚠\* Attention, si le SR n'est pas atteint, la marge de sécurité est négative et l'interprétation change !

- L'activité ne serait alors plus rentable, le résultat prévisionnel est négatif, et par conséquent trop risqué. Cependant, il est prévu à terme que les ventes soient doublées, ce qui permettrait d'accroître la rentabilité et de réduire le risque. (l'analyse suivante n'était pas à faire, dans le cas de ventes doublées à terme)

	€	En % du CA
CA <i>(si les ventes doublent)</i>	21 600*2*300 = 12 960 000	
-CV	<i>Par fauteuil :</i>	
Tissu	1,3*100 = 130	
Tube acier	2*50 = 100	
CV diverses	28	
Total CV	21 600 *2* (130+100+28) = 11 145 600	
=MCV	1 814 400	Taux MCV = 14%
-CF	450 000+2sem.*400 000 = 1 250 000	
=R	564 400	

- SR en valeur = CF/Taux de MCV = 1 250 000/ 0,14 = 8 928 571€
- SR en volume = SR en valeur/prix = 8 928 571/300= 29 762 fauteuils

L'entreprise doit vendre au moins 29 762 fauteuils « Care » pour que cette activité soit rentable avec le nouvel investissement, elle doit ainsi réaliser au moins 8 928 571€ de CA.

- Marge de sécurité = CA – SR en valeur = 4 031 429€
- IS = Marge de sécurité/CA = 31,1%

L'entreprise peut ainsi perdre 31,1% de son CA concernant l'activité Care (soit 4 031 429€) tout en restant bénéficiaire.

- Dans l'hypothèse où il n'y a pas de saisonnalité pour cette nouvelle activité :  
Point mort (SR en date) =  $SR * 360 / CA = 8\,928\,571 * 360 / 12\,960\,000 = 248$  jours  
L'activité sera rentable le 248<sup>ème</sup> jour de chaque année.

- L'activité serait ainsi **plus rentable**. Le fait que les ventes soient doublées permet une amélioration très significative de la MCV et une absorption des charges fixes.

- Elle semblerait en outre **moins risqué** puisque les indicateurs s'améliorent tous de façon très importante.  
L'investissement peut donc être envisagé.

### Dossier 3 : MOBILISATION DES RH ET ENGAGEMENT RESPONSABLE D'ESCAP MOBILIER

#### 3.1. Montrer la nécessité d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans le contexte de développement d'Escap Mobilier.

- Dans le contexte de développement de la gamme de produits Care, Escap Mobilier va connaître des changements qui vont impacter quantitativement et qualitativement les emplois et compétences des employés nécessaires à son activité.

- L'entreprise a d'une part engagé une démarche d'amélioration des processus d'assemblage et de conditionnement de ses produits qui va entraîner une **diminution du nombre de postes nécessaires dans l'atelier assemblage et conditionnement**.

- D'autre part, le lancement de la production de de la gamme CARE va entraîner la **création de postes de travail supplémentaires dans les ateliers tubes acier et toiles**.

- De plus, dans l'atelier toile, Escap va investir dans une machine de découpe de la toile qui nécessite des **compétences spécifiques que seuls quelques ouvriers possèdent actuellement**.

- Enfin, 4 salariés devraient partir à la **retraite** en 2022.

- Escap doit ainsi mettre en œuvre une GPEC i.e. un **ensemble de méthodes permettant d'adapter quantitativement et qualitativement ses ressources humaines à ses besoins anticipés et impactés par ces changements**.

➔ **\*Donnez la définition de la GPEC.**

#### 3.2. Proposer et justifier des moyens permettant de satisfaire les besoins en compétences d'ESCAP dès cette année.

	Nombre d'ouvriers au 31/12/2021	Sorties prévues en 2022 (départs en retraite)	Ressources : nombre d'ouvriers prévisibles fin 2022	Besoins nécessaires pour assurer la production prévisionnelle fin 2022	Ecart entre nb ouvriers présents et nb ouvriers nécessaires fin 2022
Atelier "Structure tubes acier"	53	3	50	61	-11
Atelier "Toiles"	30	1	29	37	-8
<i>dont ouvriers ayant l'expérience et maîtrisant les compétences nécessaires pour conduire la nouvelle machine de découpe de toile</i>	3	0	3	8	-5
Atelier "Assemblage et conditionnement"	16	0	16	14	+2
<b>Total</b>	99	4	95	112	-17

- L'entreprise **va manquer en fin d'année d'ouvriers** dans les ateliers « tubes » et « toiles ».

- Elle peut tout d'abord mettre en place **une mobilité interne**, en formant 2 ouvriers de l'atelier « assemblage et conditionnement » afin qu'ils puissent changer d'atelier.

-Elle devra ensuite **recruter et former** 15 salariés dans les ateliers tubes acier et toile pour pourvoir les postes créés par le lancement de la gamme CARE. En anticipant leur recrutement, ils pourront intégrer l'entreprise avant le départ à la retraite d'ouvriers plus expérimentés qui pourraient les tutorer.

•L'entreprise **va également avoir besoin d'ouvriers maîtrisant les compétences pour la nouvelle machine** de découpe de toile.

-Elle devra ainsi **former** 5 ouvriers expérimentés de l'atelier toiles pour qu'ils acquièrent les compétences nécessaires à l'utilisation de la nouvelle machine de découpe. Il pourrait s'agir d'une formation interne dispensée par les 3 ouvriers qui maîtrisent déjà ces compétences.

### **3.3. Apprécier la pertinence du projet de prime d'intéressement et des critères déterminant son montant au regard des objectifs de l'entreprise.**

•Les **objectifs d'Escap Mobilier** sont de stimuler et récompenser les performances individuelles et collectives des salariés autour des valeurs de l'entreprise : « *plus de confort et de qualité pour nos clients – moins d'impact pour l'environnement* ».

•La prime d'intéressement est une prime collective basée sur l'atteinte d'objectifs appréciés au niveau de l'entreprise Escap Mobilier. Plus les performances collectives sont élevées, plus la prime versée sera importante. Cette prime repose sur **plusieurs critères correspondant bien aux objectifs de l'entreprise.**

-un indice de qualité pour inciter les salariés à améliorer la satisfaction des clients ;

-le taux de recyclage des déchets recyclables, pour limiter l'impact des activités d'ESCAP sur l'environnement ;

-enfin, la croissance du résultat net pour stimuler la performance financière.

•Le mode de calcul de la prime **risque néanmoins ici de démotiver les salariés** :

-Le **taux de croissance du résultat net n'est pas déterminé uniquement par la productivité des salariés.** Certains éléments, notamment financiers et exceptionnels, peuvent en effet impacter le résultat.

-De plus, **l'objectif de l'indice qualité inférieur à 0,4% ne semble pas atteignable**, cet indice ayant toujours été bien supérieur ces dernières années.

### **3.4. Identifier les facteurs de motivation non monétaires des salariés d'Escap Mobilier.**

Les primes d'intéressement constituent une **source de motivation extrinsèques.**

D'autres **sources de motivations intrinsèques**, préconisées par les auteurs de l'école des Relations Humaines tels que McGregor et Herzberg, sont utilisées par l'entreprise :

- Une **culture d'entreprise** reposant sur des valeurs de responsabilité sociale et environnementale.
- Des **opportunités de formation et d'évolution professionnelle** : près d'un salarié sur deux a bénéficié d'une formation en 2019 et l'entreprise favorise la mobilité interne (ex : « *les Chefs d'équipes et le Responsable process ainsi que le Chef d'atelier sont tous issus de l'apprentissage qu'ils ont réalisé dans l'entreprise* »).
- Une **démarche d'innovation et un management participatif** qui encouragent les salariés à proposer des idées de produits et des actions internes liées au bien-être des salarié(e)s, à l'environnement de travail et à la réduction de l'impact environnemental.
- La **recherche d'amélioration des conditions de travail et de bien-être au travail** : études ergonomiques, aménagement de postes pour les salariés en particulier pour les salariés en situation de handicap, audits réguliers pour vérifier la conformité des usines aux règles d'hygiène, de sécurité au travail.

### **3.5. Montrer que l'entreprise ESCAP met en œuvre une démarche de RSE et préciser quel pourrait en être l'impact sur l'image de ses produits.**

•Escap a une **démarche de RSE** car elle intègre les préoccupations sociales, sociétales et environnementales à ses activités.

-Elle cherche en effet à avoir un **impact positif sur l'environnement**, avec des produits Made in France et une démarche de développement durable.

Elle a une démarche d'éco-conception des produits : matières premières partiellement recyclées, fils à coudre sont fabriqués en France et labellisés « Oeko-Tex Standard 100 ».

Elle lutte contre l'obsolescence programmée grâce à des produits conçus pour être facilement démontables et réparables.

-Sa démarche de RSE a également une **dimension sociétale**. L'entreprise recrute du personnel localement, et a eu une action solidaire durant la crise sanitaire avec le don de fauteuils relax au personnel soignant.

-Enfin, elle se **préoccupe du bien-être de ses salariés**, en mettant en place un management participatif et une démarche d'innovation participative.

Elle met également en place des formations et un accompagnement au développement des compétences.

Elle effectue enfin des audits visant à vérifier les conditions d'hygiène, de sécurité et de respect de la législation dans les usines Escap et celles des sous-traitants.

**☛Citez les auteurs et utilisez les documents théoriques !**



•Brown et Dacin (1997) ont montré que la performance sociale influence l'image de marque de l'entreprise et cette dernière influence à son tour l'image de marque du produit. Ainsi, la démarche de RSE d'Escap pourra avoir un impact positif sur son image et donc, indirectement, sur l'image de ses produits.

•De plus, Sen et Bhattacharya (2001) ont constaté que la performance sociale de l'entreprise influence directement l'image de marque d'un produit lorsque les actions sociales de la firme sont en lien avec l'expertise commerciale de cette dernière.

-Le groupe Escap propose des produits autour de l'outdoor (neige, randonnée, plage, mobilier d'extérieur). Il existe donc un lien entre son expertise commerciale et ses engagements et actions relatives au respect de l'environnement.

-De plus, Escap lance la gamme CARE qui vise les établissements de santé avec notamment un relax qui permet au personnel de se reposer. Il existe donc un lien avec l'action solidaire d'Escap qui a donné des fauteuils relax au personnel soignant.

La démarche RSE d'Escap devrait donc avoir une influence positive sur l'image de marque d'Escap et de ses produits.

### **3.6. Démontrer en quoi la théorie des capacités dynamiques peut s'appliquer à Escap Mobilier dans le cadre du lancement de sa nouvelle gamme de mobilier.**

**☛Citez l'auteur et expliquez la théorie.**

**Structurez votre réponse en vous appuyant sur le document théorique !**



•Il existe, **d'après Teece, trois types de capacités dynamiques** qui permettent de faire le lien entre les intentions d'une entreprise et ses résultats.

-Il y a tout d'abord la capacité à identifier des opportunités et des menaces. Escap mobilier, dans le souci de se développer et dans un contexte de crise sanitaire, a saisi l'opportunité d'un nouveau marché vers les personnels soignants pour lisser son activité afin qu'elle soit moins saisonnière.

-Il y a ensuite la capacité à mobiliser ses ressources. La politique est d'investir et de former du personnel pour fabriquer la nouvelle gamme de mobilier et donc ainsi d'utiliser au mieux les ressources dont l'entreprise dispose.

-Il y a enfin la capacité à renouveler ses ressources pour maintenir sa compétitivité. Former du personnel, investir dans de nouvelles machines est une démarche dynamique qui permet à l'entreprise de s'adapter de façon continue aux changements de son environnement pour qu'elle soit la plus agile possible et ainsi la plus performante.