

**DOSSIER 1 : VIABILITE DU NOUVEAU MODELE ECONOMIQUE**

**1.1. Présenter les éléments caractéristiques suivants du modèle économique du zoo.**

Le modèle économique du Zoo Amnéville peut être étudié à l'aide du modèle CANVAS d'Osterwalder et Pigneur.

Rappel cours :

	Description des rubriques du modèle CANVAS
<b>Offre, proposition de valeur</b>	Il s'agit de la combinaison de biens et de services qui crée de la valeur pour les clients, qui apporte une solution à un problème ou satisfait un besoin. Cette proposition de valeur peut être différente pour différents segments de marché.
<b>Clients</b>	-Quels sont les <b>segments de marché visés</b> ? 👉 <i>Il faut différencier les clients des utilisateurs !</i> -Quels sont les <b>canaux de communication et de distribution</b> ? - <b>Relation de l'entreprise avec ses clients</b> , au-delà du produit ou service rendu, pour les attirer et les fidéliser.
<b>Infrastructure</b>	-Quelles sont les <b>activités clés</b> (achat/revente ? conception ? production ? gestion d'une plateforme internet ?) -Quelles sont les <b>ressources ou compétences clés</b> qui vont permettre de répondre aux attentes des clients ? -Y-a-t-il des <b>partenaires clés</b> ?
<b>Structure de coûts</b>	Quels sont les <b>coûts indispensables au bon fonctionnement de l'activité</b> ? - <b>coûts variables</b> : dépendent du niveau d'activité, ils augmentent au fur et à mesure que le CA augmente <i>(ex : achat de marchandises, de matières premières, commissions, ...)</i> - <b>coût fixes</b> : dépenses incompressibles, indépendantes du CA <i>(ex : ressources humaines, loyers, ...)</i>
<b>Sources de revenus</b>	Quels sont les <b>sources de revenus générées par l'activité</b> <i>(ex : abonnement, location, publicité, ...)</i> ?

• **Offre, proposition de valeur :**

Le parc zoologique d'Amnéville propose des **visites adaptées à différents types de clients**, ainsi que des **animations** (formations découvertes organisées par des animateurs scientifiques, spectacles, ...) pour sensibiliser les visiteurs au respect de l'environnement et au développement durable. Des séjours avec **hébergement** sont également proposés depuis l'été 2024.

• **Clients :**

-**Segments de marché ciblés** : Le parc s'adresse **aux familles** mais également aux **entreprises qui souhaitent organiser des séminaires ou au public scolaire**.

-**Canaux de communication et de distribution** : L'entreprise communique essentiellement via son **site internet**, mais également via **différents médias** (télévision, magazines pour enfants, ...). Les billets sont vendus directement à l'entrée du parc ou sur le site internet, mais également par le biais **d'intermédiaires tels que les campings, autocaristes, tour-opérateurs**.

-**Relations avec les clients** : Le parc s'adapte aux souhaits de chaque public ciblé, l'entreprise pratique ainsi un **marketing différencié**. Des **formations par des animateurs scientifiques** sont proposées au public scolaire et des **activités de team-building** aux entreprises. Pour attirer les familles et les inciter à revenir au parc, des **spectacles et festivals** sont organisés, tels que le festival Luminescences.

• **Infrastructure :**

-**Activités clés** : L'activité principale du parc est de **soigner, nourrir et veiller au bien-être des animaux** accueillis en respectant le cahier des charges de l'EAZA.

D'autres activités telles que **l'organisation de spectacles et de formations découvertes** font la spécificité de ce parc zoologique.

Enfin, l'entreprise veille à **attirer et fidéliser ses clients**, notamment les clients professionnels et les CSE d'entreprises.

-**Ressources et compétences clés** :

Pour faire cela, l'entreprise emploie une **équipe de soigneurs** et d'animateurs scientifiques.

Le parc dispose d'un **site internet** qui permet d'une part aux familles de préparer leur venue, d'autre part aux professionnels d'échanger directement avec le zoo dans un espace dédié.

-Elle dispose de partenariats clés :

Elle a un partenariat **avec l'entreprise BlueBOX&Extended pour la création de son spectacle « Extended Reality World » en réalité augmentée.**

Elle collabore **avec la DSDEN de Moselle** pour accueillir des élèves d'écoles primaires du département.

Elle réalise enfin une opération conjointe de promotion des ventes avec une **entreprise locale de produits biologiques.**

• **Structure de coûts :**

L'entreprise doit couvrir des charges fixes importantes et croissantes chaque année (cf. annexe 3). Elles sont liées aux **remunérations du personnel**, à ses **campagnes de communication** et à **l'organisation de spectacles**. Ceux-ci sont néanmoins indispensables pour se différencier des parcs concurrents et sont organisés avec un budget plus limité qu'auparavant.

Elle a également des charges liées aux **soins et à l'alimentation** des animaux, ainsi que des **coûts d'énergie** très élevés en raison de l'inflation.

• **Sources de revenus :**

L'entreprise se rémunère par la **vente de billets**. Son chiffre d'affaires est néanmoins encore trop faible par rapport aux charges, l'entreprise n'a pas encore atteint son seuil de rentabilité. **Le modèle économique n'est pas encore rentable.**

**1.2. Identifier les facteurs clés de succès sur lesquels doit s'appuyer la direction du zoo afin de pérenniser son activité.**

Un avantage concurrentiel est une **ressource ou une compétence, rare et qui crée de la valeur pour les clients**. L'entreprise a plusieurs avantages sur lesquels s'appuyer.

☛ **\*Donnez la définition !**

• Elle dispose de **compétences dans l'organisation de spectacles** acquises depuis sa création. Cela permet de se démarquer des concurrents et de désaisonnaliser l'activité (le festival Luminescences a ainsi permis d'augmenter la demande pendant la saison hivernale).

• Elle dispose également de **compétences marketing**, elle parvient à proposer des offres variées à différents publics (écoles, séminaires d'entreprises), ce qui permet également de désaisonnaliser l'activité.

• Enfin, **son site internet** avec des espaces spécifiques permet d'attirer les familles et de fidéliser les clients professionnels.

Ces FCS peuvent ainsi lui permettre d'augmenter le nombre de visiteurs pour rendre l'activité rentable et pérenne.

**1.3. Montrer l'intérêt de la mise en place d'un progiciel de gestion intégré (PGI) pour améliorer le système d'information (SI), notamment dans la production des grandes masses du bilan fonctionnel.**

• Un PGI est un progiciel permettant à différents services de partager une base de données unique à l'aide de modules différents.

☛ **\*Donnez la définition !**

• La mise en place d'un PGI permet de **décloisonner l'information** et d'avoir ainsi des informations plus fiables et plus rapidement obtenues. Cela facilite la coordination entre les services.

• Les données issues de la facturation peuvent ainsi être directement intégrées au module comptable et au module de gestion financière. Cela permet d'automatiser le calcul des grandes masses du bilan fonctionnel et facilite ainsi l'analyse en temps réel de l'équilibre financier.

**1.4. Après avoir retrouvé par le calcul le Fonds de Roulement Net Global, le Besoin en Fonds de Roulement et la Trésorerie Nette pour 2023, expliquer en quoi l'équilibre financier traduit les évolutions stratégiques de l'entreprise.**

ACTIF		PASSIF	
	Montant		Montant
<b>Emplois stables :</b>	<b>116 385 392</b>	<b>Ressources stables :</b>	<b>117 319 292</b>
Total immobilisations 🔦* <i>valeur brute</i>	116 385 392	Capitaux propres	16 835 127
		Provisions pour risques et charges	585 350
		🔦* <i>Total</i> amortissement et dépréciations	87 238 325
		Emprunts	12 660 490
<b>Actif circulant d'exploitation</b>	<b>3 054 682</b>	<b>Passif circulant d'exploitation</b>	<b>2 275 372</b>
Stocks 🔦* <i>valeur brute</i>	1 261 772		
	1 304 619	Dettes fournisseurs	1 257 756
Avances	154	Dettes fiscales et sociales	881 800
Créances clients	316 130	Autres dettes	135 816
Autres créances	157 096		
CCA	14 911		
<b>Actif circulant hors exploitation</b>	<b>0</b>	<b>Passif circulant hors exploitation</b>	<b>0</b>
<b>Trésorerie active :</b>	<b>2 338 620</b>	<b>Trésorerie passive :</b>	<b>2 184 030</b>
VMP ( <i>car précisé dans la Trèr. ici !</i> )	387 054		
Disponibilités	1 951 566	Concours bancaires courants	2 184 030
<b>Total actif</b>	<b>121 778 694</b>	<b>Total passif</b>	<b>121 778 694</b>

FRNG = Ressources stables – Emplois stables = 933 900

BFRE = Actif circulant d'exploitation - Passif circulant d'exploitation = 779 310

BFRHE = 0

Trésorerie nette = FRNG – BFRE = Trésorerie active - Trésorerie passive = 154 590

**Donnez les formules !**

**Vérifiez l'égalité !**

La structure du commentaire est ici particulière pour deux raisons :

1/Vous n'avez pas d'indicateurs d'indépendance financière ni ratios de rotation pour développer votre analyse.

2/Vous devez expliquer l'évolution entre deux années pour lesquelles la structure financière est totalement différente. Vous n'avez pas d'autre choix ici que d'étudier ces deux années séparément pour expliquer l'évolution (ce qu'il ne faut pas faire habituellement).

•**En 2019, la structure financière du parc n'était pas saine, ce qui a conduit à son placement en redressement judiciaire.**

-Le FRNG était négatif, les ressources stables ne couvraient pas les emplois stables qui étaient trop importants en raison de l'organisation de spectacles nécessitant des fonds trop importants, comme le spectacle « Tiger World ».

-Le BFR était également négatif en raison de dettes fournisseurs importantes. Le parc ne parvenait pas à rembourser ses fournisseurs, ce qui générerait temporairement des fonds pour couvrir une partie des emplois stables.

-Ce BFR négatif n'a pas suffi à couvrir les emplois stables. La trésorerie était négative, l'entreprise faisait appel à des crédits de court terme qui n'ont pas été renouvelés en raison de la méfiance des banques, ce qui a conduit à la faillite du parc.

•**Après la reprise du capital par le fonds d'investissement Prudentia, l'équilibre financier s'est amélioré.**

Le FRNG est devenu positif, les ressources stables couvrent désormais les emplois stables. Les investissements, bien que toujours importants, sont été restreints.

Le BFR est positif puisque l'entreprise a réduit de manière importante ses dettes fournisseurs.

Le FRNG couvre entièrement le BFR, il reste un excédent de ressources qui alimente la trésorerie.

•L'entreprise est en outre **indépendante financièrement**, ses dettes financières sont inférieures à ses capitaux propres. Elle pourrait ainsi emprunter pour financer d'autres investissements éventuels.

**DOSSIER 2 : REPOSITIONNEMENT COMMERCIAL DE L'ACTIVITE**

**2.1. Indiquer, à l'aide de calculs, si la proposition de réduction de 5 euros du tarif d'entrée est intéressante.**

	Nombre de billets vendus	*prix moyen	=CA
Avant réduction	203 051	28,4	5 766 648
Après réduction	215 000	23,4	5 031 000

La réduction du prix conduit à un chiffre d'affaires plus faible. Les charges variables vont en outre augmenter avec la hausse du nombre de billets, cette réduction n'est donc pas rentable.

$$\epsilon = \frac{\text{Taux variation Dde}}{\text{Taux variation prix}} = \frac{(215\,000 - 203\,051) / 203\,051}{(23,40 - 28,40) / 28,40} = \frac{0,0588}{-0,176} = -0,33$$

Ceci est lié à une demande peu élastique au prix : une baisse du prix de 1% engendre une hausse de la demande de billets de 0,33% uniquement.

➔ *Il fallait expliquer en faisant le lien avec l'élasticité !*

**2.2.Caractériser la politique de communication initiée par l'entreprise et analyser sa pertinence.**

•Il s'agit d'une communication utilisant plusieurs canaux :

- des canaux de communication paid media, avec des publicités à la TV ou dans des magazines pour enfants ;
- des canaux de communication earned media, avec des reportages diffusés à la TV ;
- une communication owned media avec son site internet ;
- et enfin une communication hors media avec une promotion des ventes.

•Cette communication à 360° est pertinente car elle permet de **toucher l'ensemble des segments de marché** du zoo.

Elle permet également d'atteindre **plusieurs objectifs** : un objectif conatif avec la promotion des ventes, un objectif affectif avec les reportages TV, un objectif cognitif avec les publicités.

➔ *Utilisez le vocabulaire vu en cours pour enrichir vos réponses !*

**2.3.Après avoir vérifié la VAN généré par l'investissement, calculer le délai de récupération des capitaux investis (DRCI) sur la base de flux non actualisés. Que peut-on en conclure ?**

	0	1	2	3	4	5
FNT	-2 750 000	656 987	663 627	663 627	663 627	663 627
FNT actualisés (5%)	-2 750 000	656 987/1,05 = 625 702	663 627/1,05 <sup>2</sup> = 601 929	573 266	545 968	519 969
FNT cumulés *non actualisés ici !!	-2750 000	-2 093 013	-1 429 386	-765 759	-102 132	561 495

•VAN = ∑FNT actualisés à 5% = 116 834€

La VAN est positive, le projet est donc rentable.

•DRCI non actualisé : le projet deviendra rentable la 5<sup>ème</sup> année, en 2028.

Plus précisément :

<b>Jours</b>	<b>FNT cumulés</b>
360	663 627
x	102 132

x=360\*102 132/519 969 = 55,4 jours

Le projet deviendra rentable le 55<sup>ème</sup> jour de la 5<sup>ème</sup> année donc très tardivement. Il semble donc risqué.

•Il semble néanmoins indispensable pour se démarquer des concurrents locaux et accroître le nombre de visiteurs afin d'atteindre enfin son seuil de rentabilité.

**2.4.Analyser les impacts financiers, environnementaux, sociétaux et en termes d'image de la campagne promotionnelle envisagée.**

➔ *Structurez votre réponse en 4 paragraphes !*

La campagne promotionnelle du zoo d'Amnéville, basée sur un partenariat avec une enseigne de produits biologiques, vise à attirer davantage de familles dans le parc.

• **Impact financier :**

- Cette action représente des coûts supplémentaires : 4000€ par séjour, soit 16 000€ par an.

- Elle vise néanmoins à se faire connaître et à accroître ainsi les ventes de billets du zoo par la réduction offerte :

Recette marginale prévisionnelle = 800 familles supplémentaires par an \* 4 billets \* 35€ = 112 000€ par an

- La promotion serait ainsi rentable, elle permettrait d'accroître la rentabilité de 112 000 – 16 000 = 96 000€ par an.

• **Impacts environnementaux :**

- Le partenariat met l'accent sur des modes de transport plus durables (train), ce qui réduit l'empreinte carbone associée aux séjours offerts.

- Le soutien aux produits biologiques locaux valorise les circuits courts et une agriculture respectueuse de l'environnement.

• **Impacts sociétaux :**

- L'utilisation de coupons rend l'accès au zoo plus abordable pour les familles, en particulier celles sensibles au coût des loisirs dans un contexte inflationniste.

- Elle permet de sensibiliser davantage le public aux enjeux écologiques.

- Le partenariat avec une marque bio locale peut contribuer à tisser un réseau économique local.

• **En termes d'image :**

- Ce partenariat avec une entreprise locale de produits biologiques permet d'appuyer son positionnement de parc soucieux de la protection de l'environnement, ce qui peut séduire un public large, notamment les familles et les jeunes générations de plus en plus écoresponsables. Elle peut ainsi se différencier de ses concurrents.

### DOSSIER 3 : RECONFIGURATION DES MECANISMES DE COORDINATION

#### 3.1. Analyser l'évolution des mécanismes de coordination du parc.

• D'après la **théorie de la contingence structurelle de Chandler**, la modification de la stratégie de l'entreprise conduit à une modification de sa structure.

- Le parc en est un bon exemple. La reprise du zoo en 2020 a conduit à une modification de sa stratégie, il s'est notamment différencié en proposant davantage de formations, de visites découvertes et de sensibilisation au développement durable. Ceci a conduit à modifier les mécanismes de coordination.

- Il existe **plusieurs mécanismes de coordination selon Mintzberg** : l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation par les résultats, par les procédés, par les qualifications.

• Avant 2020, le zoo était géré par son fondateur qui prenait toutes les décisions. La coordination se faisait essentiellement par **supervision directe**.

• Depuis 2020 :

- Les managers de zone sont plus autonomes et ont des objectifs commerciaux et environnementaux à atteindre pour obtenir des primes. Il s'agit par conséquent d'un mode de coordination avec **standardisation des résultats**.

- D'autres modes de coordination sont également utilisés tels que la **standardisation par les qualifications** pour les soigneurs, **l'ajustement mutuel** entre les employés. Les échanges sont en effet « plus spontanés et informels. »

#### 3.2. Quelles sont les fonctionnalités attendues d'un SI pour qu'il devienne un outil incontournable au service de la GRH ?

• Un système d'information est un ensemble de ressources matérielles, logicielles, humaines, permettant de collecter, stocker, traiter, et diffuser des informations.

• Plusieurs processus liés aux ressources humaines peuvent être simplifiés par le SI :

- la **gestion administrative du personnel** via des bulletins de salaire et les contrats de travail dématérialisés

- le **pilotage des performances** via des suivi de performances individuelles et collectives par reporting

- la **formation et le développement de compétences** grâce à des modules permettant d'identifier les besoins en compétences, un suivi des formations internes et externes, ou grâce à des plateformes de e-learning

- le **recrutement** via par exemple l'utilisation de l'IA pour la sélection des candidats

- la **communication interne** grâce à des portails collaboratifs ou des réseaux sociaux d'entreprises pour favoriser les échanges entre équipes et avec les managers

↖ Il fallait utiliser l'annexe 12 et votre cours sur l'e-RH (chap. P6C1)

**3.3. Pour conclure, analyser en quoi le management par objectifs peut contribuer à l'amélioration de la performance du zoo d'Amnéville.**

**Vous aurez toujours ce type de question dans les épreuves ESC. Il s'agit d'une question de cours/synthèse qu'il faut illustrer avec le cas de l'entreprise.**

**Il faut structurer votre réponse, répondre en plusieurs paragraphes !**

***Commencez par définir les notions !***

• Le **management par objectifs** consiste à décliner les objectifs globaux du zoo en objectifs spécifiques pour chaque manager et leur équipe. Cela garantit que chaque département (soigneurs, responsables marketing, ressources humaines, etc.) travaille dans une direction commune pour atteindre les buts stratégiques du zoo, tels que l'augmentation de la fréquentation, l'amélioration de l'expérience client, ou la réduction des coûts fixes.

Ce mode de management peut contribuer à l'amélioration de la performance du zoo d'Amnéville de plusieurs manières.

• C'est une source de motivation intrinsèque et extrinsèque : les managers de zones thématiques au zoo sont évalués sur des critères variés tels que le bien-être animal, la satisfaction client et la gestion environnementale (Annexe 11). En fixant des objectifs clairs et atteignables, accompagnés de récompenses (comme les primes liées à l'atteinte des objectifs), ce management peut renforcer leur motivation et leur implication.

• Cela favorise la coordination : ce mode de management introduit une standardisation des résultats qui aide à coordonner les efforts des différents départements. Les différents employés (soigneurs, vétérinaires, responsables de la billetterie) peuvent ainsi collaborer efficacement.

• Cela peut aider le zoo à mieux surveiller ses indicateurs de performance et d'identifier des pistes d'amélioration comme l'efficacité des nouvelles attractions ou des campagnes promotionnelles.

• En encourageant les managers et leurs équipes à proposer des idées pour atteindre leurs objectifs, le management par objectifs favorise un climat de créativité et d'innovation. Cela pourrait se traduire par des initiatives telles que le développement de nouvelles attractions comme le spectacle Extended Reality World (Annexe 9) ou des partenariats innovants pour diversifier les revenus (Annexe 7).