

• **HEC 2025 : Conscious** (cosmétiques naturels..)

- Qualifier les différentes dimensions de la **stratégie** de Conscious et justifier la pertinence de chacune d'elles.
- Démontrer que l'entreprise fait partie d'un **écosystème d'affaires** et indiquer les avantages qu'elle peut en retirer.
- Exploiter le canevas stratégique des acteurs sur le marché des produits d'hygiène corporelle pour déterminer si l'entreprise opère dans un **océan rouge ou bleu**.
- Montrer que les **actions de RSE** de l'entreprise contribuent au développement de sa marque employeur.

• **Ecricome 2025 : Batho** (chantier naval insolite)

- En vous appuyant notamment sur le document théorique, étudier dans quelle mesure **l'entreprise Batho crée de la valeur pour ses différentes parties-prenantes** et pour elle-même.
- Montrer comment la **structure de Batho** peut contribuer au bien-être de ses salariés.
- Commenter : « Sur le plan stratégique, la **diversification** permet de répartir les risques »

• **ESC 2025 : Les burgers de Colette**

- Montrer que le **modèle économique** de l'entreprise crée de la valeur, en analysant successivement la proposition de valeur, les activités et les ressources clés, les partenaires et les sources de revenus.
- Démontrer que le développement de la marque employeur participe à la construction de **l'avantage concurrentiel** de l'entreprise.
- Analyser **l'intérêt du logiciel Zelty** dans la mise en œuvre de la stratégie de Burgers de Colette.
- Montrer que le logiciel *inpulse* participe à **l'alignement stratégique du système d'information**.
- Justifier le choix fait par l'entreprise d'imposer la mise en place d'un service de livraison dans chacun de leurs restaurants, puis **apprécier la pertinence d'externaliser** celui-ci en recourant aux plateformes de livraison.
- Après avoir **repérer les mécanismes de coordination** utilisés par l'entreprise, analyser leur contribution à la réussite du développement hybride de la marque.

• **HEC 2024 : Remob** (reconditionnement téléphones, ordi..)

- Réaliser une **analyse structurée de l'environnement** de l'entreprise.
- Identifier les **sources de l'avantage concurrentiel**.
- Apprécier les enjeux de l'automatisation des tests de smartphones en lien avec les **engagements RSE** de Remob.
- Montrer comment la croissance de l'entreprise modifie **la coordination** de ses activités et la mobilisation du collectif de ses salariés.
- Montrer en quoi la théorie de l'organisation en boucle de rétroaction s'applique à la démarche stratégique de l'entreprise Remob.

• **ESC 2024 : Zoo Amnéville**

- Présenter les éléments caractéristiques suivants du **modèle économique** du zoo : les partenaires clés, les ressources clés, la proposition de valeur, la relation client, la structure de coût et les sources de revenus.
- Identifier les **facteurs clés de succès** sur lesquels doit s'appuyer la direction du zoo afin de pérenniser son activité.
- Analyser l'évolution des **mécanismes de coordination** du parc.

• **Ecricome 2024 : Neobrain** (solution Saas de gestion des compétences)

- Montrer que le **modèle économique** de Neobrain permet d'assurer une croissance rapide de la start-up.
- Commentez : « Neobrain a recours à plusieurs **modalités de développement**. »
- Commentez : « Le **lean management** permet d'améliorer la performance économique d'une entreprise. »

• **HEC 2023 : Haizel et Bioshop**

- Identifier les **FCS** dans le secteur du bio en prenant appui sur un **diagnostic externe**.
- Identifier les **finalités et les objectifs stratégiques** des magasins spécialisés BIOSHOP. Montrer en quoi ces orientations stratégiques s'inscrivent dans une **démarche de RSE** qui répond aux souhaits du groupe Haizel.
- Présenter le **business model de BIOSHOP** en vous appuyant sur le business model CANVAS en rappelant la vocation et les objectifs de cet outil. Montrer sa cohérence avec les FCS du secteur.
- Identifier les **différentes sources de création de valeurs possibles** pour le groupe Haizel en cas de rachat des magasins BIOSHOP.

• **Ecricome 2023 : The Kase**

- Analyser les raisons de la remise en cause du **modèle économique** The Kase.
- Commentez : « le lancement de l'activité téléphones reconditionnés est une stratégie de **diversification**. »
- Commentez : « **la décision est toujours le résultat d'un processus rationnel**. »
- Commentez : « **les écosystèmes d'affaires** facilitent l'innovation. »

#### • ESC 2023 : Foodette

-Présenter le **modèle économique** de Foodette.

-Identifier les **différents enjeux pour Foodette de la coopération** mise en œuvre avec Aquarelle, sur le plan organisationnel, financier, commercial.

-(Présenter les points forts et les points faibles du processus de création de recettes indice glycémique bas.) ?

-(Conclure sur la viabilité de la proposition de valeur dans un contexte inflationniste.)

-Q° générale : *pour conclure, en vous appuyant sur vos connaissances et le cas étudié, analyser les perspectives de développement des start-ups comme Foodette.*

#### • HEC 2022 : ESCAP (jeux et mobilier d'extérieur)

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

-Repérer et justifier les **modalités de croissance** adoptées par ESCAP.

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

-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.

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.

#### • ESC 2022 : 1083 (jeans bio en circuit court)

-Identifier le **métier** de l'entreprise 1083 ainsi que ses **finalités**.

-Caractériser la **gouvernance** de l'entreprise 1083. Pour cela, repérer le rôle joué par les **parties prenantes**.

-Analyser la **chaîne de valeur** de l'entreprise 1083, en vous appuyant sur le modèle de Mickael Porter.

-Justifier les **choix d'internalisation ou d'externalisation** de la production de l'entreprise 1083, en vous inspirant de la **théorie des coûts de transaction**.

#### • Ecricome 2022 : Aquarelle

-En s'appuyant sur le document théorique mis à disposition et sur l'histoire d'Aquarelle, analyser le **lien entre innovation(s) et avantage(s) concurrentiel(s)** dans cette entreprise.

-Après avoir repéré **deux facteurs clés de succès** sur le marché de la vente en ligne des végétaux, montrer dans quelle mesure le **système d'information** d'Aquarelle lui permet de les maîtriser efficacement.

-commentez : L'entreprise Aquarelle intègre les intérêts de ses **parties prenantes** dans sa prise de décision.

-commentez : **Coordonner le travail** nécessite de créer une hiérarchie.

#### HEC 2021 (Scop T) :

-Réaliser une analyse des **forces et des faiblesses** de SCOP-TI et une analyse de son environnement.

-Identifier les **finalités et les objectifs stratégiques** de l'entreprise. Montrer en quoi les orientations stratégiques suivies par SCOP-TI s'inscrivent dans une démarche de « **responsabilité sociétale des entreprises (RSE)** ».

-Préciser la **stratégie globale** poursuivie par l'entreprise SCOP-TI et, dans un second temps, analyser les avantages et les limites d'une telle stratégie.

-Repérer les **composantes de la structure SCOP-TI** et justifier-les au regard de l'histoire de l'entreprise. Identifier les avantages et les inconvénients de cette structure, notamment en ce qui concerne la prise des décisions de gestion.

-À partir du modèle de la **chaîne de valeur de Porter**, montrer que le choix de relancer la filière des plantes aromatiques par SCOP-TI peut être source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise. Justifier le **type d'avantage concurrentiel** recherché.

#### • ESC 2021 (La Vie Claire) :

-Présenter les principaux éléments du **diagnostic externe** de LVC.

-Conclure en dégagant les **facteurs clés de succès** sur ce marché.

-Comparer les atouts et les contraintes de la croissance de LVC via le déploiement de franchises avec deux autres **modes de croissance** envisageables.

#### • Ecricome 2021 (Kyriba – éditeur de solutions de gestion de trésorerie en ligne)

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

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

#### • HEC 2020 (Les chaussettes du Chat botté) :

- Justifier la pertinence des différentes **modalités de croissance** adoptées successivement par l'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ.
- Montrer que l'**évolution de la structure** de l'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ a contribué à sa pérennité depuis sa création.
- Élaborer le **diagnostic stratégique externe** de l'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ et les **sources de son avantage concurrentiel**.
- Montrer en quoi la théorie Concept-Knowledge (C-K) s'applique ou non à la stratégie d'innovation de l'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ.

#### •ESC 2020 : Go Sense (solutions réalité augmentée pour personnes avec déficiences visuelles)

- Identifier le **métier** de GoSense ainsi que ses finalités.
- Présenter les principaux éléments du **diagnostic interne** de l'entreprise
- Analyser la stratégie de GoSense à la lumière de la matrice des **stratégies génériques** de Mickael Porter.

#### •Ecricome 2020 : Librairie Les Récifs

- 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.
- commentez : Le faible **degré de centralisation** de la décision au sein la librairie Les Récifs renforce son avantage concurrentiel.

#### •HEC 2019 : Delartois (constructeur de bateaux)

- Réaliser une analyse structurée du **macro-environnement**
- Apprécier l'**intensité des forces concurrentielles** auxquelles l'entreprise est confrontée sur son DAS
- Préciser la **stratégie globale** poursuivie par l'entreprise Delartois et analyser les avantages et limites d'une telle stratégie
- Identifier les **compétences « cœur »** détenues par l'entreprise. Démontrer en quoi ces compétences sont stratégiques, cad capables de **générer un avantage concurrentiel durable**.
- Expliquez en quoi les orientations stratégiques d'inscrivent dans une dépendance de sentir.
- Dégager **deux axes de développement** pour l'entreprise.
- Justifiez l'intérêt pour l'entreprise d'avoir conclu des partenariats avec ...

#### •ESC 2019 : Frégéac

- Identifier le **métier** ainsi que les **finalités** de l'huilerie de Frégéac.
- Présenter les principaux éléments du **diagnostic externe** de l'entreprise.
- Déterminer en prenant appui sur la typologie des **stratégies de croissance** d'I. Ansoff, les axes de développement les plus pertinents, ainsi que les points de vigilance internes à prendre en compte pour chacun d'entre eux.

#### •Ecricome 2019 : Archiptère

- 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.
- commentez : **L'intensité de la concurrence** a réduit le nombre de cabinets d'architectes sur le marché.
- commentez : **L'externalisation** permet à Archiptère de se concentrer sur son coeur de métier.

#### •HEC 2018 : Gerlin (conception de robots chirurgicaux)

- Identifier le **métier** de l'entreprise GERLIN ainsi que les **sources de son avantage concurrentiel**. Discuter du caractère durable de cet avantage concurrentiel.
- Analyser l'**environnement** de l'entreprise GERLIN en dégageant les menaces et les opportunités. Conclure sur les **facteurs clés de succès du secteur** d'activité dans lequel évolue GERLIN.
- Après avoir identifié les **principales parties prenantes** de l'entreprise GERLIN, montrer en quoi leurs attentes sont diverses, parfois divergentes, et doivent être intégrées à la prise de décision.
- Discuter la **pertinence du choix stratégique** de GERLIN de s'internationaliser.
- Discuter, en termes économique, financier, humain et en matière de gouvernance, la pertinence du rachat de GERLIN par la société WRIGHT en 2017 pour chacune de ces deux entreprises. (question de synthèse)

#### •ESC 2018 : Maritimes-Info (journal) :

- Identifiez le **métier** ainsi que les **finalités** de Maritime Infos.
- Déterminez la **stratégie de développement** que vous reprenez en fonction des facteurs de contingence repérés.

• **Ecritome 2018 : Jetpaint (peinture avions)**

-Caractériser le marché de Jetpaint, et évaluer, en justifiant votre réponse, le **degré de dépendance économique de l'entreprise avec Airbus**.

-commentez : La **croissance externe** est le mode de croissance privilégié par le groupe Aerosupply et ses sociétés.

-commentez : La participation de Jetpaint dans la société Inspiris-Technocentre Henri-Fabre peut fragiliser ses **avantages concurrentiels**.

• **ESC 2025 : Les burgers de Colette**

-Montrer à travers le calcul et l'**analyse de l'EBE** que le modèle économique est facteur de **performance économique**.

• **Ecritome 2025 : Batho** (chantier naval insolite)

-Commenter : "L'**EBE** négatif (IBE) de Batho met en danger sa pérennité. »

• **HEC 2025 : Conscious**

-Analyser l'évolution de la structure financière de Conscious et porter un jugement argumenté sur son recours au crowdfunding.

• **HEC 2024 : Remob**

-Analyser la **structure financière** pour l'année 2023 et commenter celle-ci au regard de son évolution par rapport à 2022 et des ratios fournis.

• **ESC 2024 : Zoo Amnéville**

-Après avoir retrouvé par le calcul le FRNG, le BFR et la trésorerie nette pour 2023, expliquer en quoi l'équilibre financier traduit les évolutions stratégiques de l'entreprise.

• **Ecritome 2024 : Neobrain**

-Après avoir effectué les calculs nécessaires pour l'exercice 2020, **expliquer l'évolution de l'EBE et de la rentabilité économique** de NeoBrain au cours de la phase de lancement.

• **HEC 2023 : Haizel et Bioshop**

-Analyser l'évolution de la **rentabilité et de la profitabilité** de l'organisation entre 2020 et 2021.

• **Ecritome 2023 : The Kase**

-Après avoir calculé la CAF, le ratio d'endettement financier et la capacité de remboursement, expliquer pourquoi l'enseigne a été mise en cessation de paiement. ????

-Commentez : « en 2020, la **structure financière** de The Kase est saine. »

• **ESC 2023 : Foodette**

-Justifier par le calcul le montant de la **VA et de l'EBE**, puis analyser la **performance économique** de l'entreprise..

• **HEC 2022 : ESCAP (jeux et mobilier d'extérieur)**

-Au regard du contexte spécifique du marché et de l'activité d'ESCAP MOBILIER, **analyser sa structure financière** pour l'année 2021.

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

• **Ecritome 2022 : Aquarelle**

-Après avoir calculé le **besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)** de la société Monsieur Marguerite, le comparer à celui d'Aquarelle en expliquant les différences constatées.

**HEC 2021 (Scop T) :**

-Analyser l'activité de l'entreprise et sa **performance** en décomposant la formation du résultat net comptable de 2018 et en appréciant son évolution par rapport à 2017.

-**Analyser la structure financière** de SCOP-TI pour l'année 2018 et calculer trois indicateurs pertinents pour procéder au diagnostic financier de l'entreprise.

• **ESC 2021 (La Vie Claire) :**

-Analyser en quoi les indicateurs de l'annexe 11 sont utiles pour analyser la **situation financière** d'une entreprise candidate. **Justifier l'intérêt de chaque indicateur.**

-Calculer ces indicateurs pour la SARL MARILLON pour 2020.

-Évaluer la pertinence pour le groupe LVC d'accepter l'entrée de la SARL MARILLON au sein de son réseau de franchisés, suite à l'analyse de ces indicateurs et de sa capacité financière.

•**Ecricome 2021 (Kyriba – éditeur de solutions de gestion de trésorerie en ligne)**

- Après avoir calculé la **valeur ajoutée (VA)** et l'**excédent brut d'exploitation (EBE)** 2019, montrer, en proposant avec des ratios et des indicateurs, l'importance des ressources humaines qualifiées dans la création de valeur chez Kyriba France.
- commentez : Les services proposés par Kyriba facilitent la **gestion du besoin en fonds de roulement** de ses clients.

•**HEC 2020 (Les chaussettes du Chat botté) :**

- Analyser le **chiffre d'affaires net** de l'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ en 2017 et 2018.
- Étudier la **performance financière** de l'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ en 2018 et son évolution entre 2017 et 2018 à partir du calcul de sa **valeur ajoutée** (en valeur absolue et en pourcentage du chiffre d'affaires).
- Analyser, quantitativement et qualitativement, le **partage de la valeur ajoutée** dans l'entreprise en 2018 et présenter ses enjeux en termes de gestion des ressources humaines.
- Calculer quatre indicateurs permettant un suivi de la **structure financière** de l'entreprise et conclure sur la capacité financière de l'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ à opérer des investissements.

•**Ecricome 2020 : Librairie Les Récifs**

- commentez : Le **décal de rotation des stocks** de la librairie Les Récifs représente un risque pour son équilibre financier.
- commentez : La **capacité d'autofinancement** d'une entreprise est utilisée pour financer ses investissements.

•**HEC 2019 : Delartois (constructeur de bateaux)**

- Analyser le **CA net** de l'ets en 2017 et 2018
- Etudier la **performance financière** en 2018 et sa variation à partir du calcul de sa valeur ajoutée..
- Analyser quantitativement et qualitativement le **partage de la VA** dans l'ets, et présenter ses enjeux en termes de GRH.
- Calculer 4 **indicateurs permettant un suivi de la structure financière** de l'entreprise et conclure sur la capacité financière de l'entreprise à opérer des investissements.

•**Ecricome 2019 : Archiptère**

- commentez : Les **difficultés de trésorerie** d'une entreprise sont issues de l'**insuffisance de son Excédent Brut d'Exploitation (EBE)**.

•**HEC 2018 : Gerlin (conception de robots chirurgicaux)**

- Dans le cadre de ce **diagnostic financier**, justifier le choix des indicateurs présents dans le tableau de bord (document 12) et indiquer leur mode de calcul en utilisant les données chiffrées proposées.
- Calculer les **indicateurs de l'équilibre financier** de GERLIN et des indicateurs de **rentabilité économique et de rentabilité financière**.
- Conclure sur la **rentabilité de l'entreprise** et sur sa capacité à mobiliser de nouveaux capitaux.

•**ESC 2018 : Maritimes-Info (journal) :**

- Déterminez à partir des données prévisionnelles concernant l'année 2018, la **rentabilité économique** nette d'impôt sur les sociétés et la **rentabilité financière** des deux modes de financement. Expliquez ce que mesurent ces deux indicateurs (annexes 8 et 9).
- Présentez, en fonction des résultats obtenus précédemment, le **mode de financement** le plus approprié en justifiant ce choix.
- A partir de la relation de l'**effet de levier**, mesurez l'impact de l'endettement sur la rentabilité financière du projet.

•**Ecricome 2018 : Jetpain (peinture avions)**

- Après avoir calculé les ratios figurant en annexe 3 pour Jetpain avec les comptes sociaux 2016, indiquez leur signification et commentez leur évolution par rapport à 2015.
- commentez : Le ratio [(Salaires + Charges sociales) / Valeur ajoutée] permet d'analyser la **répartition de la valeur ajoutée** de l'entreprise.

• **Ecricome 2025 : Batho** (chantier naval insolite)

-Après avoir retrouvé par le calcul le FNT de l'année 1, déterminer, à l'aide des indicateurs de votre choix, si le projet d'aménagement du nouveau site de production doit être réalisé.

• **HEC 2024 : Remob**

-Déterminer, à partir des informations fournies sur l'investissement souhaité pour 2024, le **DRCI** et conclure sur l'opportunité d'investir.  
-Porter un jugement argumenté sur la pertinence du **taux d'actualisation** choisi par les dirigeants.  
-Présenter les **enjeux de la prise de décision d'investir** pour Remob.

• **ESC 2024 : Zoo Amnéville**

-Après avoir vérifié la **VAN** générée par l'investissement, calculer le **DRCI** sur la base de flux non actualisés. Que peut-on en conclure ?

• **HEC 2023 : Haizel et Bioshop**

-Analyser la **rentabilité du rachat** des cinq magasins.  
-Calculer le **coût du financement** de cet investissement si le groupe Haizel décide de le financer à 100% par emprunt bancaire.  
-Apprécier si le **mode de remboursement** de l'emprunt choisi est le plus intéressant.

• **ESC 2022 : 1083 (jeans bio en circuit court)**

-Expliquer les **raisons du choix de financement par prêt participatif** réalisé par l'entreprise 1083.  
-Exposer les avantages et les risques pour les prêteurs ayant souscrit à ce prêt participatif.  
-Présenter le **tableau de remboursement par annuités constantes** de l'emprunt contracté auprès de l'institution financière, à l'aide du modèle donné en annexe 11.  
-Calculer le **coût de l'emprunt** permettant de financer la machine.

**HEC 2021 (Scop T) :**

-Procéder à l'analyse de la **rentabilité des deux projets d'investissement** et choisir celui dans lequel l'entreprise aurait intérêt à investir.  
-Démontrer que le **recours à l'emprunt bancaire** pour financer son investissement pourrait avoir des inconvénients pour l'entreprise SCOP-TI et proposer trois autres modalités de financement possibles en précisant les **avantages et les inconvénients** de chacune d'entre elles pour l'entreprise.  
-Montrer en quoi le recours à une campagne de **co-financement** est cohérent avec les valeurs de SCOP-TI.

• **HEC 2020 (Les chaussettes du Chat botté) :**

-Présenter les **déterminants non financiers** dont peuvent tenir compte les dirigeants avant d'investir dans ces machines à tricoter.  
-Mesurer et commenter la **rentabilité économique de l'investissement** envisagé.

• **HEC 2019 : Delartois (constructeur de bateaux)**

-Calculer le **coût de financement via l'emprunt par annuités constantes** de la seconde machine dont l'atelier de fabrication doit se doter.  
-Comparer le **coût de chacune des solutions de financement**.  
-Indiquez les **avantages et inconvénients** de chaque solution de financement.

• **HEC 2018 : Gerlin (conception de robots chirurgicaux)**

-Caractériser les **différentes sources de financement** auxquelles GERLIN a eu recours en montrant leur impact sur les équilibres financiers de l'entreprise. Conclure sur leurs avantages et leurs limites.

• **ESC 2018 : Maritimes-Info (journal) :**

-Justifiez le **montant de l'intérêt, de l'amortissement annuel et de l'annuité** à verser pour l'année 2019 dans le cas du remboursement par amortissement constant. Faites les mêmes recherches dans le cas de l'annuité constante (annexe 9).  
-Procédez à une analyse précise en indiquant les **avantages et inconvénients de chaque mode de remboursement**.  
-En supposant que l'entreprise ait retenu le mode de remboursement par annuité constante, **précisez l'impact de ces opérations d'investissement et de financement sur le bilan et le compte de résultat de l'exercice 2019**.

• **Ecricome 2025 : Batho** (chantier naval insolite)

- Commenter : « Le **processus de production** actuel de Batho est **efficace**. »
- Commenter : « Une commande dont le **prix de vente est supérieur au Cm** doit toujours être acceptée . »

• **ESC 2025 : Les burgers de Colette**

- Retrouver par le **calcul le coût de revient** (5,55€) d'un burger de Colette à partir de la méthode des coûts complets. Justifier par le calcul le **prix HT** de 9,44€ proposé par l'entreprise.

• **HEC 2025 : Conscious**

- Retrouver, à l'aide de la **méthode ABC**, le calcul permettant de justifier la valeur de 9,34 euros pour le coût de revient anticipé d'une tablette de dentifrice en 2025.

• **HEC 2023 : Haizel et Bioshop**

- Evaluer le **risque d'exploitation** de l'activité courante de l'organisation en 2021.

• **Ecricome 2023 : The Kase**

- Commentez : « le résultat de l'exercice The Kase est sensible à l'évolution de son CA ».

• **ESC 2023 : Foodette**

- Retrouver par le calcul la valeur du SR sans et avec la mise en place de la coopération avec Aquarelle. Conclure sur l'intérêt de ce partenariat.

• **HEC 2022 : ESCAP (jeux et mobilier d'extérieur)**

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

• **ESC 2020 : Go Sense (solutions réalité augmentée pour personnes avec déficiences visuelles)**

- Vérifier que le **résultat d'exploitation** généré par la vente du kit RANGO/AIRDRIVES correspond à une perte de 154 000 € en 2019.
- Calculer le **seuil de rentabilité, en valeur et en quantité, la marge et l'indice de sécurité** pour 2019. Apprécier le risque d'exploitation au regard des résultats obtenus.
- Mesurer le niveau de risque d'exploitation pour 2020 en utilisant les mêmes indicateurs qu'en 2019, à l'aide des données prévisionnelles fournies en annexe. Commenter les résultats obtenus.
- Calculer le **nombre de kits RANGO/AIRDRIVES que GoSense devrait vendre** en 2020 pour obtenir un résultat d'exploitation positif de 24 000 €.
- Chiffrer l'**impact de cette nouvelle commande** sur le résultat global de l'entreprise.

• **Ecricome 2020 : Librairie Les Récifs**

- 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.

• **HEC 2019 : Delartois (constructeur de bateaux)**

- Déterminer le nombre d'UO... et réaliser les étapes pour calculer le coût et prix (**méthode des centres d'analyse**)
- préciser les **limites** de cette méthode des centres d'analyse et proposer une autre solution envisageable.

**ESC 2019 : Frégéac**

- Vérifier le **coût de l'unité d'œuvre** calculé pour le centre approvisionnement.
- Déterminer le **coût d'achat** d'une tonne de cerneaux de noix et d'une tonne de colza.
- Vérifier le **coût de l'inducteur « Nombre de commandes »** pour l'activité « Passer, réceptionner et contrôler les commandes avec les professionnels ».
- Déterminer le **coût d'achat** d'une tonne de cerneaux de noix et d'une tonne de colza.
- Comparer les **coûts d'achat** calculés avec chacune des deux méthodes.

-Comparer le coût d'achat des cerneaux de noix et des graines de colza selon la méthode des coûts à base d'activités, en indiquant pour chacune des matières premières, les activités les plus consommatrices de ressources.

-Préciser les apports de la méthode des coûts à base d'activités pour la prise de décision.

-Conclure sur la méthode la plus adaptée à la SARL Huilerie de Frégéac. Justifier votre réponse.

•**Ecritome 2019 : Archiptère**

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

•**ESC 2018 : Maritimes-Info (journal) :**

-Déterminez si l'organisation de cette brocante permet à M. Lebon de dégager un **bénéfice**. Présentez le détail des calculs.

-Calculez et analysez le **seuil de rentabilité en valeur et en quantité** en justifiant les calculs.

-Déterminez la **marge de sécurité, l'indice de sécurité et le levier opérationnel** de l'opération sur la base d'un nombre d'exposants identique à ce salon.

-Après avoir donné la signification de ces indicateurs, commentez les résultats obtenus.

• **ESC 2025 : Les burgers de Colette**

- Retrouver par le **calcul le coût de revient** (5,55€) d'un burger de Colette à partir de la méthode des coûts complets. Justifier par le calcul le **prix HT** de 9,44€ proposé par l'entreprise.
- Apprécier la **pertinence de ce prix** en fonction du contexte de marché.
- Analyser en quoi les vendeurs contribuent à la **construction de son image de marque**.
- Indiquer pourquoi la protection des **données personnelles des clients** est un impératif et peut contribuer à améliorer la relation client des Burgers de Colette.

• **Ecricome 2025 : Batho** (chantier naval insolite)

- Commenter : « Batho fonde toute sa communication sur le **earned media**. »

• **HEC 2025 : Conscious** (cosmétiques naturels..)

- Apprécier les avantages et les limites pour Conscious de **s'appuyer sur sa communauté pour élaborer son offre** et financer sa commercialisation.
- Cibler le **créateur de contenu le plus adéquat** pour Conscious en vous appuyant sur les indicateurs du **marketing d'influence**.
- Qualifier et préciser les **enjeux de ce type de communication** pour Conscious.
- Identifier la **politique de distribution** de Conscious et justifier la pertinence de ce choix.
- Déterminer les **opportunités et les risques de mettre en place un réseau social d'entreprise** et de l'ouvrir, dans le cas de Conscious, à sa communauté.
- Déterminer le niveau des ventes de tablettes de dentifrice pour 2029 et 2030 en utilisant une **méthode de prévision linéaire** et préciser le degré de fiabilité que l'on peut accorder à ces prévisions.
- Commenter l'**objectif de tarification** du nouveau dentifrice et identifier les points de vigilance pour Conscious.

• **HEC 2024 : Remob**

- Analyser la spécificité et la cohérence de la **politique de distribution** de Remob au regard de son positionnement sur le marché.
- Expliquer en quoi l'économie circulaire modifie la vision habituelle du **cycle de vie d'un produit** technologique.

• **ESC 2024 : Zoo Amnéville**

- Indiquer, à l'aide de calculs, si la proposition de **réduction de 5 euros** du tarif d'entrée est intéressante.
- Caractériser la **politique de communication** initiée par l'entreprise et analyser sa pertinence.
- Analyser les impacts financiers, environnementaux, sociétaux et en termes d'image de la **campagne promotionnelle** envisagée.

• **Ecricome 2024 : Neobrain**

- Commentez : « Neobrain a intérêt à segmenter sa clientèle. »
- Commentez : « **Lorsque le prix d'un bien ou d'un service augmente, sa demande diminue.** »

• **HEC 2023 : Haizel et Bioshop**

- Montrer que les outils **d'e-marketing** envisagés par Bioshop correspondent à une approche marketing SOLOMO. Apprécier la pertinence de ces choix.
- Evaluer l'**apport pour le réseau Bioshop du futur chargé web marketing et communication digitale** que le groupe envisage de recruter. ?
- Proposer, en justifiant vos choix, des **indicateurs commerciaux** qu'il serait pertinent d'introduire dans le tableau de bord de gestion pour évaluer les performances des magasins Bioshop.

• **ESC 2023 : Foodette**

- Décrire le **positionnement** de Foodette et apprécier sa **pertinence**.
- Démontrer en quoi l'**amélioration de la politique de communication** peut contribuer à la performance commerciale de l'entreprise.
- Expliquer quels pourraient être les **intérêts et limites de la collecte de données des clients** par le SI d'une entreprise telle que Foodette.

• **HEC 2022 : ESCAP (jeux et mobilier d'extérieur)**

- Apprécier la **cohérence du marketing mix** pour le produit ESCAP CARE avec le positionnement de ESCAP MOBILIER.
- Justifier la décision de s'engager dans une démarche de **labellisation** « Entreprise du patrimoine vivant ».

• **ESC 2022 : 1083 (jeans bio en circuit court)**

- Discuter le choix de l'entreprise 1083 de **lancer ses nouveaux produits sans analyse de marché préalable**.
- Déterminer le prix de vente au revendeur** puis le prix de vente au consommateur du « jean modèle 254 femme » en boutique.
- Justifier le choix de l'entreprise 1083 en matière de fixation des prix**, en le comparant à d'autres options possibles.

• **Ecricome 2022 : Aquarelle**

- commentez : Le **prix** des végétaux d'intérieur est plus élevé que celui des végétaux d'extérieur sur le marché français. ?
- commentez : Le **positionnement** d'une offre suppose une bonne connaissance des consommateurs.

**HEC 2021 (Scop T) :**

- Analyser la **stratégie marketing** de SCOP-TI.
- Apprécier la cohérence de la **politique de distribution** par rapport aux attentes des consommateurs vis-à-vis de la marque.

• **ESC 2021 (La Vie Claire) :**

- Proposer cinq **axes de communication** envisageables pour La Vie Claire, en cohérence avec les besoins des consommateurs. *Vous structurerez votre réponse en mobilisant la typologie de Maslow ou toute autre référence vous semblant pertinente.*
- Évaluer l'incidence de cette **part de MDD élevée** dans l'assortiment de l'enseigne sur les diverses dimensions de la performance commerciale de La Vie Claire.
- Présenter les avantages que pourrait retirer LVC d'un **système performant d'analyse des données** afin d'intensifier son développement commercial.

• **Ecricome 2021 (Kyriba – éditeur de solutions de gestion de trésorerie en ligne)**

- commentez : Kyriba est en **relation directe avec l'ensemble de ses clients**.
- commentez : La **communication relationnelle ou personnalisée** se substitue à la communication de masse.

• **HEC 2020 (Les chaussettes du Chat botté) :**

- Présenter les caractéristiques de **l'ensemble du réseau de distribution** du groupe LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ et analyser si elles sont en phase avec celles du marché et en cohérence avec son environnement concurrentiel.

• **ESC 2020 : Go Sense (solutions réalité augmentée pour personnes avec déficiences visuelles)**

- Décrire et justifier la **politique de marque** de GoSense.
- GoSense réfléchit à l'intérêt d'adopter une **marque ombrelle**. Après avoir défini la notion de marque ombrelle, montrer l'incidence d'un tel choix sur les trois marques-produits actuelles.
- Synthétiser le bénéfice d'une démarche de "**content marketing**" pour l'entreprise GoSense.
- Apprécier les atouts et les limites aussi bien budgétaires que commerciales de ces deux alternatives (centre relation client ou communication événementielle). Déterminer et justifier l'option à prioriser.

• **Ecricome 2020 : Librairie Les Récifs**

- commentez : Le **prix unique** du livre représente une menace pour la librairie Les Récifs.
- commentez : Une **campagne de communication** doit toucher l'intégralité de la cible commerciale d'une entreprise.

• **HEC 2019 : Delartois (constructeur de bateaux)**

- Présenter les risques liés à la visibilité de l'entreprise sur les **réseaux sociaux en termes d'e-réputation**.
- identifier les compétences du profil de poste d'assistant commercial
- présenter **3 indicateurs pertinents** pour justifier la modification du **site web**

• **ESC 2019 : Frégéac**

- Apprécier la **pertinence de ce nouveau canal de distribution** (boutiques se trouvant à proximité des sites touristiques français.)
- Présenter les arguments qui permettraient de convaincre les points de vente visés de référencer les produits de l'huilerie.
- Exposer les **possibilités de cross canal** qui pourraient être envisagées par l'huilerie, et montrer leur intérêt.
- Proposer pour chacun d'entre eux (**chaque vecteur de communication**) les **indicateurs de performance** les plus pertinents.

• **Ecricome 2019 : Archiptère**

- Montrer que la **communication commerciale** d'Archiptère est adaptée aux spécificités de son activité.
- commentez : L'**analyse de grandes masses de données commerciales** de l'entreprise remplace les traditionnelles études de marché.

• **HEC 2018 : Gerlin (conception de robots chirurgicaux)**

-Analyser la **stratégie marketing** de GERLIN.

-Proposer, en justifiant votre choix, trois indicateurs pertinents à intégrer dans un **tableau de bord de gestion commerciale** de la société.

• **ESC 2018 : Maritimes-Info (journal) :**

-Présentez les principales **caractéristiques du marché** de Maritime Infos.

-Présentez les principales caractéristiques du **plan de marchéage**.

-Expliquez les **canaux de distribution** utilisés par Maritime Infos pour vendre ses journaux.

• **Ecricome 2018 : Jetpain (peinture avions)**

-commentez : **La fixation du prix** de la prestation fournie par Jetpaint dépend uniquement de ses coûts de production.

-commentez : **Les réseaux sociaux** jouent un rôle déterminant dans l'évolution de l'image de marque d'une entreprise.

-Caractériser le marché de Jetpaint....

• **ESC 2025 : Les burgers de Colette**

-Analyser les **risques liés à l'organisation du travail** de l'entreprise, en vous appuyant notamment sur l'annexe, et proposer des solutions pour les réduire.

• **Ecricome 2025 : Batho** (chantier naval insolite)

-Montrer comment la **structure de Batho** peut contribuer au bien-être de ses salariés.

• **HEC 2025 : Conscious**

-Déterminer les **opportunités et les risques de mettre en place un réseau social d'entreprise** et de l'ouvrir, dans le cas de Conscious, à sa communauté.

• **HEC 2024 : Remob**

-Proposer et justifier des leviers d'actions permettant à Remob de faire face à ses **besoins en compétences** à l'horizon 2025.

• **ESC 2024 : Zoo Amnéville**

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

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

• **Ecricome 2024 : Neobrain**

-Analyser comment la plateforme de Neobrain peut agir sur la **fidélisation** des salariés des entreprises clientes.

-Commentez : « **le style de management** peut être à l'origine de **risques psychosociaux**. »

• **HEC 2023 : Haizel et Bioshop**

-Proposer des actions que le groupe Haizel pourrait mettre en œuvre afin de renforcer la **motivation et la fidélisation** des salariés de Bioshop.

-Proposer, en justifiant vos choix, des **indicateurs sociaux** qu'il serait pertinent d'introduire dans le tableau de bord de gestion pour évaluer les performances des magasins Bioshop.

• **Ecricome 2023 : The Kase**

-Montrer que le rachat de The Phone House par The Kase a eu des effets déterminants sur **l'engagement organisationnel des salariés**. (*doc théorique*).

-Commentez : « **L'IA facilite la GRH** »

• **ESC 2023 : Foodette**

-Analyser les **risques sur les conditions de travail** des salariés d'Aquarelle induits par le partenariat avec Foodette.

-Montrer les avantages de développer une réelle marque employeur pour soutenir la croissance de l'entreprise.

• **HEC 2022 : ESCAP (jeux et mobilier d'extérieur)**

-Montrer la **nécessité d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** dans le contexte de développement d'ESCAP MOBILIER. ?

-**Proposer et justifier des moyens permettant de satisfaire** les besoins en compétences d'ESCAP dès cette année. ?

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

-Identifier les facteurs de motivation non monétaires des salariés d'ESCAP MOBILIER.

• **ESC 2022 : 1083 (jeans bio en circuit court)**

-Identifier les leviers envisagés et mis en œuvre dans l'entreprise 1083 **pour favoriser la motivation des salariés**. ?

-Expliquer à **quelles conditions ces mesures peuvent constituer un levier effectif de motivation au travail**. ?

-Analyser les conséquences de l'instauration d'une fondation actionnaire sur la relation entre salariés et dirigeants.

• **Ecricome 2022 : Aquarelle**

-commentez : **Le recrutement interne doit être privilégié au recrutement externe**.

-commentez : La **saisonnalité** de l'activité d'Aquarelle a des conséquences en termes de gestion des ressources humaines.

**HEC 2021 (Scop T) :**

-Analyser la **politique salariale et de formation des salariés**. Préciser en quoi ces choix peuvent constituer un facteur de **motivation** pour les salariés mais aussi comporter des limites.

-Proposer trois indicateurs sociaux pertinents pour évaluer la motivation et le **climat social** au sein de cette SCOP. Justifier le choix des indicateurs sélectionnés.

• **ESC 2021 (La Vie Claire) :**

-Montrer en quoi la politique RH et notamment le **recrutement** chez LVC constituent un marqueur de **l'identité de l'enseigne**.

-Expliquer en quoi la **gestion prévisionnelle des compétences** des collaborateurs des points de vente peut représenter un facteur de réussite pour LVC.

-Apprécier les leviers sur lesquels la **politique de formation** de LVC peut prendre appui pour renforcer l'adéquation entre les compétences des collaborateurs et les évolutions du marché.

• **Ecricome 2021 (Kyriba – éditeur de solutions de gestion de trésorerie en ligne)**

-commentez : Le **diplôme d'un candidat** détermine son salaire à l'embauche.

• **HEC 2020 (Les chaussettes du Chat botté) :**

-Identifier des **facteurs de motivation non financiers**, pertinents dans le contexte de l'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ.

-À partir des éléments collectés dans le **tableau de bord des ressources humaines**, proposer et justifier des moyens permettant de faire face aux besoins en compétences à venir compte tenu des ressources actuelles du marché du travail.

• **ESC 2020 : Go Sense (solutions réalité augmentée pour personnes avec déficiences visuelles)**

-Exposer les principes d'une **politique de rémunération** susceptible de constituer un levier de renforcement de la motivation des salariés.

-Déterminer en quoi le **télétravail**, déjà en vigueur dans l'entreprise, peut constituer un facteur de motivation.

-Identifier les actions à conduire chez GoSense pour formaliser le recours au télétravail.

-Proposer **deux autres leviers de motivation** appropriés à la situation de GoSense.

• **Ecricome 2020 : Librairie Les Récifs**

-Caractériser les **déterminants du climat social** au sein de la librairie Les Récifs.

**ESC 2019 : Frégéac**

-Comparer la **politique de recrutement** mise en œuvre par l'Huilerie de Frégéac à la vision de François Eymard-Duvernay.

-Indiquer quelles actions peuvent être engagées en vue de résoudre les difficultés de recrutement de l'Huilerie de Frégéac.

-Apprécier le choix de l'organisation d'utiliser sa page Facebook pour diffuser son annonce de recrutement.

• **Ecricome 2019 : Archiptère**

-commentez : La **formation des salariés** améliore leur productivité. (*faite en colle*)

• **HEC 2018 : Gerlin (conception de robots chirurgicaux)**

-Analyser l'annonce de recrutement d'un ingénieur ou d'une ingénieure d'affaires au regard des objectifs de développement de GERLIN aux USA.

-Discuter de la pertinence des critères de recrutement retenus par le chef d'entreprise et proposer d'autres critères adaptés à la situation de GERLIN.

• **ESC 2018 : Maritimes-Info (journal) :**

-À partir de vos connaissances personnelles et des informations données dans le sujet, présentez les **étapes de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)**. Vous illustrerez cette démarche au regard des évolutions prévues dans l'entreprise.

-Argumentez sur les **effets de la mise en place de formations**, à la fois pour Maritime Infos et pour les salariés, notamment en termes de motivation. Vous justifierez vos propos en vous appuyant sur des références théoriques permettant d'analyser la situation.

-Appréciez la **pertinence des offres de formation** présentées en annexe 10 au regard des besoins de l'organisation et en vous appuyant sur plusieurs critères de comparaison.

-Critiquez les **dispositifs de communication interne et de rémunération** proposés pour mobiliser les ressources humaines autour de ces changements.

• **Ecricome 2018 : Jetpain (peinture avions)**

-En vous appuyant sur le document théorique, analyser l'importance et l'efficacité de la **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)** pour cette entreprise.

• **Ecritome 2025 : Batho** (chantier naval insolite)

-Commenter : « Le rôle du SI est de collecter des données marketing. »

• **ESC 2025 : Les burgers de Colette**

-Analyser l'intérêt du logiciel **Zelty** dans la mise en œuvre de la stratégie de Burgers de Colette.

-Montrer que le logiciel *inpulse* participe à l'**alignement stratégique du système d'information**.

• **ESC 2024 : Zoo Amnéville**

-Montrer l'intérêt de la mise en place d'un **PGI** pour améliorer le SI, notamment dans la production des grandes masses du bilan fonctionnel.

• **ESC 2024 : Zoo Amnéville**

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

• **Ecritome 2024 : Neobrain**

-Commentez : « La **sécurisation du SI** de Neobrain a pour objectif de rassurer ses clients. »

• **Ecritome 2023 : The Kase**

-Commentez : « L'**IA** facilite la GRH »

• **ESC 2023 : Foodette**

-Expliquer quels pourraient être les **intérêts et limites de la collecte de données des clients** par le SI d'une entreprise telle que Foodette.

• **HEC 2022 : ESCAP (jeux et mobilier d'extérieur)**

-Présenter les **avantages de la transformation numérique** pour ESCAP MOBILIER.

• **ESC 2022 : 1083 (jeans bio en circuit court)**

-Caractériser la configuration actuelle du SI de l'entreprise 1083.

-Expliquer le choix de la configuration du SI de l'entreprise au regard de ses valeurs.

-Identifier les contraintes d'une stratégie open source.

• **Ecritome 2022 : Aquarelle**

-Après avoir repéré **deux facteurs clés de succès** sur le marché de la vente en ligne des végétaux, montrer dans quelle mesure le **système d'information** d'Aquarelle lui permet de les maîtriser efficacement.

• **ESC 2021 (La Vie Claire) :**

-Déterminer **quatre critères** à privilégier lors du **choix d'un nouveau progiciel de gestion intégré** par le groupe LVC.

• **Ecritome 2021 (Kyriba – éditeur de solutions de gestion de trésorerie en ligne)**

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

• **ESC 2020 : Go Sense (solutions réalité augmentée pour personnes avec déficiences visuelles)**

-Montrer l'intérêt de l'**intégration de l'IA dans les systèmes d'information** des organisations.

-Evaluer l'intérêt de la mobilisation de l'IA **dans la définition des produits et/ou services de l'entreprise GoSense**.

-Enoncer **deux difficultés** susceptibles d'être rencontrées par GoSense dans cette démarche d'intégration de l'IA.

• **Ecritome 2020 : Librairie Les Récifs**

-commentez : Le système d'information de l'entreprise permet de **comprendre le comportement de ses clients**.

• **HEC 2019 : Delartois (constructeur de bateaux)**

-Identifier les enjeux liés à la mise en place de **nouveaux outils de communication numérique**. Expliquez en quoi ces outils répondent à la problématique d'**alignement stratégique** du SI.

• **ESC 2019 : Frégéac**

-Evaluer, compte tenu de la gestion d'un processus de vente, l'intérêt de l'installation d'un progiciel de gestion intégré pour l'Huilerie de Frégéac.

-Présenter les avantages et les contraintes de cette configuration (PGI en mode Saas) pour l'Huilerie de Frégéac.

-Préciser en quoi la mise en place du RGPD affecte la gestion du SI de l'Huilerie de Frégéac

-Estimer en quoi la stratégie de digitalisation opérée par l'entreprise, dans les différents domaines, est susceptible d'améliorer ses performances.

• **Ecricome 2019 : Archiptère**

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

• **HEC 2018 : Gerlin (conception de robots chirurgicaux)**

-Montrer en quoi les projets de développement de GERLIN rendent indispensable la mise en place d'un système d'information. Identifier certaines composantes essentielles de ce système d'information.

• **ESC 2018 : Maritimes-Info (journal) :**

-Identifiez les critères qu'une directrice ou qu'un directeur des services informatiques (DSI) doit étudier pour le **choix d'une solution logicielle** quelle qu'elle soit. (open source, cloud, propriété) ?

-Recherchez les avantages et inconvénients de chacun des **trois CRM** qui ont été proposés au DSI (annexe 11). ?

-Définissez et expliquez l'importance de cet **alignement stratégique** du SI puis citer au moins deux éléments pouvant être un frein à l'alignement stratégique dans une organisation.

-Dans le cadre des relations que Maritime Infos entretient avec son environnement (ouverture du SI), lister **les enjeux de sécurité auxquels le DSI** devra faire face en ce qui concerne l'accès du SI depuis des équipements nomades.

• **Ecricome 2018 : Jetpain (peinture avions)**

-commentez : Dans le système d'information d'une entreprise, la **saisie des données** ne doit jamais être confiée aux acteurs extérieurs à l'entreprise.