Banque commune d'épreuves des écoles de management (BCE), France

Session 2024, filière ECT

Management et sciences de gestion INSEEC

Durée : 4 heures

Ce que traite le sujet

- Dossier 1 : Viabilité du nouveau modèle économique
- Dossier 2 : Repositionnement commercial de l'activité
- Dossier 3 : Reconfiguration des mécanismes de coordination

Sujet reproduit sans retouche à partir de la page suivante.

Résumé des parties, chapitres de cours liés et autres années :
prepahelp.com/annales/bce/ect/2024/management-inseec

Prepa Help ne revendique aucun droit sur le sujet, propriété de l'organisateur du concours.

Code sujet : 300

BANQUE COMMUNE D'ÉPREUVES

Conception : INSEEC Grande École

FILIÈRE ÉCONOMIQUE ET COMMERCIALE

VOIE TECHNOLOGIQUE

MANAGEMENT et SCIENCES de GESTION

Lundi 29 avril 2024, de 14 h à 18 h.

L'utilisation de la calculatrice est limitée aux modèles suivants :

- TEXAS INSTRUMENT TI 30XB multiview (2 couleurs) et 36X Pro
- CASIO FX 92 (tous modèles)

Aucun autre modèle de calculatrice ne sera accepté et le candidat ne pourra pas apporter plus de 2 calculatrices dans la salle d'examen.
L'utilisation d'un autre modèle de calculatrice constitue un cas de fraude au concours.

N.B. :
Aucun document n'est autorisé.
Si au cours de l'épreuve, un candidat repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il la signalera sur sa copie et poursuivra sa composition en expliquant les raisons des initiatives qu'il sera amené à prendre.

Tournez la page S.V.P.

ZOO AMNÉVILLE

SOMMAIRE

Dossier 1 : Viabilité du nouveau modèle économique (annexes 1 à 11) 3

Dossier 2 : Repositionnement commercial de l'activité (annexes 5 à 10) 4

Dossier 3 : Reconfiguration des mécanismes de coordination (annexes 1 à 14) 4

ANNEXE 1 – « Le zoo d'Amnéville est redevenu rentable » - Albane Pillaire, directrice 5

ANNEXE 2 – Suivi de la fréquentation 7

ANNEXE 3 – Niveau des charges fixes du zoo d'Amnéville par rapport à son chiffre d'affaires 7

ANNEXE 4 - Données extraites du progiciel de gestion intégrée (PGI) 8

ANNEXE 4 (suite) - Données extraites du progiciel de gestion intégrée (PGI) 9

ANNEXE 5 - Étude de marché – prévision des ventes 9

ANNEXE 6 – Politique de communication commerciale en vigueur 10

ANNEXE 7 – Campagne promotionnelle adossée à la responsabilité sociétale et environnementale 10

ANNEXE 8 – Extraits de publications sur les réseaux sociaux 11

ANNEXE 9 – Nouvel espace « Extended Reality World » 11

ANNEXE 10 – Flux nets de trésorerie (FNT) prévisionnels de l'investissement 12

ANNEXE 11 - Extrait du tableau de bord social 12

ANNEXE 12 – Quelles peuvent être les fonctionnalités d'un système d'information des ressources humaines ? 13

ANNEXE 13 – Le management par objectifs 14

ANNEXE 14 – La direction par les objectifs, et après ? 14

Le parc zoologique d'Amnéville est spécialisé dans la gestion de jardins botaniques, zoologiques et de réserves naturelles. A sa création en 1986, le parc installe la plus grande collection de félins et le plus grand bassin d'otaries en Europe. Il accueille aujourd'hui 2 000 animaux, faisant partie de la faune locale et exotique, sur un espace de 17 hectares près de Metz. Organisé en zones géographiques, un soin particulier est apporté au cadre environnant.

Trois missions essentielles sont confiées au zoo :
- une mission pédagogique de sensibilisation des visiteurs aux écosystèmes ;
- une mission de conservation des espèces animales ;
- une mission de recherche avec la présence d'un laboratoire et l'implication de trois vétérinaires.

Le site représente la 2ème plus grande biodiversité de France. Tous les animaux accueillis dans le parc appartiennent à l'organisme européen de coordination European Association of Zoos and Aquaria (EAZA). Leur placement dans le parc implique le strict respect d'un cahier des charges et s'accompagne d'audits visant à vérifier le respect des normes imposées. Le suivi de ces animaux est assuré en lien permanent avec l'EAZA.

Bien qu'un visiteur sur deux soit issu de Lorraine, le parc a été classé dans le top 3 des sites préférés des français par une enquête conduite en 2021, confirmant ainsi son positionnement au niveau national. S'agissant des parcs comparables, les principaux concurrents sont Pairi Daiza en Belgique (n°1 européen situé à 3 heures de route), le zoo de Beauval ou encore le zoo de la Flèche. Sur le plan régional, le parc animalier de Sainte-Croix situé à 100 kilomètres constitue un concurrent direct notamment au niveau du public scolaire. Dans une moindre mesure, la volerie des aigles en Alsace et le parc des Loups dans les Ardennes sont également des offres qui viennent concurrencer celle du zoo d'Amnéville.

Le parc zoologique d'Amnéville évolue dans l'industrie du divertissement et des loisirs avec une activité à destination du grand public (B to C), de professionnels (B to B) ou encore de publics scolaires. Lors de la visite, le client peut bénéficier de moments de découverte dispensés par un animateur scientifique sur le mode de vie, le régime alimentaire et les menaces qui pèsent sur les espèces. Le visiteur a également accès aux coulisses du parc et participent aux nourrissages des animaux.

Pour le grand public, la commercialisation des prestations s'effectue majoritairement par l'intermédiaire de sites web, directement sur le site du parc ou via des plateformes de billetterie. Dans une moindre mesure, des entrées sont directement vendues à la caisse du parc.

Concernant l'activité B to B, le service commercial développe des offres dédiées aux comités sociaux et économiques (CSE) d'entreprises ou aux partenaires de l'industrie du tourisme tels que des hôtels, campings, tour-operators ou autocaristes. De plus, des activités de *team building* sont proposées aux entreprises dans le cadre de séminaires qui s'inscrivent dans des thématiques telles que le dépassement de soi, la reconnexion ou le partage.

L'ADN du zoo d'Amnéville est historiquement constitué par des spectacles très élaborés mais dont certains se sont avérés insoutenables sur le plan financier, conduisant à des difficultés majeures à la fin des années 2010. Le parc fait l'objet d'un rachat en 2020 par le fonds d'investissement PRUDENTIA CAPITA. À cette occasion, un véritable repositionnement de l'offre est conduit pour développer une promesse basée sur la reconnexion à la nature et le développement d'activités éducatives : nourrissages

Tournez la page S.V.P.

commentés, placement de panneaux pédagogiques, instauration du challenge « en quête de la biodiversité » en partenariat avec la direction des services départementaux de l'Éducation nationale (DSDEN) de Moselle qui pilote les écoles du premier degré. La reproduction des animaux et l'information au public dans un but de sauvegarde des espèces constitue une finalité essentielle.

L'activité du parc s'inscrit dans une logique de développement durable : une démarche volontariste est mise en œuvre pour trier les déchets, respecter un protocole d'arrosage nocturne à l'aide de récupérateurs d'eau de pluie et inciter le public scolaire au zéro déchet.

Une politique de fidélisation a été engagée se concrétisant par le développement de nombreux événements : animaux de la peur pour Halloween, sentier des lanternes à Noël ou encore un cinéma holographique. Ce dernier spectacle à vocation pédagogique permet de découvrir trois grands biotopes : le Groenland, l'Inde et, plus près de nous, les Vosges. A cette occasion, le présentateur Jamie Gourmaud a prêté sa voix.

Aujourd'hui, la société cherche à consolider son activité, au sortir de la crise sanitaire du Covid 19 et dans une période inflationniste impactant le budget des consommateurs. L'entreprise se demande ainsi comment mettre en œuvre une politique tarifaire attractive alors qu'elle supporte des charges fixes de plus en plus importantes.

DOSSIER 1 : VIABILITE DU NOUVEAU MODELE ECONOMIQUE (ANNEXES 1 A 11)

Le zoo d'Amnéville a toujours investi dans des spectacles très élaborés. Le dernier en date, en 2019, a coûté près de 15 millions d'euros. Ce spectacle « Tiger World », unique en son genre, mettait en scène 9 tigres du Bengale dans un univers fantastique créé par des projections numériques et des effets spéciaux. Il a précipité les difficultés financière de l'entreprise.

A la suite du placement du zoo en redressement judiciaire, l'assemblée générale des actionnaires a ouvert le capital social à un repreneur, PRUDENTIA CAPITA. Depuis mars 2020, celui-ci détient la majorité des droits de vote et a procédé à un changement de gouvernance.
Ainsi, la société coopérative et participative (SCOP), structure juridique historique de l'entité, a été remplacée par une société par actions simplifiée (SAS). La présidente de la société créée à cette occasion est salariée du fonds d'investissement.
Si cette reprise n'a fait l'objet d'aucun licenciement, ni plan social et permis le maintien des salaires, cette opération s'est accompagnée d'un repositionnement de l'offre du zoo d'Amnéville. La nouvelle direction souhaite évaluer ce nouveau modèle économique, trois ans après sa mise en place.

1.1	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.
1.2	Identifier les facteurs clés de succès sur lesquels doit s'appuyer la direction du zoo afin de pérenniser son activité.
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.
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.

DOSSIER 2 : REPOSITIONNEMENT COMMERCIAL DE L'ACTIVITE (ANNEXES 5 A 10)

Ces dernières années, l'entreprise a simultanément supporté des charges fixes importantes et une réduction des recettes invitant ses dirigeants à la prudence. Ils sont conscients que les dépenses de loisirs et divertissements constituent le premier poste de consommation auquel renoncent les foyers en période d'inflation et les tarifs ont été réduits afin de soutenir la fréquentation du parc. Ajouté à la nouvelle politique de communication et à l'organisation d'événements, cela a déjà généré une hausse du nombre d'entrées depuis le début de l'année 2022.
Afin de renforcer cette dynamique, l'investissement dans un spectacle inédit Extended Reality World a été réalisé et la réflexion sur les tarifs se poursuit avec l'idée de les réduire encore de 5 €. L'entreprise s'interroge sur la pertinence de ces choix.

2.1	Indiquer, à l'aide de calculs, si la proposition de réduction de 5 euros du tarif d'entrée est intéressante.
2.2	Caractériser la politique de communication initiée par l'entreprise et analyser sa pertinence.
2.3	Après avoir vérifié la VAN générée par l'investissement, calculer le délai de récupération des capitaux investis (DRCI) sur la base de flux non actualisés. Que peut-on en conclure ?
2.4	Analyser les impacts financiers, environnementaux, sociétaux et en termes d'image de la campagne promotionnelle envisagée.

DOSSIER 3 : RECONFIGURATION DES MECANISMES DE COORDINATION (ANNEXES 1 A 14)

A la création du zoo, les décisions stratégiques étaient prises par son fondateur et ensuite transmises aux différents managers qui en assuraient la mise en œuvre opérationnelle, avec assez peu de latitude décisionnelle. L'augmentation de la taille du zoo et la mise en œuvre des nouveaux axes stratégiques ont rendu nécessaire l'évolution des méthodes de management.

Sur le plan organisationnel, une formalisation et une structuration plus importante des processus a été engagée, tout en conservant la souplesse nécessaire au fonctionnement du parc. En parallèle, un poste de responsable des ressources humaines (RRH) a été créé pour améliorer la coordination interne.
L'arrivée de la RRH s'est accompagnée d'évolutions managériales parmi lesquelles l'instauration d'un pilotage par objectifs en direction des responsables et la mise en place d'un comité exécutif hebdomadaire. De manière générale, un management participatif est à l'œuvre encourageant l'autonomie, la prise d'initiatives et le partage de nouvelles idées.

Pour l'instant, la gestion des ressources humaines prend appui sur une partie du système d'information (SI) hébergeant les éléments liés aux contrats de travail, à la gestion des temps de travail et à la rémunération. Le pilotage des ressources humaines prend essentiellement appui sur un tableau de bord social.

3.1.	Analyser l'évolution des mécanismes de coordination du parc.
3.2	Quelles sont les fonctionnalités attendues d'un système d'information (SI) pour qu'il devienne un outil incontournable au service de la GRH ?

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

Tournez la page S.V.P.

ANNEXE 1 – « Le zoo d'Amnéville est redevenu rentable » - Albane Pillaire, directrice

Endetté à hauteur de plus de 50 millions d'euros, le zoo d'Amnéville, l'un des plus grands en Europe, a été très proche de la faillite. Trois ans après sa reprise par le fonds d'investissement Prudentia Capital, il s'est restructuré et a retrouvé de nouvelles ambitions.

Entretien avec Albane Pillaire, directrice du zoo.

Le zoo d'Amnéville, phare touristique de la région Grand Est, a été placé par deux fois en redressement judiciaire et a échappé sur le fil à une faillite pure et simple. Quelle est votre situation financière actuelle ?

Albane Pillaire. – « Le zoo avait une dette de 53 millions d'euros. Lors de la reprise, un plan de continuation a été mis en place par la justice. On est à mi-parcours de ce plan, avec un remboursement annuel progressif de tous les encours du plan, permis par l'entrée dans le capital du fonds d'investissement Prudentia Capita. Cette année, par exemple, nous remboursons environ un million d'euros. Le montant total que nous devions rembourser sur la dette initiale se situe à 14 millions d'euros. Le taux d'endettement[1] actuel de 75,20% est enfin passé sous la barre des 100% ! Il nous reste quatre ou cinq ans de remboursements à honorer.

Parallèlement, le zoo avait en 2019 des difficultés à régler ses fournisseurs, d'où un montant de dettes fournisseurs très important, qui s'est apuré peu à peu. Avec en plus la reprise de l'activité du zoo, l'entreprise a désormais besoin de financer son exploitation.»

La prudence reste de mise. Le malade va mieux, mais il n'est pas encore guéri ?
« Nous restons en effet très prudents, car nous avons rencontré quelques accidents de parcours : le Covid, les différents confinements, le pass sanitaire qui a ensuite freiné la reprise de la fréquentation. L'activité est aussi très dépendante de la météo. Ensuite sont arrivées la crise énergétique et l'inflation. On achetait en 2021 l'électricité autour de 90 euros le mégawattheure, contre 249 euros en 2022. Le prix de la nourriture pour les animaux est aussi en très forte augmentation. »

Néanmoins, la première partie de votre feuille de mission a été réussie…
« Ma mission en arrivant était de structurer et de développer le zoo, d'avoir une organisation plus adaptée, de développer une politique d'achat… Tout cela a été mis en place et a amélioré les conditions d'exploitation. Mais, dans l'autre plateau de la balance, on a les nombreux surcoûts. »

Le fonds d'investissement Prudentia Capital est le propriétaire des lieux depuis janvier 2020. Cet actionnaire ne s'est jamais découragé ?
« Prudentia Capital est l'actionnaire principal, à hauteur de 80%. Michel Louis, l'ancien propriétaire et fondateur, conserve 20% des parts du parc et a toujours un rôle de conseil sur la collection animalière et reste impliqué et investi. L'ADN de Prudentia Capital est de soutenir les PME qui ont des ambitions de rayonnement européen, ce qui est le cas de notre zoo, et c'est donc une grande chance. Nous avons un produit bien implanté, avec sa collection animalière et la compétence reconnue de ses équipes »

Un objectif de rentabilité a-t-il été fixé ?
« Par rapport aux années que l'on vient de vivre, en 2023 nous espérons un véritable rebond de l'activité. Les deux années de Covid n'ont pas retardé le travail de structuration de l'entreprise, qui est maintenant gérée de manière professionnelle, conformément au plan présenté en 2019 par notre actionnaire. La rentabilité est d'ores et déjà atteinte, même s'il reste encore de la marge d'amélioration. »

Quel est le budget annuel de fonctionnement ?
« Nous sommes au-delà de 10 millions d'euros de budget. »

Comment se ventilent vos principales charges ?
« Notre principal poste de dépense, c'est évidemment le personnel : nous avons une centaine de personnes permanentes à l'année, dont la moitié est dédiée aux animaux. Et une cinquantaine de saisonniers sont aussi recrutés chaque été. Ensuite viennent les soins et l'alimentation animale. Puis les charges techniques de fonctionnement, avec des coûts qui explosent. Ne serait-ce qu'au niveau de l'énergie, qui auparavant représentait un budget de 500 000 euros, et qui nous coûte aujourd'hui 1,2 million d'euros. »

---

[1] Taux d'endettement = $\frac{Dettes financières}{Capitaux propres}$

À combien s'élève le chiffre d'affaires de 2022 ?
« Il a dépassé les 10 millions d'euros, mais le seuil d'amortissement n'est pas atteint, comme je vous l'ai expliqué. »

Quelle a été la fréquentation du zoo cette même année ?
« Nous avons dépassé, en 2022, les chiffres de 2019, qui était notre dernière année comparable, avec 356 000 visiteurs, contre 338 000 en 2019. Sachant que l'année 2022 était très compliquée puisqu'on a eu la canicule, la guerre en Ukraine, etc. Le zoo d'Amnéville est taillé pour accueillir au minimum 450 000 visiteurs par an, et c'est donc cela que nous visons, pour 13 à 14 millions d'euros de chiffre d'affaires. »

C'est ce qui vous a amené à diversifier votre offre et proposer le festival Luminescences ?
« Luminescences fait clairement partie de la stratégie de désaisonnaliser le zoo et de "*dérisquer*" l'activité. On ne peut pas tout miser sur six semaines d'activité lors desquelles, potentiellement, la météo peut être très défavorable. Grâce à Luminescences, on a eu des fréquentations hors norme sur le mois de février 2022, en passant de 9 000 visiteurs – ce qui était déjà beaucoup – à 19 000 cette année pour le même mois. On vise les 100 000 visiteurs sur la période hivernale alors que, normalement, nous sommes plutôt à 20 000 ou 30 000 en hiver. Cela dit tout.

Michel Louis, l'ancien propriétaire, disait qu'il était impératif de proposer régulièrement des nouveautés. Votre stratégie n'est pas la même ?
« Proposer des nouveautés, cela reste une mécanique que le public et les médias nous imposent, et Michel Louis avait raison sur ce point. Par contre, il faut le faire de manière responsable. À une époque, le zoo était dans une ascension à tous les points de vue – collection, visiteurs, réputation… – et les banques suivaient sans trop rechigner. Mais aujourd'hui, cette confiance est plus qu'éraflée. Lorsqu'en 2016, après l'investissement très important pour Tiger World (20 millions d'euros, ndlr), Michel Louis a demandé à réétaler la dette, les banques ont dit non. Et cela a précipité le zoo dans les difficultés. »

Tiger World avait même valu au zoo de perdre le label EAZA (European Association of Zoos and Aquaria), se retrouvant exclu de la grande famille des zoos européens. Il a fallu travailler à rétablir cette image et récupérer le label ?
« C'était plus qu'un travail d'image. Tiger World, même si cela partait d'un noble sentiment, a causé aussi une fracture interne. Tout le monde n'était pas pour, dans l'équipe. En développant un spectacle de ce genre au sein d'un zoo dont les buts étaient l'éducation, la conservation et la reproduction [en partenariat avec des organisations non gouvernementales], une ligne rouge était franchie. »

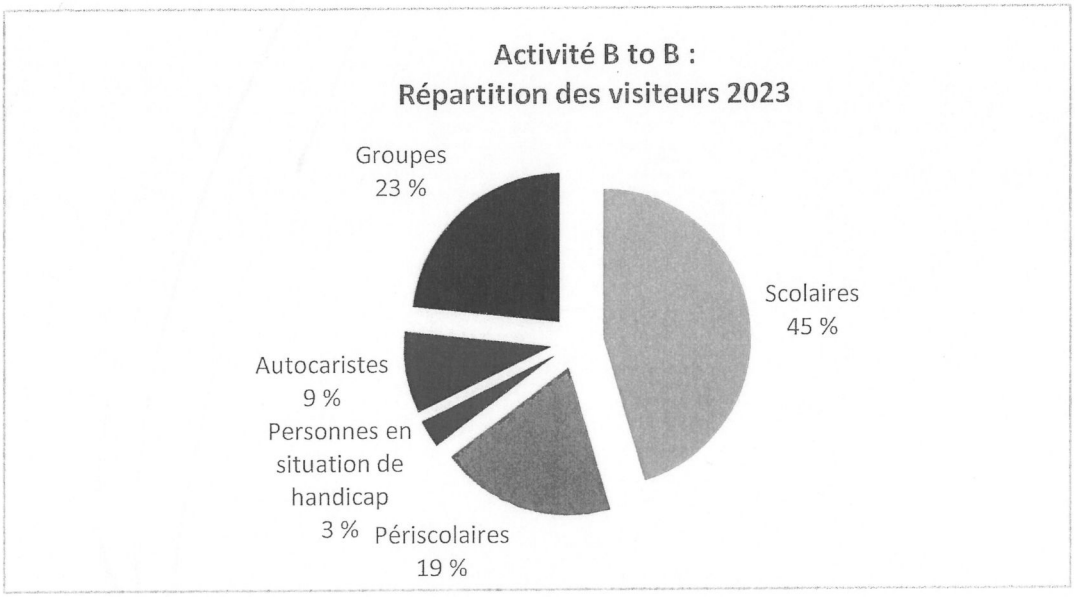
Les équipes avaient été peu consultées quant à ce projet. Votre management est plus collaboratif ?
« Il y avait effectivement auparavant un fondateur qui était l'unique décideur, ce qui correspond à une manière de faire à une certaine époque. C'est confortable pour les équipes quand les décisions prises vous conviennent, moins quand ça ne va pas. J'ai donc engagé un gros travail au niveau du management et du système d'information. Au niveau du SI, plusieurs applications de gestion informatique coexistent : billetterie, facturation et comptabilité, solution de gestion de la relation client (ou customer relationship management – CRM) et suivi de l'activité sur les réseaux sociaux. Des formations à ces outils ont été proposées à tous les niveaux.
La transparence est plus grande. Les échanges plus spontanés et informels. La communication est ouverte et interactive. Cette nouvelle organisation encourage la synergie des équipes et améliore leur degré de satisfaction. Les salariés sont généralement plus impliqués et leur motivation est amplifiée. Avant, les équipes ne voyaient jamais aucun chiffre, mais elles sont pourtant très intéressées par l'actualité de l'entreprise. »

Autre exemple de la nouvelle dynamique insufflée: le visiteur pourra bientôt loger dans le zoo…
« Nous avons la chance d'avoir trois hectares disponibles en réserve foncière et nous avons donc pris la décision de nous lancer sur ce segment hôtelier. Nous sommes dans les phases d'étude pour un premier jalon de six grandes chambres dans un écolodge, avec une vue exclusive sur les tigres. Un investissement de l'ordre de 3 à 4 millions, avec une ouverture attendue à l'été 2024. On imagine proposer de 30 à 40 logements en 2026. »

Source : Magazine, L. (2022c, June 6). *Parc zoologique d'Amnéville : éduquer pour préserver - Lorraine Magazine.* https://www.lorrainemag.com/sorties/parc-zoologique-damneville-eduquer-pour-preserver/

Tournez la page S.V.P.

ANNEXE 2 – Suivi de la fréquentation



Source : Les auteurs, à partir de données de l'entreprise

ANNEXE 3 – Niveau des charges fixes du zoo d'Amnéville par rapport à son chiffre d'affaires

Indice de prélèvement (IP) du zoo d'Amnéville	2019	2020	2021	2022
$IP = \frac{Charges fixes}{Chiffre d'affaires HT} x100$	29 %	37 %	32 %	41 %



L'indice de prélèvement permet de mesurer le poids des charges fixes.

Il représente le pourcentage de chiffre d'affaires à prélever pour couvrir les charges fixes.

Plus cet indicateur est élevé, plus il sera difficile d'atteindre le seuil de rentabilité !

Source : les auteurs

ANNEXE 4 - Données extraites du progiciel de gestion intégrée (PGI)

Bilan Comptable, extrait du PGI - Module Comptabilité (exercice comptable du 01/01 au 31/12/2023)

	en €	BRUT	Amortissement / dépréciation	Net
ACTIF IMMOBILISÉ	**IMMOBILISATIONS INCORPORELLES**			
	Concessions brevet et droits similaires	24 449	726	23 723
	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES			
	Terrains	1 715 957		1 715 957
	Constructions	110 042 294	83 396 217	26 646 077
	Installations techniques	1 169 391	698 436	470 955
	Autres immo. Corporelles	3 416 704	3 142 946	273 758
	IMMOBILISATIONS FINANCIERES			
	Autres immo. financières	16 597		16 597
	TOTAL	**116 385 392**	**87 238 325**	**29 147 067**
ACTIF CIRCULANT	**STOCKS ET EN-COURS**			
	Matières premières et approvisionneme	1 261 772		1 261 772
	Marchandises	1 304 619		1 304 619
	Avances et Acomptes versés sur commandes	154		154
	CRÉANCES			
	Créances clients et comptes rattachés	316 130		316 130
	Autres créances	157 096		157 096
	Valeurs mobilières de placement (2)	387 054		387 054
	Disponibilités	1 951 566		1 951 566
COMPTES DE REGULARISATI	Charges constatées d'avance	14 911		14 911
	TOTAL	**5 393 302**	-	**5 393 302**
	Frais d'émission à étaler			
	Ecart de conversion actif			
	TOTAL ACTIF	**121 778 694**	**87 238 325**	**34 540 369**

	en €	Net	
CAPITAUX PROPRES	Capital social	1 165 520	
	RESERVES		
	Réserves légales	410 180	
	Réserves statutaires	58 230	
	Réserves réglémentées	9 170 691	
	Report à nouveau	1 592 210	
	Résultat de l'exercice	**406 289**	
	Provisions réglementées	4 032 007	
	TOTAL CAPITAUX PROPRES	**16 835 127**	
	Provision pour risques et charges	585 350	
	TOTAL DES PROVISIONS		**585 350**
PASSIF CIRCULANT	**DETTES FINANCIÈRES**		
	Emprunts auprès des Etablissements de crédit (1)	14 844 520	
	DETTES D'EXPLOITATION		
	Dettes fournisseurs	1 257 756	
	Dettes fiscales	881 800	
	DETTES DIVERSES		
	Autres dettes	135 816	
COMPTES DE REGULARISATION	Produits constatées d'avance		
	TOTAL DES DETTES		**17 119 892**
	Ecart de conversion passif		
	TOTAL PASSIF		**34 540 369**

(1) dont concours bancaires courants : 2 184 030

(2) Les VMP sont considérées comme facilement négociables.

Tournez la page S.V.P.

ANNEXE 4 (SUITE) - Données extraites du progiciel de gestion intégrée (PGI)

Grandes masses extraites du PGI - Module FICO (Finance et contrôle de gestion) :

Grandes masses du bilan fonctionnel en euros	2019	2023
Fonds de roulement net global FRNG	- 2 066 102	933 900
Besoin en fonds de roulement BFR	- 1 220 692	779 310
Trésorerie nette TN	- 845 410	154 590

Source : les auteurs, à partir de données issues de l'entreprise

ANNEXE 5 - Étude de marché – prévision des ventes

L'offre est adaptée à chaque groupe de consommateurs (adulte/enfant, particuliers/ professionnels /organisations publiques).
La clientèle est composée essentiellement de familles comprenant deux enfants âgés de 5 à 12 ans. Cette clientèle recherche l'aspect ludique, culturel et pédagogique. Elle est sensible aux prix car il s'agit d'une dépense de loisirs qui sont parmi les premières à être supprimées ou du moins diminuées, dans un contexte d'inflation élevée.

Un sondage a été réalisé auprès des visiteurs, à la sortie du zoo et sur l'application disponible sur tablette et smartphone. A partir de celui-ci, le service commercial et le contrôleur de gestion estiment qu'en faisant varier le prix de plus ou moins 5 euros, incluant le nouveau spectacle, autour du prix actuel, la fréquentation annuelle du parc mesurée
par le nombre de visiteurs s'établirait à :

Variation du PRIX	DEMANDE
+ 5 euros	190 000
0 euros	203 051
-5 euros	215 000

La direction, sensible aux prix pratiqués par la concurrence, propose une nouvelle grille tarifaire tenant compte de l'élasticité-prix de la demande dont voici un extrait :

En 2023 : prix moyen de 28,40 euros pour 203 051 entrées payantes.

En 2024 : prix moyen de 23,40 euros pour 215 000 entrées attendues.

Source : les auteurs

ANNEXE 6 – Politique de communication commerciale en vigueur

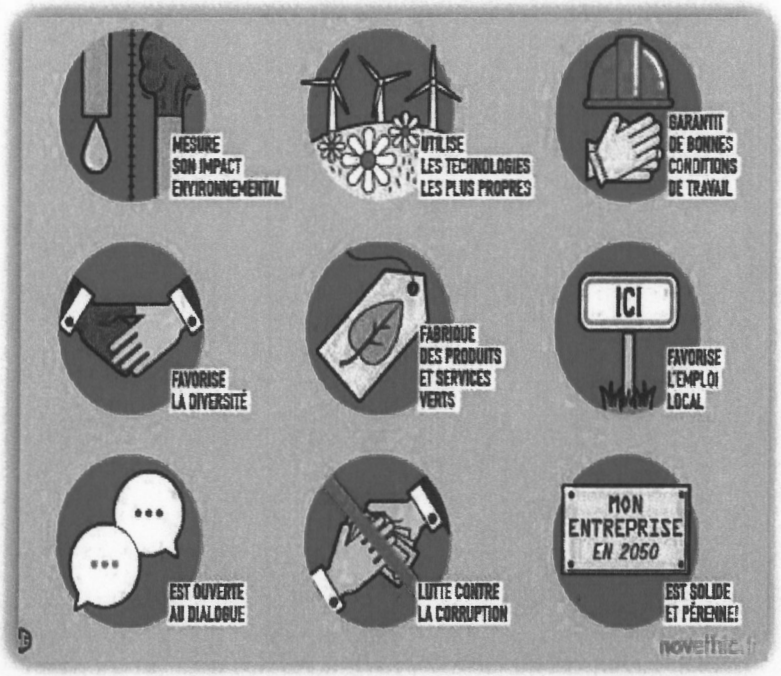
Pour accompagner le repositionnement global de l'activité et valoriser l'offre, la communication externe prend des formes diverses : publicité télévisuelle, participation à des reportages pour des journaux télévisés ou des émissions spécialisées, exploitation des supports de diffusion médiatique massive (publicité radio, panneaux de mobilier urbain, achat d'espaces dans la presse quotidienne régionale, magazines destinés au jeune public - *Okaidi* ou *J'aime lire* - et magazines régionaux). A ces actions, s'ajoutent les offres aux professionnels qui font l'objet de supports spécifiques (mailing, espace dédié sur le site web) pour expliquer le rôle du zoo et présenter les prestations offertes.

La volonté d'améliorer l'expérience client se traduit par l'évolution du site web qui propose désormais un espace « préparation de visite ». Cela permet au public de réaliser en amont sa feuille de route afin d'être libéré de toute question logistique le jour de sa venue au parc. Enfin, sur les plans remis aux visiteurs à l'entrée du zoo, des QR code facilitent l'accès aux animations du jour.

Source : les auteurs

ANNEXE 7 – Campagne promotionnelle adossée à la responsabilité sociétale et environnementale

Soucieuse de renvoyer une image RSE auprès de ses différentes parties prenantes et en particulier la société civile, le zoo souhaite expérimenter l'association avec une enseigne Bio. Une opération promotionnelle de 12 mois est à l'étude par couponning/m-couponning[2].



Cette action repose sur un partenariat avec une marque de produits bio proposant des produits d'artisans du Grand Est dans les boutiques spécialisées et les rayons Bio des supermarchés. Le coupon utilisé offre la possibilité de participer à un tirage au sort, avec 1 fois par trimestre un séjour tout compris de quatre jours trois nuits, en train, dans une grande ville européenne d'une valeur commerciale de 4 000 € (dans le cas de 2 adultes 2 enfants) à gagner.

Objectifs pour le zoo : attirer 200 familles supplémentaires de 4 personnes en moyenne par trimestre et prendre sa responsabilité environnementale en privilégiant le train à l'avion. On estime à 35 euros par visite les dépenses individuelles moyennes des membres des familles. Pour l'enseigne Bio, il s'agit de développer ses ventes tout en aidant une autre entreprise locale et la cause animale.

Source : Novethic.fr

---

[2] Le couponning (m-couponning) est une technique de promotion des ventes basée sur la remise d'un coupon papier (ou d'un QR code sur l'appli) au client afin d'inciter ce dernier à se rendre au zoo en utilisant le bon de réduction.

Tournez la page S.V.P.

ANNEXE 8 – Extraits de publications sur les réseaux sociaux

(source : publications issues de réseaux sociaux – Instagram, TikTok)





ANNEXE 9 – Nouvel espace « Extended Reality World »



Zoo d'Amnéville, nouveau spectacle d'hologrammes, unique au monde

Hugo WALTNER

Le Parc Zoologique d'Amnéville a présenté mardi 29 juin 2023 sa nouvelle attraction « Extended Reality World », la plus grande présentation d'animaux jamais conçue en réalité augmentée.

Ce nouveau spectacle holographique qui fait voyager dans trois biozones différentes à la rencontre de la faune locale sera proposé à tous les visiteurs du zoo dès le 1er avril 2024. Le Zoo d'Amnéville s'est associé à blueBOX & Extended, une société allemande spécialisée dans les spectacles d'hologrammes, pour créer la plus grande expérience de réalité étendue au monde.

Dans une salle de spectacle de 2000 places, le spectateur est plongé pendant 25 minutes dans un univers immersif où se succèdent voyage dans l'espace et découverte de 3 biozones. Des Vosges au Groenland en passant par l'Inde, le show projeté en 3D donne vie à la faune

locale (tigres, baleines, requins, libellules) dans des scènes impressionnantes appuyées par un fond sonore prenant.

Source : https://tout-metz.com/nouveau-spectacle-hologrammes-zoo-amneville-2024

ANNEXE 10 – Flux nets de trésorerie (FNT) prévisionnels de l'investissement

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
CAF	-	656 987	663 627	663 627	663 627	663 627
Récupération BFR	-	-	-	-	-	-
Valeur de revente	-	-	-	-	-	-
Total Encaissements	-	**656 987**	**663 627**	**663 627**	**663 627**	**663 627**

Investissement	2 750 000	-	-	-	-	-
Augmentation du BFR		-	-	-	-	-
Total décaissements	**2 750 000**	-	-	-	-	-

FNT	**- 2 750 000**	**656 987**	**663 627**	**663 627**	**663 627**	**663 627**

Niveau d'exigence des investisseurs = Coût du capital = 5%

VAN = 116 834 € --- TRI = 6,52 %

Source : les auteurs, à partir de données issues de l'entreprise

ANNEXE 11 - Extrait du tableau de bord social

	Effectif au 31/12/2023	Moyenne 2023 par personne
Direction	3	7 254,00
Manager de zone	9 1 arrivée en 2024	5 312,00
Assistant-Manager de zone	9 1 arrivée en 2024	3 542,00
Soigneurs	15 1 départ en 2024 1 arrivée en 2024	2 514,00 2 645,00

Grille de lecture : en moyenne, chaque personnel « manager de zone » a perçu 5 312 € bruts par mois en 2023

Les managers de zone sont responsables d'une zone thématique du zoo (le territoire des félins, la jungle tropicale, la réserve africaine,...). Le manager est responsable d'une équipe comprenant un assistant-manager et des soigneurs dédiés et spécialisés. Les managers de zone ont des objectifs commerciaux (nombre de visiteurs de la zone rapporté au nombre de visiteurs totaux, nombre d'animations proposées et fréquentation de ces animations, satisfactions client), des objectifs liés à la protection de l'environnement (gestion des déchets, émission de CO2) et des objectifs reliés au bien-être animal.

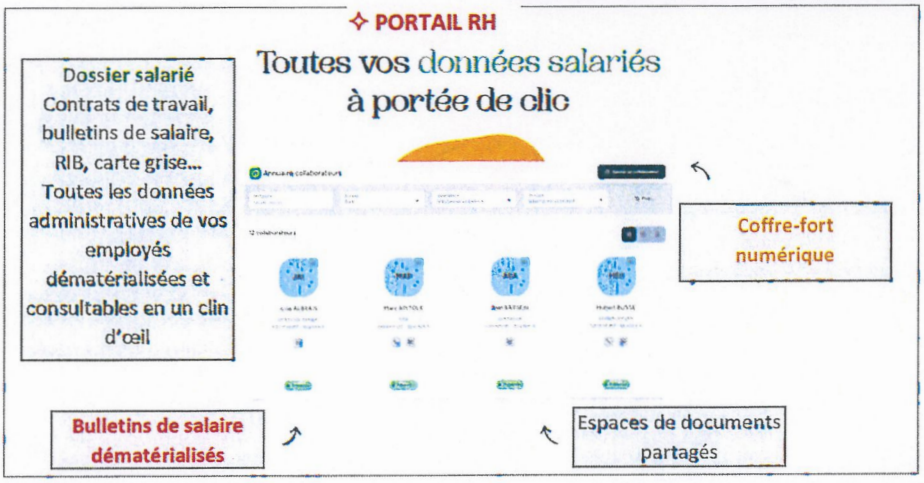
L'atteinte des objectifs permet le versement d'une prime dont le manager a en charge la répartition. Cette prime peut être équivalente à un mois de salaire.

Source : les auteurs, à partir de données issues de l'entreprise

Tournez la page S.V.P.

ANNEXE 12 – Quelles peuvent être les fonctionnalités d'un système d'information des ressources humaines ?











Source : www.eurecia.com

ANNEXE 13 – LE MANAGEMENT PAR OBJECTIFS

En 1943, Peter Drucker commence [...] une mission d'audit et de conseil de deux années chez General Motors. Deux années au cours desquelles il assiste à d'innombrables comités exécutifs, visite toutes les usines du groupe, analyse dans le détail l'ensemble des process industriels et enchaîne les interviews avec des ouvriers et des cadres. [...] Dans son livre, celui-ci plaide pour une plus grande décentralisation opérationnelle et pour la création de petites divisions dont les salariés disposeraient d'une très large autonomie, seul moyen à ses yeux d'accroître la productivité de l'entreprise. Au PDG tout-puissant qui donne des ordres que tous doivent suivre, il substitue une approche plus interactive fondée sur des échanges permanents, reprenant ainsi les intuitions de Donaldson Brown. [...]

Rupture avec le taylorisme et le fordisme

[...] Peter Drucker expose ce qui est sans doute le plus connu de ses concepts, la direction par objectifs - DPO. L'idée centrale ? Pour motiver les salariés, il convient de fixer avec eux des objectifs à atteindre plutôt que de leur assigner de manière directive des tâches d'exécution. « Institution centrale de la société », le management doit à ses yeux remplir six missions : définir la mission d'une entité, fixer des objectifs clairs pour les équipes, analyser et organiser le travail pour créer un sentiment de satisfaction chez le personnel, informer et écouter ses employés, évaluer les résultats au moyen de normes spécifiques et former les collaborateurs en permanence. De ce point de vue, la DPO marque une rupture avec le taylorisme et le fordisme en usage dans le monde industriel.

Source : www.lesechos.fr - Tristan Gaston-Breton Historien d'entreprise - 2016

ANNEXE 14 – LA DIRECTION PAR LES OBJECTIFS, ET APRES ?

Dans un contexte d'instabilité et d'évolution de la nature du travail, où il est devenu difficile de formaliser les résultats attendus, la pratique du management par les objectifs devient compliquée, voire contre-productive. Deux modes alternatifs existent : l'un, par les valeurs, permet de prescrire des normes de comportement ; l'autre, par les compétences, cherche à valoriser les capacités possédées par les individus. Mais la plupart des organisations recourent plutôt à un cocktail dans lequel les ingrédients varient selon les caractéristiques de la situation.

Manager, c'est transformer du travail en performance. Si on peut difficilement être performant sans travailler, on peut très bien travailler, même beaucoup, sans être performant. Travail et performance ne sont pas synonymes. Il n'y a pas de lien mécanique entre la quantité de travail produite et la performance obtenue. Les départements les plus performants ne sont pas forcément ceux où l'on travaille le plus. Certains travaillent durement pour un résultat médiocre, le travail produit étant d'une faible utilité en regard de l'énergie dépensée. Par exemple, les rapports en tout genre que les destinataires ne lisent pas sont légion. Les réunions où chacun se doit d'être, qui s'éternisent mais n'aboutissent pas, ne sont pas exceptionnelles. Certains rituels bureaucratiques demandent du temps et de l'énergie pour seulement « faire tourner la machine administrative ».

Aujourd'hui, on ne parle plus beaucoup du management par les objectifs. On parle plus facilement du management de la performance. Un joli pléonasme ! En effet, on ne manage pas la performance, le management désignant le processus qui produit la performance. [...] Manager, dit-on couramment, c'est fixer des objectifs, suivre la réalisation du travail, évaluer

Tournez la page S.V.P.

les résultats obtenus et, le cas échéant, récompenser les performances produites. Il est donc difficilement imaginable de manager sans objectifs, la fixation des objectifs étant la première des étapes du cycle de management.

Pourtant, le management par les objectifs est l'objet de nombreuses critiques, voire de profondes remises en cause, en particulier de la part de ceux qui le pratiquent, c'est-à-dire les managers. Il est né à la fin des années 50 dans un contexte particulier, celui de la décentralisation des grandes entreprises américaines. Aujourd'hui, le contexte a changé. [...]

Des objectifs pour tout le monde

Le MPO est fondé sur deux convictions principales : tout manager, du directeur général à l'agent de maîtrise, doit avoir des objectifs clairement définis ; ces objectifs doivent découler des buts de l'entreprise.

Un ou plusieurs objectifs sont donc indispensables pour mesurer la performance. La notion d'objectif est simple, mais souvent mal comprise. En fait, un objectif n'est rien d'autre qu'une action visant à réduire un écart entre un état présent constaté et un état futur souhaité. [...] En prenant connaissance d'un objectif, le manager et ses collaborateurs doivent *a minima* pouvoir répondre aux deux questions suivantes : (1) à quoi verrons-nous qu'il est ou qu'il n'est pas atteint ? (2) à quelle échéance ? En conséquence, contrairement à ce qu'on trouve dans certains formulaires d'entretien annuel, un objectif permanent n'a pas de sens. Une mission peut être permanente, un objectif ne peut pas l'être.

Les objectifs fixés aux managers ne tombent pas du ciel. Ils doivent être déclinés à partir des buts de l'entreprise telle une cascade. En effet, les managers ne sont pas automatiquement guidés vers un but commun, en particulier à cause de la division du travail, force centrifuge qui déchire l'entreprise et la transforme en une confédération désordonnée. Pour éviter cela, il faut que les managers voient l'entreprise comme un tout et puissent replacer ce qu'on attend d'eux dans un ensemble cohérent. Un bon moyen de guider les efforts des managers vers un but commun est de leur fixer des objectifs traduisant la contribution qu'ils doivent fournir au succès du groupe plus important dont ils font partie. Tout manager appartient en effet à deux « pyramides » : celle composée de ses « pairs » (les managers du même niveau que le sien) et de son propre responsable hiérarchique d'une part, celle qu'il constitue avec l'équipe dont il a la responsabilité d'autre part. Le manager est une partie de la base de la première, le sommet de la seconde. Les membres de ces deux « pyramides » ont accès à des informations différentes et ont donc une représentation différente des mêmes réalités. Lui seul a accès aux deux.

Ce faisant, la déclinaison des objectifs dans le cadre de processus à la fois « *top down* » et « *bottom up* » est un moyen pertinent de coordonner le travail préalablement divisé. C'est un mode de coordination que Henry Mintzberg nomme standardisation par les résultats.

Source : L'Expansion Management Review 2005/2 (N° 117) – Eric Delavallée

IMPRIMERIE NATIONALE – 24 1190 – D'après documents fournis

Travailler les chapitres de ce sujet

Prepa Help suit le programme d'ECT chapitre par chapitre : cours détaillé, méthodes, pièges, exercices et problèmes corrigés pas à pas, tirés des concours. L'essai gratuit donne accès aux chapitres offerts de ta filière, sans carte bancaire.

Chapitres liés à ce sujet

- Structure financière et rentabilité : bilan fonctionnel, FDR, BFR, TN, rentabilités, levier
- Choix stratégiques : avantage concurrentiel, stratégies génériques, diversification (BCG, ADL), internationalisation, croissance, intégration, innovation
- Démarche et diagnostic stratégiques : DAS, PESTEL, cinq forces, FCS, chaîne de valeur, ressources et compétences, SWOT
- Coûts partiels : coût variable, coût spécifique, coût marginal, seuil de rentabilité, levier, décisions
- Politique de communication et politique de distribution
- Mathématiques financières : intérêts, actualisation, annuités, emprunt indivis
- Politique de produit et politique de prix
- Enjeux et domaines de la GRH : recrutement, rémunération, motivation, conflits

Ouvrir l'essai gratuit

Scanne le code ou clique sur le bouton.

prepahelp.com/#essai

Une question sur le concours ou sur ta filière :
écrire sur WhatsApp

Les autres années et épreuves : prepahelp.com/annales/bce/ect