

CORRIGÉ

La commission de choix de sujets a rédigé cette proposition de corrigé, à partir des enrichissements successifs apportés aux différents stades d'élaboration et de contrôle du sujet. Pour autant, les propositions qui suivent ne visent pas l'exhaustivité mais tentent simplement d'apporter à chaque question et à chaque commentaire, les éléments de réponses couramment admis par la communauté enseignante.

Cette proposition de corrigé a permis aux correcteurs d'avoir des repères sur lesquels a été trouvé un large consensus. Elle a en outre offert des éléments d'appréciations permettant de valoriser les candidats disposant d'un ensemble de connaissances organisé, d'un esprit d'analyse satisfaisant et capable de produire sous forme rédigée et de manière pertinente le résultat d'une réflexion en lien avec les questions posées.

■ ANALYSE DU CAS

Q1. Caractériser la structure et l'organisation du travail d'Archiptère et montrer, en vous appuyant sur le document théorique, que certains facteurs de contingence ont contribué à les modeler.

La structure et l'organisation du cabinet Archiptère peuvent être caractérisées par :

Taille

Très petite entreprise (TPE) ;

Variable : la structure est variable car elle peut doubler de taille avec les indépendants qui viennent compléter les effectifs pour les gros contrats.

Spécialisation

$\frac{3}{4}$ des personnes qui travaillent dans le cabinet Archiptère sont mobilisées sur des fonctions opérationnelles, $\frac{1}{4}$ sur des fonctions support.

1 personne est chargée des fonctions support (staff), remplies également par le dirigeant. La structure est plutôt fonctionnelle avec deux architectes diplômés dont les profils spécifiques sont non-interchangeables.

Le cabinet Archiptère recourt à des prestataires externes pour des fonctions techniques spécifiques ou lors de hausses conjoncturelles d'activités.

Formalisation

Aucune formalisation. Structure par projets ou structure ad hoc pour répondre à des demandes clients qui sont toutes singulières en termes de demande, de durée, d'investissement...

La taille et la composition de l'équipe mobilisée sont variables selon les projets. De fait, le cabinet Archiptère peut être amené à adopter une stratégie d'externalisation.

Coordination

1 seul niveau de hiérarchie est constaté avec le rôle central du fondateur. D'après le document théorique d'H. Mintzberg, les modalités de coordination adoptées par le cabinet Archiptère sont l'ajustement mutuel et la standardisation des qualifications : 3 architectes diplômés

Les facteurs de contingence ont modelé la structure et l'organisation du cabinet Archiptère :

La création récente explique qu'elle soit de petite taille. Elle explique également que la structure y soit peu formalisée.

En outre, le système de conception prend ici la forme d'une proposition de projet à un client. Par son essence même, chaque proposition est unique. Afin de gagner en efficacité, le contrôle est assuré « au fil de l'eau » par ajustement mutuel via le fait de travailler ensemble et l'omniprésence du dirigeant. Ainsi, on peut considérer que la formalisation est faible voire absente.

La bureaucratie est absente car la structure est épurée et le recours aux professionnels externes qualifiés encouragé. L'environnement est instable dans la mesure où les demandeurs sollicitent les architectes ponctuellement, créant de forts pics et creux d'activités. La réponse de l'entreprise à ce facteur a consisté à créer un cadre de flexibilité pour la structure en externalisant le cas échéant tout ou partie de l'activité.

Le système de pouvoir reste fort du fait que l'actionnaire principal est aussi le dirigeant, ce qui le rend omniprésent dans le fonctionnement quotidien.

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

Tableau affectation des charges indirectes (en €)	
Charges indirectes	240 000
Nombre d'unités d'œuvre (UO)	1 500
Coût de l'unité d'œuvre (UO)	160

Coût du projet (en €)	Prix	Quantité	Total
Charges directes matériaux			10 000
Honoraires graphistes			4 000
MOD	45	168	7 560
	30	280	8 400
Charges indirectes	160	448	71 680
Coût total			89 240

Pertinence de la méthode des coûts complets :

Argument +	Argument -
<p>La méthode des coûts complets permet de répartir les charges indirectes qui sont très significatives (80% du coût). Chaque heure de MOD emporte 160 € de CI, peu importe qu'il s'agisse d'un senior ou junior. La méthode a l'avantage d'affecter toutes les CI et d'en tenir compte dans la fixation des honoraires au client, ce qui est important compte tenu de leur montant.</p> <p>L'UO suppose implicitement que plus il y a d'heures de MO, plus le projet consomme des charges fixes de structure, ce qui est assez raisonnable.</p>	<p>Les dessinateurs free-lance utilisent également la structure quand ils travaillent chez Archiptère mais il n'en est pas tenu compte => l'UO pourrait tenir compte des heures ou des charges des professionnels externes.</p> <p>Les CI incluent aussi toutes les charges afférentes aux projets non aboutis : il est normal dans le contexte d'en affecter le coût aux projets aboutissant à un contrat. Peut-être pourrait-on isoler une partie des CI afférentes aux projets non aboutis. Ainsi, elles pourraient être réparties avec une UO qui serait le contrat facturé et non les heures de MOD.</p> <p>Les honoraires du fondateur ne sont pas inclus dans les coûts, ce qui en réduit le montant alors même que celui-ci joue un rôle essentiel dans la structure.</p>

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

Le choix des médias de type réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook...) est adapté à cette activité qui repose largement sur une relation personnelle 1 to 1 entre l'architecte et son client : style de l'architecte, relation personnelle, interaction dans le déroulement du projet sont inhérentes à l'activité.

Ce choix est aussi particulièrement adapté à cette activité car la plupart des clients potentiels seront amenés à faire des recherches, à chercher des idées originales sur les réseaux sociaux et Internet.

En complément, l'envoi de la newsletter est bien adapté à une activité dont les réalisations procurent des satisfactions essentiellement visuelles : elle permet en effet de produire des photos, de renvoyer sur le site qui présente des galeries-photos, nécessaires pour attirer l'œil du client, car l'esthétique mobilise essentiellement le système des récepteurs sensoriels de la vue.

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

Enfin, le choix du nom est aussi un élément de la communication qui est pertinent : il est original et distinctif, il fournit une bonne entrée en matière avec les nouveaux clients, sort en premier dans les classements alphabétiques. Ainsi, il donne de la visibilité à l'entreprise et surtout permet de renforcer le marketing relationnel one to one.



■ COMMENTAIRES DE PHRASES

A1 - L'intensité de la concurrence a réduit le nombre de cabinets d'architectes sur le marché.

L'affirmation n'est ni vraie, ni fausse.

La concurrence peut être considérée comme [une] « compétition, [une] rivalité d'intérêts entre plusieurs personnes qui poursuivent un même but » mais aussi une « structure d'un marché qui se caractérise par une pluralité d'entreprises en compétition les unes par rapport aux autres pour bénéficier de la préférence des consommateurs »². De fait, selon les approches structuralistes, l'intensité concurrentielle est déterminée par les forces concurrentielles exogènes qui opèrent sur le marché (nouveaux entrants, substituts, fournisseurs, acheteurs et rivalité interne - Porter, 1982).³

L'affirmation est donc en partie vraie, le prix et l'originalité de la réalisation comptent dans le choix du donneur d'ordres. Ainsi, une forte concurrence peut faire disparaître les concurrents moins originaux et plus chers.

Pour autant, l'affirmation est en partie fausse à long terme puisque la réduction du nombre de concurrents vient plutôt :

- Du développement des émissions de décoration qui rendent accessible l'entrée de gamme à tous, et ont fait disparaître les concurrents spécialisés dans la décoration d'intérieur.
- De la réduction du nombre de contrats sur le marché dû à l'émergence du digital qui enlève de la pertinence au décor physique, et qui réduit les budgets.
- De la difficulté à générer des marges suffisantes
- Du fait de l'impossibilité de facturer des marges sur les objets de décoration.

A2 - Les caractéristiques du métier d'Architecte imposent la propriété et le contrôle du système d'information.

L'affirmation est partiellement fausse.

D'après Robert Reix : « Un système d'information (SI) est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc...) dans des organisations. »⁴

² Extrait <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/concurrence/17984>

³ Voir Mercator 11^e édition, p. 665.

⁴ Reix Robert, Systèmes d'Information et management des organisations, Vuibert, 5e édition, 2004

Pour ce qui concerne le cabinet Archiptère, le SI comprend en particulier des composantes logicielles très spécialisées et propres au métier d'architecte :

- Logiciels de dessin comme Archicad, Phtoshop, logiciels 3D ;
- Logiciels de transformation des fichiers en images 3D comme 3DSMAX ou Cinema4D ;
- Logiciels spécialisés dans le graphisme.

La propriété de ces outils, ainsi que le savoir-faire associé, pourtant indispensables au rendu du projet car ils jouent un rôle essentiel dans la décision finale du client ne sont pas du tout maîtrisés par Archiptère qui fait appel à des professionnels extérieurs.

En outre, on peut noter que le fait de n'en avoir ni la propriété, ni la maîtrise permettent aussi à Archiptère de faire appel ponctuellement aux « vendeurs » dont les talents sont les plus appropriés par rapport aux circonstances.

Mais, le SI englobe aussi des outils stratégiques pour le cabinet Archiptère comme ceux relatifs à la gestion de la base de données clients, la publication de la newsletter ainsi que de la gestion des réseaux sociaux ; ceux-ci en revanche sont bien contrôlés par l'entreprise.

A3 - L'externalisation permet à Archiptère de se concentrer sur son cœur de métier.

L'affirmation est vraie et fausse.

L'externalisation désigne le fait de recourir à un prestataire pour se procurer une ressource auparavant réalisée en interne. Orientation stratégique majeure pour l'entreprise, elle peut être partielle ou totale : la littérature montre que les entreprises ne souhaitent ou ne peuvent pas toujours confier la totalité d'une fonction à un prestataire. Si l'externalisation d'activités périphériques peut être une pratique de gestion courante. En revanche, celle d'activités plus critiques pour la bonne marche de l'entreprise pose un réel problème stratégique et de management. Il en sera ainsi des activités dites « cœur de métier » considérées comme l'activité principale d'une entreprise, pour laquelle son expertise est la plus étendue et dont elle tire l'essentiel de ses ressources.⁵

Pour ce qui concerne le cabinet Archiptère, l'externalisation prend deux formes :

- Externalisation de la réalisation de certains contrats au moment des pics d'activité ;
- Externalisation de certaines parties de la réalisation des missions comme le rendu.

⁵ Extrait <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Coeur-metier-240948.htm#qjIvQZKCYiVR37v.97>

Dans le premier cas, il ne s'agit pas d'un recentrage sur le cœur de métier car l'intégralité de la mission est externalisée. Elle relève du cœur de métier du cabinet.

Dans le 2^e cas, il s'agit du "rendu", de la représentation du projet qui est dissociable de la création à proprement parler, et donc du cœur de métier.

A4 - Les difficultés de trésorerie d'une entreprise sont issues de l'insuffisance de son excédent brut d'exploitation (EBE).

L'affirmation est vraie et fausse.

L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) permet de visualiser la rentabilité dégagée par l'entreprise grâce à son système de production. En effet, l'excédent brut d'exploitation ne prend pas en compte les produits exceptionnels, les charges exceptionnelles, ni les amortissements ou la manière qu'a l'entreprise de financer son activité. Il est calculé sur une période donnée.

Le calcul de l'EBE :

$$\text{EBE} = \text{Chiffre d'affaires} - \text{achat de marchandises et de matières premières} - \text{services extérieurs (loyer, électricité, assurance...)} - \text{services provenant des tiers (avocat, comptables, honoraires experts...)} - \text{impôts et autres taxes} - \text{salaires et charges sociales}^6$$

L'insuffisance de l'EBE vient d'un chiffre d'affaires trop faible au regard des charges. Ceci peut être expliqué par le fait que les produits sont insuffisants au regard des charges, et donc que cette situation génère une CAF insuffisante.

Mais les difficultés de trésorerie peuvent s'expliquer autrement, notamment par :

- Le fait que les clients paient tardivement alors que l'entreprise paie rapidement ses fournisseurs, ce qui alourdit le BFR.
- Le fait que le financement des investissements de l'entreprise absorbe des ressources très importantes, malgré un EBE raisonnable.
- Le fait que l'entreprise subit malgré un résultat courant avant impôt (RCAI) positif des charges exceptionnelles importantes : restructurations, amendes...

⁶Extrait <https://www.l-expert-comptable.com/fiches-pratiques/qu-est-ce-que-l-excedent-brut-d-exploitation-ebe.html>

A5 - L'analyse de grandes masses de données commerciales de l'entreprise remplace les traditionnelles études de marché.

L'affirmation est vraie et fausse.

L'expression grandes masses de données ou « Big Data » est continuellement employée pour qualifier une dynamique sociétale qui serait caractérisée « non seulement par la production de quantités massives de données, mais surtout par les énormes bénéfices potentiels que recèlerait l'utilisation de nouveaux outils de statistiques permettant d'analyser ces données. »⁷

À ce titre, les entreprises cherchent à utiliser « la donnée », en scrutant les paniers des consommateurs, la récurrence de leurs achats, la corrélation entre les données personnelles et les achats, les enchaînements logiques dans leurs achats et leurs préférences, etc.

Ceci permet aux entreprises de mieux connaître leurs clients actuels, et même les prospects qui apparaissent sur leurs sites de ventes en ligne : cela remplace certaines études de marché.

Toutefois, les études de marché prospectives pour une entreprise qui se crée, ou un franchisé qui s'installe sur une zone de chalandise restent indispensables car la donnée n'existe pas encore. Par ailleurs, certaines études de marché sectorielles restent indispensables car elles mettent en valeur des facteurs d'environnement futurs dans le macro et microenvironnement qui n'apparaissent pas toujours dans les données commerciales du passé.

A6 - La formation des salariés améliore leur productivité.

L'affirmation est plutôt vraie.

En économie, la productivité est définie comme le rapport entre une production et les facteurs mis en œuvre pour l'obtenir. La production désigne les biens et/ou les services produits. Les facteurs de production, désignent le travail, le capital technique (installations, machines, outillages...), les capitaux engagés, ainsi que des facteurs moins faciles à appréhender bien qu'extrêmement importants, tel le savoir-faire accumulé.

La productivité peut aussi être calculée par rapport à un seul type de ressources, le travail ou le capital. On parle alors de productivité apparente.⁸

⁷ Maxime, Ouellet, André, Mondoux, Marc, Ménard, Maude, Bonenfant, Fabien, Richert, « Big Data, gouvernance et surveillance », Rapport de recherche effectué dans le cadre du projet « la gouvernance des systèmes de communication » (FRQSC – Soutien aux équipes de recherche, 2010-2015), Cahiers du CRISIS, 2004-1, page 2.

⁸ <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1452>

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

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

Toutefois :

- La formation peut être inadaptée.
- Il peut y avoir des résistances au changement fortes qui ne sont pas levées par une formation.
- Le salarié formé peut également partir et valoriser les bénéfices de sa formation chez un autre employeur.
- Il est très difficile soit de réaliser des gains de productivité dans les services soit de les mesurer, notamment parce que la qualité des services rendus est complexe à évaluer et à prendre en compte dans le calcul de la productivité du travail.
- ...