

BACCALaurÉAT TECHNOLOGIQUE
SCIENCES ET TECHNOLOGIES DU MANAGEMENT ET DE LA GESTION
TOUTES SPÉCIALITÉS
EPREUVE ORALE DU SECOND GROUPE
SESSION 2021
MANAGEMENT SCIENCES DE GESTION ET NUMERIQUE

Temps de préparation : 40 minutes

Durée de l'épreuve : 20 minutes

Coefficient : 16

L'usage de la calculatrice est autorisé

CORRIGÉ n°17

Créée en 2006, Salut les Loupiots est une entreprise de crèche, située sur la commune de Perpignan (66 000). Ouverte du lundi au vendredi, Salut les Loupiots accueille chaque jour 24 enfants, et compte six professionnels de l'éducation des jeunes enfants, un agent polyvalent en charge de l'entretien et des locaux, et une responsable de la structure, Madame FOURAS.

La crise sanitaire a engendré une dégradation des conditions de travail des salariés de l'entreprise mais aussi une baisse au niveau de la rentabilité financière de l'entreprise. Madame FOURAS tente de faire face à ces problèmes.

Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes en effectuant les travaux suivants :

Première partie : Diagnostic et identification du problème de management

1.1- Réaliser le diagnostic stratégique externe de l'organisation Salut les Loupiots.

Opportunités :

- Au niveau

Menaces :

- Au niveau **économique**, l'activité a baissé de l'ordre de 10%, en raison du télétravail ou de l'activité partielle, les parents ne font plus le trajet pour aller déposer les enfants.
- Au niveau **socioculturel**, la démocratisation du télétravail entraînent une baisse d'activité des crèches proches du domicile des familles de 2h par jour. De plus, cela entraîne une réorganisation des crèches pour s'adapter à ces changements.
- Au niveau **légal**, le respect des règles sanitaires impacte l'organisation de la crèche et la demande des familles.

1.2- Repérer le problème de management auquel est confrontée l'organisation Salut les Loupiots.

L'organisation Salut les Loupiots doit faire face à un problème lié à la crise sanitaire. En effet, elle a eu un impact au niveau de la fréquentation et donc de son chiffre d'affaires, mais aussi sur le moral des salariés qui doivent faire face à une nouvelle organisation dans leur travail.

Deuxième partie : Proposition de solutions

2.1- Identifier les intérêts respectifs des différentes parties prenantes de l'entreprise. Déterminer si ces intérêts sont divergents ou convergents.

Parties prenantes	Intérêts
Salariés	Les salariés estiment que les conditions de travail sont de plus en plus difficiles et souhaitent obtenir une augmentation de salaire pour compenser ces dernières.
Dirigeant	Le dirigeant doit faire face à une baisse importante de la rentabilité de son entreprise. Elle souhaite donc que les prix augmentent et pouvoir augmenter les salaires pour les remotiver.
Clients	Les clients doivent faire face à des difficultés économiques et sanitaires et souhaitent une baisse des prix pratiqués par la crèche.

Les intérêts sont à la fois divergents et convergents.

- **Intérêts convergents** (les acteurs ont des relations partenariales) : les salariés et le dirigeant ont tous deux un intérêt qui s'accordent, à la savoir la hausse des salaires. Les salariés verront leurs efforts récompensés, l'employeur va pouvoir voir ses salariés plus motivés et donc plus performants.
- **Intérêts divergents** (les acteurs ont des relations conflictuelles) : Les intérêts entre le dirigeant et les clients sont divergents car Madame FOURAS souhaite une hausse des prix pour retrouver une rentabilité financière, et les clients souhaitent une baisse des prix pour faire face aux difficultés économiques.

Accepter tout élément de réponse pertinent

2.2- Expliquer sur quels facteurs de motivation externes la dirigeante peut jouer pour remobiliser ses salariés.

Les facteurs externes de motivation (extrinsèques) sont des éléments qui influencent le salarié et proviennent d'une circonstance extérieure à lui, une punition ou une récompense.

Les dispositions qui peuvent remobiliser les salariés de Madame FOURAS sont

- **les dispositions monétaires** : augmentation de salaire, primes individuelles ou collectives, participation aux bénéfices, avantages en nature (voiture de fonction, téléphone, ticket-repas...) ;
- **les dispositions non monétaires** : élargissement des tâches et des responsabilités, autonomie dans le travail, reconnaissance de la hiérarchie, participation à des projets, formation, promotion.

Accepter tout élément de réponse pertinent

2.3- Calculer l'évolution de la rentabilité financière de la crèche Salut les Loupiots. Justifier l'intérêt d'augmenter les prix.

Calcul du taux d'évolution du résultat de l'entreprise :

$$= (VA - VD)/VD*100$$

$$= ((12\ 000 - 98\ 000) / 98\ 000) * 100$$

$$= -88\%$$

L'entreprise Salut les Loupiots a vu ses bénéfices fortement diminuer de 88% en 2020 par rapport à l'année précédente. Cela s'explique par une baisse de 100 000 € du chiffre d'affaires, c'est-à-dire du total de ses prestations.

Ainsi, la solution préconisée par Madame FOURAS, à savoir une hausse des prix semble la plus adaptée à la situation. Il y a une méconnaissance du taux de fréquentation des crèches liée à l'incertitude de l'évolution de la crise sanitaire. Ainsi, une hausse des prix augmentera mécaniquement une hausse du chiffre d'affaires, et donc une hausse de sa rentabilité.

Accepter tout élément de réponse pertinent

2.4- Analyser les freins des utilisateurs des services de la crèche.

Freins à l'achat : Les freins sont des pulsions négatives qui empêchent l'achat.

Les freins sont :

- **les peurs**, réelles ou irraisonnées des risques liés à l'achat (risques de contamination évoqués par Robert qui le freinent dans sa décision de laisser son enfant à la crèche) ;
- **les doutes** liés à la réelle utilité de l'achat (le chômage partiel et les difficultés économiques entraînent des doutes quant à la réelle utilité de placer son enfant en crèche).

Accepter tout élément de réponse pertinent

ANNEXE 1 : L'impact du Covid sur la fréquentation des crèches : l'alerte des gestionnaires

ANNEXE 2 : Données comptables de la crèche Salut les Loupiots

ANNEXE 3 : Témoignages de différentes parties prenantes de la crèche Salut les Loupiots

Annexe 1 : L'impact du Covid sur la fréquentation des crèches : l'alerte des gestionnaires

[...] Du côté de la Fédération Française des Entreprises de Crèches (FFEC), Elsa Hervy, Déléguée générale, explique : « Nous avons demandé à nos entreprises de crèches adhérentes la différence de fréquentation entre septembre 2019 et septembre 2020.

Résultat : une baisse d'activité de l'ordre de 10%, essentiellement liée au Covid, avec des réalités très diverses. Ainsi, les crèches près du lieu de travail sont les plus impactées avec une baisse de la fréquentation de l'ordre de 50% : en raison du télétravail ou de l'activité partielle, les parents ne font plus le trajet pour aller déposer les enfants.

Néanmoins, depuis début novembre, on remarque une légère remontée du taux de fréquentation (moins de bouchons sur la route, donc les parents en télétravail déposent leurs enfants à la crèche et retournent chez eux travailler). Cela reste toutefois un épiphénomène, la hausse étant seulement de 10%. »

Et elle poursuit : « Les crèches proches du domicile sont aussi touchées : les parents en télétravail déposent les enfants plus tard et viennent les chercher plus tôt. Cela peut entraîner une baisse d'activité de 2h par jour et par famille pour les crèches concernées. »

Enfin, autre constat : peu de publicité de l'accueil occasionnel car plus difficile à mettre en œuvre avec les règles sanitaires strictes à appliquer et aussi moins de demande de la part des familles.

[...] Normalement l'organisation de septembre est calée en début d'été. Là, tout s'est fait au dernier moment, en septembre. Et l'arrivée de tout-petits en plus, cela veut dire plus d'adaptation et plus de fatigue pour les pros. Au final, cela génère du stress supplémentaire et beaucoup de désorganisation », détaille Magali Bachelier d'Accent petite enfance. Elisabeth Laithier abonde dans ce sens. « C'est compliqué à gérer pour les professionnels. Cela entraîne notamment beaucoup d'allers et venues lorsque les enfants arrivent plus tard et impacte le démarrage des activités. Du point de vue administratif, cela amplifie aussi la tâche », confie-t-elle. Enfin, pour Marie Lambert de l'Uniopss un possible « impact social, notamment de ne plus être en lien avec les familles vulnérables qui confiaient leurs enfants » ne doit pas être négligé. En effet, la diminution des besoins touche en premier lieu les populations les plus fragiles, qui sont peut-être celles qui craignent le plus le Covid. Et malheureusement, c'est avec elles que l'on perd le fil le plus facilement. [...]

La baisse des besoins d'accueil : conjoncturelle ou structurelle ?

Pour l'heure, la fréquentation des EAJE est en diminution. Mais ce phénomène va-t-il ou non perdurer ? « Trop tôt pour le savoir », indique Marie Lambert-Muyard. « Cela va dépendre de la pratique du télétravail, si elle continue ou pas », estime-t-elle. Une question d'importance car selon la réponse elle va déterminer la politique à mettre en place. Comme le note Elisabeth Laithier : « est-ce que c'est conjoncturel auquel cas on attend que ça passe en accompagnant au mieux ou est-ce que cela va glisser pour devenir structurel. Dans cette hypothèse, on aurait un vrai changement de comportement des parents par rapport à la garde de leur enfant. » Et de conclure : « c'est trop tôt pour le dire mais c'est le vrai problème de fond ». Pour Elsa Hervy, en revanche, le problème principal n'est pas de savoir si la baisse d'activité est conjoncturelle ou structurelle. Le véritable sujet selon elle concerne la PSU. « Si l'on veut continuer à avoir de grandes amplitudes horaires pour les familles, il va falloir revoir le système de PSU car c'est très compliqué de remplir les places inoccupées du soir et du matin », indique-t-elle.

Source : www.lesprodelapetiteenfance.fr, Caroline Feufeu, 03 décembre 2020

Annexe 2 : Données comptables de la crèche Salut les Loupiots

	2020	2019
Chiffre d'affaires	400 000	500 000
Charges de personnel	168 000	150 000
Résultat net (bénéfice ou perte)	12 000	98 000

* Les montants indiqués ci-dessus sont en euro.

Annexe 3 : Témoignages de différentes parties prenantes de la crèche Salut les Loupiots

Madame FOURAS, responsable de la structure :

« A cause de la crise sanitaire, nous avons eu des problèmes au niveau des finances de l'entreprise. En effet, nous avons dû assurer les salaires de nos personnels pendant neuf mois sans aucune rentabilité. Même si nous voulions augmenter les tarifs, nous ne le faisons pas car beaucoup de parents sont impactés par la crise.

Notre objectif n'est pas de faire fuir tout le monde, mais il faudra de toute façon qu'on augmente les prix un jour ou l'autre. Pourquoi ? Parce qu'il faut augmenter les salaires pour encourager, pour motiver les salariés. La masse salariale représente 80% des charges dans les crèches.

Pour l'instant, les demandes d'inscription sont en baisse pour l'année en cours et pour l'année scolaire à venir. Nous n'avons pas encore retrouvé notre rythme d'avant crise.

Elodie, puéricultrice :

« Vous vous imaginez seule avec cinq bébés, à donner cinq repas en même temps ? C'est déjà difficilement gérable ! Les charges de travail sont de plus en plus lourdes et mes heures supplémentaires ne sont pas toujours payées. »

Géraldine, mère d'un enfant de la crèche :

« Je pense qu'il sera difficile de voir les prix baisser. C'est dommage car il est difficile avec cette crise d'assumer cette charge pour notre famille. »

Robert, père d'un enfant de la crèche :

« J'ai peur de laisser mon enfant à la crèche et qu'il soit contaminé par le virus de la Covid. Nous craignons qu'il puisse le transmettre à ma mère, déjà souffrante et ayant à le garder en complément de la crèche. »

Gladys, psychomotricienne à la crèche :

« La démocratisation du télétravail nous empêche de nous projeter. Nous sommes obligés de travailler en fonction de la demande des clients. Nous avons du mal à nous organiser et cela nous fatigue beaucoup ».