

INDICATIONS DE CORRECTION ET DE BARÈME - TOPSCHUSS

Proposition de barème sur 100 points

Dossier 1 – L’environnement en pleine évolution de Topschuss		31 points
1.1	Repérer les évolutions des modes de consommation dans l’univers des sports en extérieur.	8 points
1.2	Analyser les options stratégiques choisies par Topschuss.	9 points
1.3	Expliquer en quoi le partenariat avec la startup Goodloop génère un avantage concurrentiel pour Topschuss.	6 points
1.4	Montrer que le volet environnemental de la démarche de responsabilité sociétale de l’entreprise (RSE) mise en œuvre par Topschuss répond aux attentes des consommateurs.	8 points
Dossier 2 – Les ressources clés de la croissance de Topschuss		35 points
2.1	Justifier l’intérêt de la marque employeur pour répondre aux besoins de recrutement de Topschuss.	6 points
2.2	En une quinzaine de lignes, à partir de vos connaissances et d’exemples d’organisations dont celui de l’entreprise Topschuss, expliquer en quoi la qualité de vie au travail peut contribuer à la performance globale.	15 points
2.3	Analyser l’équilibre financier de Topschuss en 2022 en calculant le fonds de roulement net global (FRNG), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN). Commenter les résultats.	8 points
2.4	Repérer et justifier la pertinence du choix de financement de Topschuss pour son développement.	6 points
Dossier 3 – Les technologies numériques au service de la performance de Topschuss		34 points
3.1	Analyser la performance commerciale de Topschuss en calculant l’évolution du chiffre d’affaires pour les années 2021 et 2022. Commenter les résultats.	10 points
3.2	Montrer comment la diversité des outils numériques de Topschuss contribue à la relation client.	8 points
3.3	Préciser le rôle des acteurs impliqués dans le processus de préparation de commandes.	8 points
3.4	Apprécier les impacts de l’automatisation de l’entrepôt de logistique sur les ressources de Topschuss.	8 points
TOTAL		100 points

BAC STMG 2023 – Sujet MSDGN TOPSCHUSS : grille d’aide à l’évaluation en appui aux éléments de corrigé

Questions	Capacités évaluées	Programme ¹ et partie du programme concerné	Points de la question	Précisions / Explication / Exigences	Total sur 100
1.1	✓ Analyser les évolutions des modes de vie et de consommation à prendre en compte par le management des organisations	MSDGN terminale Thème 3 3.2	8 points	Les élèves doivent repérer au moins quatre évolutions dans le comportement des consommateurs.	
1.2	✓ Repérer et analyser des choix stratégiques	Management première Thème 3 3.1	9 points	Trois options stratégiques sont attendues ainsi que leur analyse.	
1.3	✓ Présenter les caractéristiques du marché et les modalités par lesquelles l’entreprise détecte les tendances et les besoins	MSDGN terminale Thème 1 1.1	6 points	Montrer la complémentarité entre Topschuss et Goodloop.	
1.4	✓ Montrer en quoi les décisions managériales constituent des réponses aux orientations stratégiques, aux évolutions de l’environnement, aux volontés de croissance et aux évolutions extérieures	Management première Thème 1 1.4	8 points	Mise en évidence de la démarche RSE de Topschuss et en quoi cette démarche répond aux attentes des consommateurs.	31
2.1	✓ Distinguer les différentes modalités de communication mobilisées par une organisation	MSDGN terminale Thème 2 2.3	6 points	Montrer que la marque employeur de Topschuss lui permet de recruter les meilleurs profils.	
2.2	✓ Etablir le lien entre les conditions de travail et le comportement des membres de l’organisation. ✓ Distinguer les facteurs de motivation	SDGN première Thème 1 MSDGN terminale Thème 2 2.1	15 points	Les élèves doivent montrer que la QVT est source de performance sous ses différentes dimensions (sociale, commerciale, financière et environnementale)	
2.3	✓ Apprécier les besoins financiers grâce à quelques indicateurs : le FRNG, le BFR et la TN	MSDGN terminale Thème 1 1.2	8 points	Calculs des trois indicateurs attendus et leurs commentaires associés.	

¹ SDGN / management / MSDGN

2.4	✓ Identifier les choix de financement possibles	MSDGN terminale Thème 1 1.2	6 points	Les deux choix de financement externe sont attendus ainsi que leur justification.	35
3.1	✓ Identifier les indicateurs pertinents pour apprécier la performance de l'organisation ✓ Effectuer des comparaisons dans le temps et dans l'espace pour situer la performance d'une organisation	SDGN première Thème 3	10 points	Calculs de l'évolution du CA global et annuel attendus. Présentation de l'analyse de ces résultats.	
3.2	✓ Décrire l'apport des technologies numériques aux relations entre l'organisation, ses clients ou ses usagers	MSDGN terminale Thème 2 2.2	8 points	A travers tous les outils numériques utilisés par Topschuss, les élèves doivent établir le lien avec la relation client.	
3.3	✓ Identifier les différentes étapes d'un processus de gestion et en schématiser l'enchaînement ✓ Repérer les effets de l'automatisation des activités de gestion sur la circulation de l'information, de l'organisation du travail et le rôle des acteurs.	SDGN première Thème 2	8 points	Les élèves doivent repérer les acteurs dans le schéma du processus de gestion et préciser leur rôle.	
3.4	✓ Identifier le rôle des technologies numériques dans la production.	MSDGN terminale Thème 1 1.4	8 points	Les élèves doivent montrer l'impact de l'automatisation sur les différentes ressources de Topschuss.	34

1.1 Repérer les évolutions des modes de consommation dans l'univers des sports en extérieur.

Dans l'univers des sports en extérieur, les comportements des consommateurs ont évolué. On peut alors relever que :

- Le marché des sports en extérieur est porté par les aspirations sociales. Les consommateurs sont de plus en plus demandeurs de fabrication française (*non exigé car hors annexe mais implicite dans les documents*).
- La sensibilité croissante des consommateurs aux enjeux environnementaux dans le choix des produits de sport : les consommateurs sont prêts à payer plus cher pour un produit plus écologique.
- 65 % des consommateurs préfèrent acheter en magasin physique, 42 % ont déclaré que leur part d'achats en ligne avait augmenté au cours des cinq dernières années.
- 73 % des consommateurs préfèrent acheter les produits de sports chez des spécialistes.

L'industrie des sports en extérieur se voit plus que d'autres pressée d'entamer la transition écologique et sociétale pour mieux répondre aux attentes des consommateurs.

1.2 Analyser les options stratégiques choisies par Topschuss.

- Topschuss a fait le choix de la spécialisation : l'entreprise est présente sur le marché des sports en extérieur en particulier l'univers de la montagne (randonnée, ski, etc.). De plus, l'entreprise se revendique comme spécialiste des sports de montagne, notamment en jouant sur les références à l'univers alpin via sa localisation en Haute-Savoie. Cette identité régionale forte lui vaut le surnom de la Rebloch'Family.
- Topschuss a fait le choix de la croissance interne : l'entreprise investit énormément sur ses outils de travail comme avec le nouveau siège social ou encore l'entrepôt automatisé qui doivent lui permettre d'atteindre 100 millions d'euros de CA en 2025.
- Topschuss a fait le choix de l'internationalisation : l'entreprise est déjà présente sur un certain nombre de marchés européens et cherche à en conquérir de nouveaux comme les Pays Bas, la Pologne ou encore la Scandinavie.
- Il est évoqué que si nécessaire l'entreprise serait prête à faire le choix de la croissance externe pour rentrer sur un nouveau marché ou accélérer un projet, néanmoins pour le moment, elle ne l'a pas encore fait.

1.3 Expliquer en quoi le partenariat avec l'entreprise Goodloop génère un avantage concurrentiel pour Topschuss.

En 2022, le marché est de plus en plus orienté vers la fabrication française et les projets responsables sur le plan social. Topschuss est une entreprise française qui crée de nombreux emplois en France et qui tisse des partenariats avec des entreprises locales comme Goodloop afin de favoriser l'économie locale. Ces actions semblent répondre aux évolutions du marché et aux attentes des consommateurs.

Le marché des sports en extérieur est en pleine évolution, les consommateurs réclament de plus en plus des produits durables et qui s'inscrivent dans l'économie circulaire. Ces critères peuvent être déterminants au moment du choix et de l'achat d'un produit. Topschuss a donc mis en place un partenariat avec Goodloop, une entreprise spécialisée dans la réparation de produits sports en extérieur afin de proposer dans certaines de ses boutiques ce type de service.

L'intérêt est de répondre aux besoins des consommateurs et aussi de faire venir de potentiels clients dans leurs boutiques. Ceux-ci réaliseront peut-être d'autres achats à cette occasion. En mettant en avant ce type de partenariat et de service, Topschuss se positionne avec un engagement plus responsable, ce qui améliore son image de marque auprès de ses clients et la distingue de ses concurrents. Tous ces atouts permettent à Topschuss de disposer d'un avantage concurrentiel significatif.

1.4 Montrer que le volet environnemental de la démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) mise en œuvre par Topschuss répond aux attentes des consommateurs.

Topschuss a mis en place une démarche RSE afin de réduire son impact écologique et favoriser des bonnes pratiques. Un certain nombre d'investissements a été réalisé :

- la localisation du siège social permet aux salariés d'y accéder via les mobilités douces ;
- le béton est bas carbone ;
- l'éclairage est géré en fonction de la présence des salariés ;
- la toiture du bâtiment est équipée de panneaux solaires ;
- l'entreprise a le label Effinergie qui atteste d'un bâtiment qui respecte l'environnement au-delà des règles environnementales. Le bâtiment est adapté aux fortes chaleurs ;
- Topschuss a réalisé un partenariat avec Goodloop, afin de favoriser l'économie circulaire afin de favoriser une consommation plus durable ;
- l'entreprise propose au salarié de pouvoir contribuer 5 jours par an à une fondation qui agit pour l'environnement.

Cette démarche RSE répond bien aux attentes des consommateurs qui réclament que les entreprises s'investissent dans la problématique environnementale. Ils veulent qu'elles limitent le gaspillage ainsi que la production de déchets mais aussi qu'elles réalisent des économies d'énergie. De plus, ils veulent des produits plus écologiques et ils sont prêts à payer plus cher pour cela. Enfin les consommateurs ont parmi leurs principaux critères d'achat la durabilité d'un produit.

2.1 Justifier l'intérêt de la marque employeur pour répondre aux besoins de recrutement de Topschuss.

La marque employeur représente l'attractivité de Topschuss pour ses employés actuels et potentiels. Topschuss a des besoins en recrutement (10 à 15 postes par an) pour accompagner sa croissance. Pour attirer les talents, sur son site de recrutement, Topschuss met en avant l'esprit Rebloch'Family (aventure collective avec des actions de cohésion d'équipe), des possibilités d'évolution en interne et un cadre de travail stimulant et agréable. Les collaborateurs ont aussi la possibilité de s'engager dans des actions en faveur de l'environnement, en phase avec les valeurs de l'entreprise.

Avoir une marque employeur forte permet ainsi de conserver et de recruter les meilleurs profils tout en bénéficiant d'une bonne réputation.

2.2 En une quinzaine de lignes, à partir de vos connaissances et d'exemples d'organisations dont celui de l'entreprise Topschuss, expliquer en quoi la qualité de vie au travail peut contribuer à la performance globale.

La qualité de vie au travail ou QVT désigne les différents programmes mis en place par les entreprises pour améliorer le confort de leurs collaborateurs en vue d'accroître à la fois leur bien-être et leur performance professionnels. La performance d'une organisation peut être analysée sous différentes dimensions :

Au niveau social, les actions proposées pour une bonne QVT sont nombreuses :

- des activités sportives au sein de l'organisation (mur d'escalade, pétanque, salle de sport),
- la création d'espaces de détente au sein du siège social (salle de sieste avec capsules pour se reposer),
- le projet de création d'une crèche d'entreprise,

À travers l'amélioration de la qualité de vie au travail, Topschuss cherche à attirer de nouveaux collaborateurs et de limiter la rotation de personnel (*turn-over*) et l'absentéisme.

Au niveau de la performance commerciale : l'amélioration de la qualité de vie au travail permet une meilleure implication des salariés notamment dans la relation client. Ceci contribue à apporter une réponse adaptée aux besoins des clients pour une meilleure satisfaction client.

Au niveau de la performance financière : l'amélioration de la productivité, la limitation de l'absentéisme et de la rotation de personnel permettent à l'organisation de réduire les coûts.

Au niveau de la performance environnementale : le respect de l'environnement est une préoccupation de plus en plus importante pour les salariés. Travailler dans une entreprise qui prend en compte ce type de problématique peut contribuer à favoriser le bien-être du salarié. En effet, un salarié qui travaillera dans un environnement en adéquation avec des valeurs pour lesquelles il a une certaine sensibilité, favorisera son bien-être. Topschuss a pris en compte cela notamment pour la conception de son nouveau siège social, en limitant les dépenses énergétiques et dans son entrepôt avec la réduction des dépenses en emballage notamment. La QVT et la performance environnementale des entreprises sont souvent complémentaires.

Penser à mobiliser des exemples d'organisation comme O'Tera, Phénix ou Kalyadis.

2.3 Analyser l'équilibre financier de Topschuss en 2022 en calculant le fonds de roulement net global (FRNG), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN). Commenter les résultats.

Indicateurs	Calculs	Résultats
FRNG	Ressources Stables - Emplois stables	21 857 305 - 7 362 156 = 14 495 149 €
BFR	Actif circulant - Passif circulant	17 225 417 - 13 624 272 = 3 601 145 €
TN	Trésorerie active - Trésorerie passive ou FRNG - BFR	10 894 004 €

Topschuss a une trésorerie nette largement positive de 10 894 004 €. Ce montant semble suffisant pour faire face aux dépenses courantes et aux investissements à court et moyen terme. Néanmoins, une croissance rapide peut rapidement amener des changements et bouleverser l'équilibre positif financier de l'organisation. Le chef d'entreprise devra donc rester vigilant lors du développement de l'activité de son entreprise.

2.4 Repérer et justifier la pertinence du choix de financement de Topschuss pour son développement.

C'est un financement externe via les investisseurs qui a récemment été choisi par Topschuss pour financer le développement de nouvelles boutiques. En effet, l'organisation a récolté 10 millions d'euros auprès de trois investisseurs privés : MK Développement, Sofimac Régions et 123 IM. Ces investisseurs ont pris des parts dans le capital de l'entreprise, néanmoins le dirigeant de l'entreprise Thomas R. reste l'actionnaire majoritaire.

Topschuss a fait ainsi le choix du financement externe qui permet d'avoir rapidement accès à une somme d'argent conséquente afin de financer son développement. Ce mode de financement a comme principal inconvénient le risque de perte de contrôle de l'entreprise au profit des nouveaux associés/actionnaires ce qui peut constituer un risque pour l'actuel dirigeant. Malgré tout, Thomas R. reste majoritaire et ne semble pas pour le moment menacé par cela.

3.1 Analyser la performance commerciale de Topschuss en calculant l'évolution du chiffre d'affaires pour les années 2021 et 2022. Commenter les résultats.

Évolution du CA entre 2020 et 2021 :
 $(44\,886\,999 - 34\,624\,801) / 34\,624\,801 \times 100 = \mathbf{29,64\%}$

Évolution de CA entre 2021 et 2022 :
 $(55\,143\,320 - 44\,886\,999) / 44\,886\,999 \times 100 = \mathbf{22,85\%}$

Évolution globale du CA entre 2020 et 2022 (non exigé) :
 $(55\,143\,320 - 34\,624\,801) / 34\,624\,801 \times 100 = \mathbf{59,26\%}$

On constate que l'évolution du CA est très importante en 2021 plus de **29 %** et d'environ **23 %** en 2022. Cette évolution est largement supérieure à l'évolution du marché des sports en extérieur qui était de 8,6 % en France entre 2020 et 2021 et 7,4 % en moyenne en Europe sur la même période. Les ventes ont progressé malgré la période Covid. On peut estimer que l'objectif de 100 millions d'euros de CA en 2025 semble atteignable avec de tels chiffres de croissance.

3.2 Montrer comment la diversité des outils numériques utilisés chez Topschuss contribue à la relation client.

Plusieurs outils numériques sont proposés par Topschuss pour interagir avec ses clients :

- Site *web*
- Formulaire de contact
- Lettre d'information (*newsletter*)
- Les réseaux sociaux : Facebook, Instagram, X, Youtube
- Chat en direct
- FAQ.

Ces outils numériques permettent une connaissance plus précise du consommateur et une analyse plus fine de son comportement. Cela favorise l'interactivité avec les clients de façon régulière et continue (Topschuss répond de façon instantanée à ses clients) et permet ainsi de définir une offre mieux adaptée.

3.3 Préciser le rôle des acteurs impliqués dans le processus de préparation de commandes. Indiquer pour chacun s'il s'agit d'acteur interne ou externe.

Les acteurs impliqués dans le processus de préparation de commandes sont :

- le service client (acteur interne) : il enregistre les commandes. Toute commande acceptée est transmise au service logistique ;
- le service logistique (acteur interne) : le préparateur commande le robot pour qu'il lui apporte les produits nécessaires à la préparation de la livraison. Le préparateur de commande assure le colisage et l'emballage puis transmet tout cela au prestataire de livraison.
- le prestataire de livraison (acteur externe) : il est en charge de l'expédition du colis auprès du client.

3.5 Apprécier les impacts de l'automatisation de l'entrepôt de logistique sur les ressources de Topschuss.

Les impacts de l'automatisation de l'entrepôt sur les ressources de l'entreprise sont les suivants :

- au niveau des ressources humaines : le travail du préparateur de commande a été modifié car il a moins de déplacements à faire, son travail est moins physique car il reste à son poste de travail et ce sont les produits qui viennent à lui. Il doit cependant être capable de tenir une cadence élevée. L'automatisation de l'entrepôt peut aussi conduire à une baisse du nombre de salariés, avec une dégradation du climat social ;
- au niveau des ressources financières : l'installation du robot Autostore a nécessité de trouver des ressources pour financer les 10 millions d'euros d'investissement ;
- au niveau des ressources matérielles : Topschuss a vu ses équipements augmenter avec l'installation de seize robots Autostore ;
- au niveau des ressources technologiques : le robot est piloté grâce à un logiciel.