

Code branche <b>ECOGE</b>	Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse <b>EXAMEN DE FIN D'ÉTUDES SECONDAIRES TECHNIQUES</b> Régime technique – Session 2014	
Épreuve écrite	Branche	Division / Section
Durée de l'épreuve 3 h	<b>ECONOMIE DE GESTION</b>	CG / CC
Date de l'épreuve		

**Numéro candidat :**

Le questionnaire couvre 4 thèmes :

Thème 1 :	Aspects juridiques de la création d'entreprise	<b>24</b>
Thème 2 :	Stratégies d'entreprise et choix mercatiques	<b>29</b>
Thème 3 :	Financement de l'entreprise	<b>44</b>
Thème 4 :	Droit du travail	<b>23</b>
	TOTAL	<b>120</b>

**Le total sur 120 points est à diviser par 2 pour obtenir une note sur 60 points.**

Numéro du candidat: \_\_\_\_\_

Première partie :	Aspects juridiques de la création d'entreprise	24 points
-------------------	--	-----------

Yves Wiltgen, Massimo Bianchi et Armand Kaiser se sont associés au début des années 2000 pour fonder la boulangerie « Pain-Doré SARL ». Les trois partenaires détiennent chacun un tiers du capital social.

Suite à des problèmes de santé récurrents, M. Kaiser se sent de moins en moins apte à assurer sa part dans la gestion de l'entreprise commune. En février 2012, il transmet ses parts à sa fille Sophie ; celle-ci a obtenu son brevet de maîtrise de boulanger-pâtissier (métier de la liste A) en septembre 2011.

- 1) Quelles conditions ont dues être respectées dans ce cas particulier pour que la transmission des parts soit valide ? **(3p.)**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Mais rapidement, Sophie se voit opposée aux deux autres associés qui acceptent mal ses vues quand au développement futur de Pain-Doré SARL. Pour mettre une fin aux disputes incessantes, Sophie cède, avec l'accord de Monsieur Bianchi, ses parts à Yves Wiltgen au début de l'année 2013.

- 2) M. Bianchi aurait-il pu s'opposer à la transmission de parts entre Sophie Kaiser et Yves Wiltgen ? **(2p.)**

.....

.....

.....

.....

Numéro du candidat: \_\_\_\_\_

Ayant pris goût à l'entrepreneuriat, Sophie Kaiser envisage de s'installer à son propre compte en ouvrant une boulangerie. Suite aux mauvaises expériences qu'elle vient de passer, elle hésite entre la création d'une entreprise individuelle ou l'association avec une ou plusieurs autres personnes.

3) Présentez deux désavantages et deux avantages de l'entreprise individuelle. **(4p.)**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

En fin de compte, Sophie Kaiser décide de s'associer avec son fiancé, M. Jorge Castilho pour l'ouverture d'une boulangerie à Boevange/Attert. M. Castilho est détenteur d'un DAP de boucher-charcutier et a assuré au cours des 8 dernières années la gestion d'une filiale de la chaîne de boucheries « Hirsch SARL ».

4) Les deux associés disposent-ils des qualifications professionnelles requises pour devenir détenteur de l'autorisation d'établissement ? Justifiez votre réponse. **(3p.)**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Numéro du candidat: \_\_\_\_\_

Sophie Kaiser décide d'investir 20.000 € dans le capital social de la nouvelle société, l'apport de Jorge Castilho se chiffre à 15.000 €. Comme le montant ainsi recueilli s'avère être insuffisant à l'acquisition du matériel nécessaire, M. Castilho envoie une demande de crédit à plusieurs banques en joignant à sa demande « l'executive summary » de leur projet.

5) Quel est le rôle de « l'executive summary » ? **(3p.)**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

La Banque de Dépôt accepte de financer les investissements nécessaires mais exige en contrepartie que M. Castilho consente à une hypothèque sur son appartement privé. Comme le financement de leur projet semble désormais assuré, Mme Kaiser et M. Castilho passent l'acte notarié par lequel naît la nouvelle personne morale « Croustille SARL ».

6) Présentez quatre conséquences juridiques importantes apparues suite à la création de la nouvelle personnalité juridique. **(4p.)**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Numéro du candidat: \_\_\_\_\_

Les premiers résultats de Croustille SARL sont encourageants, mais restent en-dessous des attentes de Jorge Castilho. Il propose à Sophie Kaiser de s'associer à M. Nicolas Matgen. Outre un apport de 30.000 € promis par M. Matgen, celui-ci dispose de connaissances accrues en matière de gestion d'entreprise comme il a été employé au cours des cinq dernières années auprès d'un expert-comptable.

- 7) Sophie Kaiser craint que l'arrivée de M. Matgen ne réduise son pouvoir lors des décisions prises en assemblée générale. A-t-elle raison de s'inquiéter ? Limitez votre réponse au seul cas des assemblées générales ordinaires. **(3p.)**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 8) Madame Kaiser dispose-t-elle des moyens pour s'opposer à l'entrée de M. Matgen dans le capital de Croustille SARL ? **(2p.)**

.....

.....

.....

.....

.....

Numéro du candidat: \_\_\_\_\_

Deuxième partie :	Stratégies d'entreprise et choix mercatiques	29 points
-------------------	--	-----------

## L'incroyable famille Zara

**Prolifique, le géant espagnol du prêt-à-porter! Il fait un tiers de ses ventes avec de nouvelles griffes, très offensives.**

Marineda City est un endroit bien pratique. Dans cette gigantesque galerie commerciale située en banlieue de La Corogne, dans le nord-ouest de la péninsule ibérique, il y a de quoi habiller de pied en cap toute une famille sans parcourir plus de 30 mètres. Le préado<sup>1</sup> ira s'acheter le dernier sweat tendance chez Bershka ou Pull & Bear, sa grande sœur s'offrira une petite veste en cuir chez Zara et un soutien-gorge fashion chez Oysho, leur père craquera pour un manteau de laine chic de Massimo Dutti et leur mère pour un sac Uterqüe ou une robe en dentelle Stradivarius. Mais toute cette petite équipée aura-t-elle seulement conscience d'avoir enrichi, avec ses emplettes, un seul et même groupe ?

Eh oui, toutes ces enseignes font partie de la famille Zara. Sept enfants en pleine santé, merci pour eux. Les ventes de ces rejetons - l'aîné, Pull & Bear, est né en 1991, soit seize ans après Zara - représentent désormais un tiers de l'activité d'Inditex, le groupe fondé par Amancio Ortega. Réunis, ils forment le leader mondial du prêt-à-porter devant H&M et Gap, avec un chiffre d'affaires de 15,9 milliards d'euros, en hausse de 16%, et un bénéfice de 2,4 milliards.

### Le siège observe les ventes de chaque boutique au jour le jour

(...) Pour comprendre la réussite de l'empire Zara, direction le Poligono de Sabon d'Arteixo, une banale zone industrielle à la périphérie de La Corogne. Dans ce paysage un peu sinistre où les usines semblent rouiller sur pied, le siège tout de verre d'Inditex détonne. Exceptionnellement, le très secret géant espagnol a accepté d'ouvrir ses portes (...), notamment celles du département chargé du rayon homme de Zara. Ici, dans un open space immaculé, des dizaines de commerciaux scrutent sur leur PC un tableur maison, baptisé Fisterra, qui affiche les ventes de la veille. Le croira-t-on? L'opérateur sait exactement combien il s'est vendu de chaussettes rouges de taille 43 dans n'importe quel magasin, à Vilnius comme à Paris. «Aucun concurrent n'a une connaissance aussi fine de ses chiffres », admire Luis Alonso Alvarez, également prof d'éco dans l'université locale.

D'autant que ces Big Brothers passent quasiment un coup de fil par jour à chaque boutique pour compléter leurs statistiques. «On essaie de comprendre pourquoi tel vêtement n'a pas séduit», explique Jesus Echevarria, le tout-puissant patron de la communication. Quand un article se vend mal, la réaction est immédiate. Sa production est stoppée.

(...) Zara est aussi imbattable pour s'approprier, pour ne pas dire piller, les créations des autres. Ses designers parcourent la planète afin de détecter une nouvelle tendance. Que ce soit dans la rue - le carrefour de Shibuya à Tokyo est un de leurs spots favoris - ou dans les grands défilés.

### Un nouveau modèle peut être créé et mis en rayon en quinze jours

Grâce à sa réactivité, l'entreprise est ensuite capable de mettre en rayon dans le monde entier le nouveau modèle, quinze jours après l'avoir crayonné à Arteixo. «En septembre, Hermès a lancé la mode des sacs à main en cuir matelassé, raconte Régis Zerbib, fondateur du cabinet spécialisé

<sup>1</sup> Préado : préadolescent, jeune approchant de l'adolescence

Numéro du candidat: \_\_\_\_\_

Infomode. Dès le mois d'octobre, Zara commercialisait de petites vestes en simili cuir matelassé, assorties au sac. »

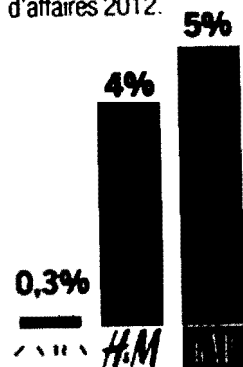
Le système a été dupliqué pour les autres marques. «Le but est de couvrir tous les segments de la clientèle, de 13 à 45 ans », analyse Bérengère Bachellerie, consultante mode. Chaque enseigne jouit toutefois d'une large autonomie. Les designers de chaque griffe ont leur propre studio. Près de Barcelone pour ceux de Massimo Dutti, par exemple. « Ils sont en compétition et ne savent pas ce que leurs homologues préparent », assure Jesus Echevarria. Le concept des magasins est aussi très différencié, de la forme des cintres à la couleur des murs. Quand Massimo Dutti accueille les clients sur les notes jazzy d'un Michael Bubl , dans un décor de boiseries, Bershka crache les derniers tubes R & B et éblouit les visiteurs avec ses néons criards. Uterqu  se distingue même par un parfum d'ambiance spécialement conçu pour l'enseigne.

Mais la liberté des enfants s'arrête là. En amont, au stade des achats, tout est centralisé. De même que la production est mutualisée. A la différence de ses concurrents qui ont externalisé à outrance en Asie, Inditex fabrique encore un tiers de ses articles dans ses treize usines espagnoles. «On travaille pour toutes les marques mais pas avec la même qualité de matière, raconte Paula Alves, élue syndicale UGT à l'usine de tricot de Ferrol,   50 kilomètres de La Corogne. La maille d'Uterqu  et de Massimo Dutti est plus résistante que celle de Pull & Bear ou Bershka. » Pour les tee-shirts ou les jeans basiques, par contre, Inditex sous-traite dans les pays à bas coûts, au Maroc ou au Bangladesh. Et malgré ses la us<sup>2</sup> sur l'éthique, il a été accusé en mai dernier par une ONG argentine de faire travailler des salariés treize heures par jour.

«Ils mettent une pression d'enfer sur leurs fournisseurs, d'autant plus facilement qu'ils sont souvent leur seul client », note Luis Alonso Alvarez. La logistique aussi est mise en commun. Aussi surprenant que cela puisse paraître, une jupe fabriquée à Canton devra passer par l'Espagne même si elle repart ensuite dans une boutique à Shanghai. «Nous avons besoin de tout centraliser », explique Jesus Echevarria. Il faut voir la vitesse à laquelle les chemises défilent sur les impressionnantes machines à trier d'Arteixo. Gr ce à ces technologies de pointe, le groupe livre par camion un magasin européen trente-six heures après sa commande et par avion un magasin asiatique en quarante-huit heures. Un record dans le secteur.

### Par rapport à ses rivaux, peu de pub

En pourcentage du chiffre d'affaires 2012.



leur seul client », note Luis Alonso Alvarez. La logistique aussi est mise en commun. Aussi surprenant que cela puisse paraître, une jupe fabriquée à Canton devra passer par l'Espagne même si elle repart ensuite dans une boutique à Shanghai. «Nous avons besoin de tout centraliser », explique Jesus Echevarria. Il faut voir la vitesse à laquelle les chemises défilent sur les impressionnantes machines à trier d'Arteixo. Gr ce à ces technologies de pointe, le groupe livre par camion un magasin européen trente-six heures après sa commande et par avion un magasin asiatique en quarante-huit heures. Un record dans le secteur.

Ces économies d'échelle permettent à Inditex d'afficher le meilleur taux de marge dans sa catégorie, à 24%, contre 17 pour H&M et 12 pour Gap et Uniqlo. Ce n'est pas la seule explication: le groupe hispanique serre les coûts comme personne. La pub? Quand H & M se paie Gisele B ndchen et Kate Moss, l'empire Zara n'en fait quasiment pas (voir le graphique ci-contre). Les vendeurs? A la di te. «Dans chaque boutique, les effectifs ont augmenté beaucoup moins vite que l'activité, regrette-t-on au syndicat CFDT du groupe, à Paris. Du coup, on passe notre temps à garnir les rayons

plutôt qu'à conseiller le client. Même nos marqueurs sont devenus low-cost! » (...)

Avec de telles fondations, on voit mal ce qui pourrait ébranler l'empire. «Ils devraient quand même faire attention à ne pas laisser trop d raper leurs prix », ose Régis Zerbib, qui estime à 25% l'inflation en trois ans. Comme dans toute aventure familiale, la succession d'Amancio Ortega présente aussi un risque. «Le groupe peut tourner sans lui, balaie le professeur Grandio Dopico. Il a constitué un état-major de 30 personnes de très haut niveau. » Même sa fille Marta, dont les romances faisaient autrefois le bonheur des paparazzis, est rentrée dans le rang pour préparer la relève. (...)

*Adapté d'un article de Gilles Tanguy ; Capital n 268 ; Janvier 2014*

<sup>2</sup> La us : discours long et vague

Numéro du candidat: \_\_\_\_\_

- 1) Quelle est la stratégie marketing poursuivie en matière de ciblage par la « famille Zara » (le groupe Inditex). Illustrez à l'aide d'exemples tirés du texte ! **(4p.)**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 2) La rapidité et la réactivité d'Inditex à tous les niveaux semblent former une compétence distinctive de l'entreprise espagnole qui lui permet de se différencier de ses concurrents.  
Confirmez cette affirmation à l'aide de trois éléments du texte. **(3p.)**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Numéro du candidat: \_\_\_\_\_

- 3) Présentez deux avantages économiques concrets qu'une entreprise peut retirer à travers la poursuite d'objectifs non économiques. **(3p.)**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 4) Commentez la politique d'Inditex au niveau des objectifs non économiques. **(4p.)**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 5) Analysez la politique poursuivie par Inditex au niveau des coûts et des prix de vente. De quelle manière cette politique affecte-t-elle les résultats du groupe espagnol ? Justifiez par une comparaison des taux de marge présentés. **(4p.)**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Numéro du candidat: \_\_\_\_\_

.....  
.....  
.....

6) Quel est, dans le cadre de l'analyse SWOT, l'objectif de l'analyse externe ? **(2p.)**

.....  
.....  
.....  
.....

7) Précisez si les changements dans l'environnement forment une menace ou une opportunité pour Zara. Justifiez. **(3p.)**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

8) L'analyse de l'offre fait ressortir quatre niveaux de concurrence selon le degré de substitution du produit.  
Présentez ces quatre niveaux de concurrence, indiquez pour les deux premiers niveaux un concurrent réel de Zara (qui ne doit pas nécessairement apparaître dans le texte). **(6p.)**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Numéro du candidat: \_\_\_\_\_

Troisième partie :	Financement de l'entreprise	44 points
--------------------	-----------------------------	-----------

Tous les détails des calculs sont à ajouter aux réponses.

**Cas 1 : Plan de financement « Rossinante SARL »**

**35 points**

A la fin de leurs études secondaires, deux amis décident de s'associer pour la création de « Rossinante SARL », société spécialisée dans le commerce d'articles d'équitation.

Au moment de la rédaction du business-plan, les futurs associés jugent devoir disposer des immobilisations suivantes :

- Frais d'acte et de notaire : 10.000 €
- Aménagement du local de commerce : 120.000 €
- Véhicule de transport : 25.000 €
- Matériel informatique : 20.000 €

Les immobilisations sont à amortir linéairement comme suit :

- Frais d'acte et de notaire : 5 ans
- Aménagement du local de commerce : 6 ans
- Véhicule de transport : 5 ans
- Matériel informatique : 4 ans

L'apport à effectuer par les associés est de 85.000 € au total.

Pour le premier exercice, les associés envisagent les acquisitions de marchandises suivantes:

- 315.000 € (HTVA) auprès du fournisseur Equisport SA ;
- 385.000 € (HTVA) auprès du fournisseur Chevalshop SARL.

Equisport SA offre un délai de règlement de 30 jours, Chevalshop SARL exige d'être payé endéans 20 jours. La durée de stockage moyenne est évaluée à 25 jours.

Trois grands centres d'équitation se sont montrés intéressés à acquérir leur matériel auprès de Rossinante SARL. L'entreprise estime pouvoir réaliser 80% de son chiffre d'affaires prévisionnel de 945.000 € (HTVA) avec ces trois clients et est prêt à leur accorder un délai de paiement de 20 jours. Le chiffre d'affaires restant est supposé être réalisé grâce à une clientèle de passage qui paiera au comptant.

Pour leurs calculs, les deux associés s'appuient sur une marge commerciale de 35%. Les articles d'équitation sont soumis à un taux TVA de 15%.













Numéro du candidat: \_\_\_\_\_

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Quatrième partie :	Droit du travail	23 points
--------------------	------------------	-----------

**Cas 1 :** (7 points)

En service depuis le 19 mai 2000, en qualité d'ouvrier, le salarié A a été licencié avec effet immédiat en date du 1<sup>er</sup> décembre 2010 pour avoir en date du 15 novembre 2010 :

- injurié son supérieur hiérarchique B et avoir proféré des menaces de mort contre lui devant un autre salarié C ;
- délibérément mis en danger la vie de ces deux personnes, dès lors qu'il a eu ce comportement brutal et irrationnel à l'encontre du chauffeur d'un véhicule en circulation sur l'autoroute.

Les faits reprochés se sont déroulés lors d'un voyage de retour d'une exposition. A a commencé dans la camionnette qui les ramenait au Luxembourg, à injurier son supérieur hiérarchique qui n'a pas réagi, de sorte que A a téléphoné avec son portable à D, chef du personnel, en criant les injures et les menaces de mort étant à la base du licenciement.

L'avis du tribunal du travail

Par jugement du 17 janvier 2012, le tribunal du travail a déclaré le licenciement prononcé à l'encontre de A en date du 1<sup>er</sup> décembre 2010 abusif.

Le tribunal du travail était d'avis que la lettre de licenciement ne correspondait pas au critère de précision requis par la loi (...) les fautes reprochées au salarié n'étaient pas indiquées de façon suffisamment précises empêchant le tribunal d'apprécier la gravité de la faute commise.

*Source : CSL ; Infos juridiques ; novembre 2013*

Numéro du candidat: \_\_\_\_\_

- 1) Différents motifs reconnus par le droit du travail peuvent être mis en avant par un employeur pour justifier le licenciement d'un salarié. Lequel de ces motifs est invoqué par l'employeur du salarié A dans ce cas précis ? Justifiez votre réponse. **(2p.)**

.....

.....

.....

.....

.....

- 2) Pour quelle raison le tribunal du travail a-t-il déclaré le licenciement comme abusif ? **(2p.)**

.....

.....

.....

.....

.....

- 3) Précisez la principale compétence du Tribunal du Travail. **(3p.)**

.....

.....

.....

.....

.....

**Cas 2 : \_\_\_\_\_ (16 points)**

En date du 2 septembre 2013, le responsable des ressources humaines de la société de transport Eurexpress SARL, M. Jean-Yves Roux, signe un contrat de travail à durée déterminée (CDD) avec Mme Samantha Wester. Mme Wester est engagée pour une durée de 6 mois afin de remplacer la secrétaire de direction, Madame Hansen. Celle-ci a demandé un congé sans solde pour participer à une croisière autour du monde.

Mme Wester commence à travailler ce jour immédiatement après la signature du contrat de travail, sa période d'essai est fixée à une durée de 2 semaines.

Numéro du candidat: \_\_\_\_\_

- 1) Il apparaît rapidement que Mme Wester n'arrive que difficilement à s'adapter à son nouveau poste de travail. Le 6 septembre, lors d'un premier entretien d'évaluation, M. Roux lui fait part de son insatisfaction et lui propose, ou de prolonger la période d'essai de 3 semaines, ou de mettre immédiatement fin à la relation de travail.

Commentez les deux proposes de M. Roux. **(4p.)**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Comme Mme Wester promet de faire preuve de plus de diligence et d'engagement, M. Roux décide de ne rien changer à leur relation de travail.

A la fin de la période des six mois pour laquelle le CDD avait été conclu, M. Roux demande à Samantha Wester si celle-ci pourra rester à son poste pour les trois semaines suivantes comme Mme Hansen a demandé une extension de son congé sans solde.

- 2) Quelles formalités sont à respecter dans une telle situation ? Qu'arrivera-t-il en cas de non-respect desdites formalités ? **(4p.)**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Numéro du candidat: \_\_\_\_\_

Le 22 mars, M. Roux est contraint de remplacer à brève échéance un des chauffeurs de l'entreprise. Il s'adresse à l'entreprise de travail intérimaire « Jobrapido SA » qui lui envoie M. Kevin Kreins.

3) Précisez les contrats à signer par Eurexpress SARL avec :

- Jobrapido SA ;
- Kevin Kreins.

**(3p.)**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Le 14 avril 2014, M. Roux se voit obligé de licencier M. Oliver Kalkmann suite à une réorganisation du service « Administration ». M.Kalkmann a été employé par Eurexpress SARL en tant que comptable au cours des 8 dernières années.

4) Le licenciement de M. Kalkmann est-il licite ? Pourquoi ?

**(2p.)**

.....

.....

.....

5) Quelle est la durée du préavis à accorder à M. Kalkmann ? A-t-il droit à une indemnité de départ ? Si oui, de combien ?

**(3p.)**

.....

.....

.....

.....

.....

