

INDICATIONS DE CORRECTION ET DE BARÈME - EYECONTACT

Proposition de barème sur 100 points

Capacités évaluées

Questions	Capacités évaluées	Programme ¹ et partie du programme concernés	Points de la question	Précisions	Total sur 100
1.1	<ul style="list-style-type: none"> Recenser des éléments de diagnostic interne et externe. Caractériser l'avantage concurrentiel d'une organisation 	Management – Thème 3	12	Ne pas attendre des élèves la liste exhaustive présentée dans le corrigé. Ne pas attendre une classification.	
1.2	<ul style="list-style-type: none"> Présenter les caractéristiques du marché et les modalités par lesquelles l'entreprise détecte les tendances et besoins. 	MSDGN - Thème 1	5		
1.3	<ul style="list-style-type: none"> 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 Thème 3	9	Au moins 2 calculs sont attendus.	
1.4	<ul style="list-style-type: none"> Identifier les indicateurs pertinents pour apprécier la performance de l'organisation. 	SDGN Thème 3	8	Ne pas exiger des candidats qu'ils présentent les trois indicateurs du corrigé. Le candidat présentera deux indicateurs parmi les trois et son analyse.	
2.1	<ul style="list-style-type: none"> Repérer et analyser des choix stratégiques. 	Management – Thème 3	9		
2.2	<ul style="list-style-type: none"> Identifier les choix de financement possibles. 	MSDGN – Thème 1	10		

¹ SDGN / Management / MSDGN

2.3	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier le rôle des technologies numériques dans la production. 	MSDGN – Thème 1	8		
2.4	<ul style="list-style-type: none"> • Repérer les risques externes auxquels les organisations sont confrontées 	SDGN – Thème 4	8	On attend des connaissances du candidat et des éléments issus des annexes. La classification n'est pas attendue.	
3.1	<ul style="list-style-type: none"> • Repérer ce qui, dans les relations, révèle la culture et les valeurs de l'organisation. • 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. 	SDGN – Thème 1 MSDGN – thème 2 Management – Thème 1	10		
3.2	<ul style="list-style-type: none"> • Repérer ce qui, dans les relations, révèle la culture et les valeurs de l'organisation. • Reconnaître les différents types et styles de direction 	SDGN – Thème 1 MSDGN – thème 2	6	On attend des candidats qu'ils mobilisent des pratiques issues d'autres organisations	
3.3	<ul style="list-style-type: none"> • Décrire l'apport des technologies numériques aux relations entre l'organisation, ses clients ou ses usagers. • Établir un lien entre les conditions de travail et le comportement des membres de l'organisation. • Repérer les effets de l'automatisation des activités de gestion sur la circulation de l'information, l'organisation du travail et le rôle des acteurs 	MSDGN – Thème 2 SDGN – Thème 1 SDGN – Thème 2	15	On attend des candidats qu'ils mobilisent des pratiques issues d'autres organisations et qu'ils structurent leur réponse	

DOSSIER 1 – LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE Eyecontact

1.1. Présenter les forces de Eyecontact et en déduire son avantage concurrentiel.

Forces	
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Deux fondateurs dotés d'un fort esprit d'innovation. - Une centaine de collaborateurs dont 70 % travaillent au sein du service R&D.
Ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> - Levées de fonds importantes et régulières tout au long de son développement. - Sources de financement diversifiées : emprunts bancaires et obligataires, titres participatifs, augmentation du capital, bénéfice. - Investisseurs étrangers réputés dans le secteur de la lunetterie en Allemagne et en Asie. - CA en augmentation.
Ressources matérielles	
Ressources immatérielles	<ul style="list-style-type: none"> - Un investissement plus important que d'autres entreprises innovantes. - Leader mondial de la réalité augmentée en lunetterie et de la numérisation de montures en 3D et 2D. - Notoriété importante (plus de 1 044 clients dans plus de 75 pays). - De nombreux brevets. - Label <i>French Tech</i>.
Ressources technologiques	<ul style="list-style-type: none"> - Plus grande base de données de montures 3D au monde avec plus de 140000 paires de lunettes. - Processus de production innovant (Studios Box) et à forte valeur ajoutée. - Application digitale.
Compétences professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité à être novatrice, avant-gardiste, précurseur dans la conception de produits digitaux. - Maîtrise de technologies numériques avant-gardiste : intelligence artificielle, réalité augmentée, numérisation 3D ... - Capacité à breveter ses innovations.
Compétences organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité à mobiliser une équipe R&D internationale. - Capacité à s'allier avec des partenaires stratégiques (Eyefinity, Jins, Fielmann).
Compétences commerciales	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité à adapter son offre à une clientèle diversifiée - Capacité à exporter son offre dans plus de 75 pays différents (82 % de son activité est réalisé à l'export). - Capacité à déployer ses produits sur plusieurs supports numériques (site web, application mobile, tablette). - Capacité à remporter de nombreux concours de l'innovation organisés par l'État et les collectivités territoriales.

La classification n'est pas attendue

Avantage concurrentiel : l'entreprise a fondé son succès et son développement sur l'innovation de produits en proposant une application digitale basée sur les technologies du numérique et l'intelligence artificielle. Cela lui permet d'être leader sur le marché de l'essayage virtuel et des montures digitales.

1.2. Identifier l'approche marketing retenue par Eyecontact.

La mercatique doit favoriser la rencontre entre une offre et une demande. Cette demande provient des besoins des consommateurs. Le besoin qu'a cherché à satisfaire l'entreprise Eyecontact était un besoin latent : l'essayage virtuel de montures de lunettes par un consommateur tout en lui permettant de conserver sa monture physique sur le nez lors de cet essayage.

L'approche *marketing* retenue est donc l'approche anticipatrice. Cette approche consiste à créer un marché en révélant à la fois un problème non perçu par le consommateur et sa solution.

Grâce aux innovations brevetées par Eyecontact, l'essayage virtuel créé par l'entreprise répond à ce nouveau besoin : pouvoir essayer un nombre conséquent de paires de lunettes depuis n'importe quelle interface numérique et sans avoir besoin d'enlever sa paire de lunettes.

1.3. Analyser la performance commerciale de Eyecontact à l'aide de calculs pertinents.

Exemples de calculs à réaliser pour l'analyse :

- **Taux d'évolution** des trois indicateurs commerciaux entre 2021 et 2022 et 2020 et 2022

Indicateurs commerciaux	Taux d'évolution entre 2021 et 2022	Taux d'évolution entre 2020 et 2022
Essayage virtuel par an (en million d'utilisateurs)	$= (120 - 95) / 95 \times 100$ = 26,32 %	$= (120 - 70) / 70 \times 100$ = 71,43 %
Production de montures 3D par an	$= (40\,000 - 38\,600) / 38\,600 \times 100$ = 3,63 %	$= (40\,000 - 35\,800) / 35\,800 \times 100$ = 11,73 %
Chiffre d'affaires (en million d'euros)	$= (9,70 - 8,55) / 8,55 \times 100$ = 13,45 %	$= (9,70 - 7,62) / 7,62 \times 100$ = 27,30 %

Le taux d'évolution entre 2020 et 2021 pourrait aussi être calculé.

- **Taux de répartition** du chiffre d'affaires par zone géographique

Zone géographique	CA (en million d'euros)	Répartition en %
France	1,70	17,53 %
Export	8	82,47 %

Analyse de la performance à partir des résultats obtenus :

Ses produits sont de plus en plus utilisés : le nombre d'essayages virtuels a progressé de plus de 70 % entre 2020 et 2022. Cette forte augmentation de la demande a entraîné une accélération de la digitalisation des montures 3D qui a progressé de 11,73 % sur la même période. Cela permet à l'entreprise de proposer davantage de montures 3D lors des essayages et ainsi de contribuer à une amélioration de l'expérience d'achat et de la satisfaction des consommateurs.

Tous ses efforts ont payé puisque son chiffre d'affaires a augmenté de 27,30 % entre 2020 et 2022. L'entreprise a su pénétrer le marché au niveau international puisque son activité s'étend sur l'ensemble de la planète avec plus de 80 % de son chiffre d'affaires réalisé à l'export. Les partenariats stratégiques réalisés avec Fielmann (entreprise allemande) et Jins (entreprise japonaise), et l'implantation de sa filiale aux États-Unis semblent donc efficaces pour développer les ventes de Eyecontact à l'international.

Pour conclure, nous pouvons dire que la performance commerciale de Eyecontact est bonne compte tenu de l'ensemble de ces analyses.

1.4. Montrer que l'entreprise Eyecontact est rentable à l'aide de deux indicateurs de la performance financière.

Indicateur	Détail du calcul
Résultat net (profit)	Produits – Charges = 380 837
Rentabilité économique	<p>La rentabilité économique mesure la rentabilité des capitaux engagés, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices à partir des capitaux investis. On retient le résultat d'exploitation et les capitaux investis qui correspondent à la valeur des immobilisations brutes + la valeur du besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFR).</p> <p><i>Taux de rentabilité économique</i></p> $= \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Capitaux investis (Immobilisations brutes + BFR)}} \times 100$ <p>Résultat d'exploitation / Capitaux investis x 100 = 302 908 / 8 082 305 x 100 = 3,7 %</p>
Taux de profitabilité	<p>(Résultat net / Chiffre d'affaires) x 100 = 380 837 / 9 867 790 x 100 = 3,9 %</p>

Au regard des indicateurs présentés ci-dessus et de leur résultat, on constate que :

- le résultat net est positif : l'entreprise génère donc du profit et est rentable ;
- le taux de rentabilité économique est positif : l'entreprise est donc en capacité de générer des bénéfices à partir des capitaux investis. Pour 100 euros de capitaux investis, l'entreprise génère 3,7 euros de résultat d'exploitation ;
- le taux de profitabilité est positif : pour 100 euros de chiffre d'affaires réalisés, l'entreprise génère un bénéfice de presque 3,9 euros.

DOSSIER 2 – LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE EYECONTACT

2.1. Identifier les modalités de développement de Eyecontact depuis sa création.

Eyecontact mène en parallèle plusieurs modalités de développement.

Croissance interne	<p>Elle développe ses capacités et ses compétences, en interne, grâce à l'acquisition de nouveaux actifs : sa filiale américaine, les Studios Box, machines, ateliers, laboratoires, et surtout de nombreux brevets ...</p> <p>La création de sa filiale lui a permis de se développer aux États-Unis. Le fait d'investir plus de 30 % de son chiffre d'affaires chaque année en R&D lui permet d'innover constamment pour rester leader de son marché.</p>
Partenariats	<p>L'entreprise a développé des partenariats, notamment avec l'entreprise américaine Eyefinity pour s'implanter aux États-Unis, puis avec Fielmann (entreprise allemande) pour se développer plus facilement en Europe de l'Est et enfin, avec Jins (entreprise japonaise), pour entrer sur le marché asiatique. Eyecontact a ainsi pu :</p> <ul style="list-style-type: none"> - profiter des connaissances de ses partenaires pour adapter son offre aux besoins des consommateurs finaux, - tirer parti de leur notoriété et image de marque pour accéder plus facilement à ces marchés étrangers, - bénéficier de ressources financières supplémentaires pour faciliter son développement à l'international et investir davantage en R&D.
L'internationalisation	<p>L'entreprise a choisi de s'internationaliser en s'implantant sur la plupart des continents (Europe, Asie, Amérique) en utilisant plusieurs modes de développement : les partenariats, la création de sa filiale aux États-Unis ou grâce à l'export. Son champ d'action géographique a augmenté donc son nombre de clients, son chiffre d'affaires, sa notoriété et ses ressources financières aussi.</p>

2.2. Repérer les modes de financement choisis par l'entreprise Eyecontact pour accompagner son développement et montrer l'intérêt de ces modes de financement pour l'entreprise.

Les emprunts	<p>Eyecontact a eu recours à plusieurs types d'emprunts pour se financer de manière à ce que les co-fondateurs gardent la maîtrise du pouvoir de leur entreprise. Elle a donc réalisé des emprunts bancaires, obligataires et a pu emprunter à la Bpifrance grâce aux nombreux concours gagnés.</p>
Titres participatifs	<p>L'entreprise a aussi fait le choix de vendre des titres participatifs, ce qui lui permet de recevoir des fonds d'investisseurs conséquents sans leur donner un droit de vote ou une part du capital de l'entreprise. Ainsi, les fondateurs gardent le pouvoir de décision de leur entreprise.</p>
Financement participatif (crowdfunding)	<p>L'entreprise a également eu recours au <i>crowdfunding</i>. Ce mode de financement permet à Eyecontact de se faire connaître et d'attirer plus d'investisseurs via une plateforme numérique.</p>
Subventions	<p>Tous les concours remportés lui ont permis de profiter de nombreuses subventions. Là encore, ce sont des ressources financières très intéressantes, car elles n'entraînent aucun frais présent ou à venir pour l'entreprise.</p>

Augmentation de capital	L'entreprise a augmenté son capital en laissant de nouveaux investisseurs extérieurs devenir actionnaires : ils sont deux, Fielmann et Jins. L'intérêt était de montrer à ces clients très importants qu'ils ont la confiance de Eyecontact et de développer ainsi leur partenariat.
--------------------------------	--

2.3. Repérer les technologies numériques utilisées par l'entreprise Eyecontact pour son activité et montrer que chacune contribue à son développement.

Eyecontact utilise de nombreuses technologies numériques durant son processus de production.

Technologie de numérisation en 2D et 3D d'objets physiques	L'entreprise maîtrise parfaitement la technologie de numérisation en 2D et 3D d'objets physiques. En effet, elle parvient à digitaliser des milliers de montures de lunettes à partir d'une Studio Box. Cette maîtrise est indispensable à son métier.
Base de données	Cette technique lui a permis de numériser plus de 140 000 paires de lunettes qu'elle a ensuite stockée dans une base de données dédiée, qui à l'heure actuelle, est la plus grande au monde dans son domaine et dont elle vend l'accès à ses clients qui apprécient le fait d'accéder rapidement et facilement à ce nombre conséquent de montures numérisées et de pouvoir les présenter à leur tour à leurs clients.
Intelligence artificielle et réalité augmentée ou diminuée	De même, l'entreprise propose à ses clients une expérience d'essayage virtuel en temps réel grâce à la maîtrise de la réalité augmentée et de la réalité diminuée. Pour cela, Eyecontact fait appel, entre autres, aux domaines de l'intelligence artificielle en développant des algorithmes avancés permettant de supprimer et/ou de générer en quelques millisecondes une monture virtuelle sur un visage réel. Cela permet à l'entreprise d'améliorer la qualité du rendu et contribue à une meilleure satisfaction de la clientèle. Ces innovations ont permis à Eyecontact de se différencier de ses concurrents.
Plateformes numériques	De plus, elle parvient à déployer ses produits sur tout type d'appareils et plateformes numériques (site <i>web</i> , application mobile, réseaux sociaux) sans aucun besoin d'installation préalable. Cela permet de s'adapter aux attentes des consommateurs qui utilisent de plus en plus ces outils de communication.

2.4. Présenter les différents risques auxquels l'entreprise Eyecontact pourrait être confrontée au regard de la spécificité de son activité.

Les risques auxquels l'entreprise est actuellement confrontée sont :

Risques en termes de cybercriminalité	<ul style="list-style-type: none"> - Espionnage - Sabotage - Rançongiciel - Hameçonnage - <i>DDos</i> : attaque - Attaques indirectes par rebond via un prestataire
Risques liés aux données	<ul style="list-style-type: none"> - Perte de données - Dépendance vis-à-vis de l'hébergeur
Risques liés au SI	<ul style="list-style-type: none"> - Panne matériel / logicielle

Risques juridiques	- Non-conformité au RGPD
Risques économiques	- Obsolescence des applications développées - Concurrence potentiellement forte des entreprises du secteur

La classification n'est pas attendue.

DOSSIER 3 – LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES CHEZ EYECONTACT

3.1. Montrer que la culture d'entreprise de Eyecontact est favorable au recrutement des profils recherchés.

La culture d'entreprise est basée sur la convivialité et la confiance : de nombreux rituels, des moments conviviaux ont été instaurés pour permettre aux salariés de se sentir bien dans cette entreprise et de développer la cohésion.

Le fait de permettre aux salariés de prendre des décisions valorise la qualité de leur travail.

L'entreprise s'est aussi dotée de tous les outils numériques nécessaires pour permettre à ses salariés de travailler en distanciel. Le télétravail fait partie de sa culture puisque tous les salariés ont une partie de leur temps de travail en distanciel, voire 100 % de leur emploi du temps. D'ailleurs elle fait très attention à ses salariés 100 % en distanciel en mettant des jeux d'équipe en ligne pour qu'ils ne sentent pas exclus et en organisant régulièrement des animations où tous les salariés de l'entreprise doivent être présents.

L'entreprise met en avant une politique RSE afin d'attirer des salariés sensibles à cette politique.

Enfin, l'entreprise valorise la formation (en 2022, 50 % de son personnel a pu profiter de la formation souhaitée) et lui permet d'évoluer professionnellement au sein de l'entreprise : cela valorise le personnel et permet à l'entreprise d'avoir le bon profil au bon endroit.

L'entreprise est consciente de la difficulté de trouver le personnel adapté dans le milieu de la haute technologie, c'est pourquoi elle essaie d'attirer les profils recherchés en mettant sa culture d'entreprise.

3.2. Montrer que le style de direction des dirigeants de Eyecontact est adapté à la culture de l'organisation.

La direction de Eyecontact a mis en place un style de direction participatif.

En effet, l'entreprise permet aux collaborateurs de prendre des décisions, elle leur donne une certaine autonomie. L'entreprise a instauré des comités qui discutent et choisissent les projets à mettre en place au sein de l'entreprise. Ces comités sont composés de tous les niveaux hiérarchiques et de collaborateurs provenant de l'ensemble des services de l'entreprise pour avoir une vision globale et ainsi prendre les meilleures décisions.

3.3. En une quinzaine de lignes, à partir de vos connaissances et d'exemples d'organisations dont celui de Eyecontact, montrer que les technologies du numérique sont sources d'opportunités mais aussi de risques, tant pour les salariés que pour les organisations.

On attend des candidats qu'ils mobilisent des pratiques issues d'autres organisations.

Les technologies du numérique sont constituées de l'ensemble des outils et techniques qui contribuent à optimiser la collecte, le stockage, le traitement et la diffusion de l'information. Elles permettent à une organisation d'améliorer sa productivité et sa flexibilité et ainsi d'être plus compétitive sur son marché.

Transformations pour les salariés

- **Opportunités**

- Communication facilitée entre acteurs.
- Processus de travail plus souples.
- Automatisation des tâches parfois difficiles et répétitives via la robotique : par exemple, les robots d'Amazon sont chargés de gérer les tâches de manutention au sein des entrepôts. Les salariés peuvent se concentrer sur la réalisation de tâches plus gratifiantes. De même, la robotique améliore la sécurité des travailleurs puisque la réalisation des tâches risquées, voire dangereuses, est confiée à des machines.
- Développement de l'intelligence artificielle (IA) qui permet de faciliter les missions attribuées aux salariés en prenant en charges des actions chronophages à faible valeur ajoutée. En effet, libérer les salariés des tâches fastidieuses réduit leur charge de travail et donc leur stress. Le salarié est ainsi plus performant ce qui améliore son estime de soi et impacte positivement son bien-être au travail.
- Développement des outils numériques liés au télétravail (ex. : outil de visioconférence tel que Zoom ...) qui permettent d'améliorer la qualité de vie des salariés au travail grâce à des économies de temps, notamment celui passé dans les transports, une plus grande autonomie dans la gestion des tâches, une meilleure concentration entraînant une meilleure productivité. Eyecontact propose le télétravail deux jours par semaine à ses salariés et certains d'entre eux travaillent même à 100 % en télétravail ce qui leur permet d'habiter loin de l'entreprise s'ils le souhaitent et de ne pas sacrifier leur vie personnelle.
- Création de réseaux sociaux d'entreprise (RSE) qui donnent la possibilité aux salariés d'échanger, de communiquer et de partager. Ce lien social entre salariés permet aux collaborateurs de se sentir intégrés et développe le sentiment d'appartenance (ex. : Skype Enterprise).

- **Risques**

- Interactions physiques moins présentes.
- Enjeu équilibre vie privée / vie professionnelle.
- Plus grand stress.
- Fatigue visuelle.
- Repli sur soi, manque d'échange et perte d'esprit d'équipe et de culture d'entreprise.
- Fracture numérique du salarié en télétravail.

- **Opportunités**

- Les outils numériques sont sources de gain de temps et d'efficacité.
- Coûts plus faibles liés à la possibilité dans certains cas de ne plus disposer de la totalité des locaux : passage en travail à distance à 100 %.
- De plus, il existe dorénavant des applications RH dotées d'IA qui permettent de détecter plus rapidement un employé qui n'est plus motivé par ses missions, qui est souvent absent et donc qui n'est pas dans une situation de bien-être au travail. Cela est rendu possible grâce à des algorithmes alimentés par les données sur les employés.
- Développement des plateformes numériques collaboratives telles que Google drive ou Microsoft *Onedrive* facilitent aussi le travail en équipe. Elles simplifient les procédures de travail des projets en mettant à disposition des membres de l'équipe l'ensemble des ressources dont ils ont besoin pour coopérer, collaborer ou se coordonner lors de la réalisation des tâches.

- **Risques**

- Illettrisme électronique.
- Coûts d'équipements (réseau, outils numériques, sécurisation des données...).
- Respect de nouvelles contraintes légales : RGPD, CNIL, ... occasionnant une mobilisation des ressources humains et financières représentant un coût.
- Coûts liés aux mesures à prendre en termes de cybersécurité et de déploiement d'une infrastructure réseau et d'un SI => mise en place d'une DSI...
- Obsolescence rapide des produits issus des nouvelles technologies, impliquant une innovation permanente.
- Impact environnemental à évaluer en termes de coûts et de réputation : stockage des données sur des serveurs = pollution.
- Gestion des réseaux sociaux : appréhender les nouveaux métiers, recrutements supplémentaires comme des *Community Managers*...
- Appréhender les avantages et les risques liés à l'infogérance : perte de compétences, dépendance vis-à-vis d'un prestataire, non-maîtrise de la qualité des prestations, accès rapide à des services, compétences non possédées...

Accepter toute réponse cohérente et justifiée.