

## **CORRIGÉ**

### **ÉLÉMENTS DE CORRIGÉ**

Les éléments proposés dans ce corrigé ont une visée exhaustive qui n'est pas attendue des candidats. Seront avant tout valorisées les réponses présentant une argumentation pertinente, même si elle ne traite pas de tous les aspects de la question, et tenant compte de la spécificité du cas d'entreprise étudié.

### ■ **Partie 1**

#### **Analyse du cas ASI**

##### 1. Le marché d'ASI

Le service vendu est la conception et réalisation d'un spectacle visuel faisant appel à l'eau avec fontaines, ou écrans d'eau, basé sur des décors naturels existant ou non, utilisant ou pas des effets spéciaux (projections, chutes d'eau, brouillards ...) accompagnés ou pas d'effets sonores. Chaque spectacle est unique / permanent, et quasiment non transposable.

Le marché générique est celui des shows destinés au grand public, feux d'artifice, concerts...  
 L'offre : peu de sociétés spécialisées en petit nombre (seul 1 concurrent américain est cité)

La demande : institutions publiques, collectivités ou entreprises privées, qui cherchent à créer un évènement ponctuel ou une animation permanente.

Les consommateurs/ spectateurs ne sont pas les demandeurs, ni les payeurs

L'analyse de la concurrence peut s'appuyer par exemple sur l'analyse de Porter.

Pouvoir des clients :

- les clients potentiels sont nombreux car le marché est international ;
- un client/contrat peut représenter une part très significative du CA annuel
- il existe un risque pays/risque politique de voir l'entreprise écartée d'un marché
- certains clients peuvent être tenus par des procédures spécifiques (appels d'offres)

Pouvoir des fournisseurs :

- Il est inexistant car il y a peu de matières premières et elles varient d'un spectacle à l'autre

Produits de substitution :

- les clients peuvent tout aussi bien acheter des concerts, feux d'artifice, jeux de lumière ;
- les services de substitution sont nombreux mais il y a quand même une forte compétence technique

Nouveaux entrants :

- capitaux nécessaires pour créer une entreprise relativement faibles (7 millions de K)
- la notoriété et l'expérience sont des barrières à l'entrée

Rivalité :

- sans doute forte entre des concurrents rares
- surtout une rivalité hors prix car l'offreur peut formater sa prestation de façon à rentrer dans un budget fixé
- l'image joue un rôle pour remporter de premiers contrats : le luxe à la française est une carte de visite ;
- il est probable qu'un intense lobbying et une bonne gestion du carnet d'adresses est nécessaire pour gagner des contrats.

## 2. La politique de distribution et l'offre

Le réseau est essentiellement constitué de :

- un site Internet qui reçoit des demandes
- des représentants indépendants (qui représentent aussi d'autres producteurs) qui ont l'exclusivité de la distribution des prestations ASI sur une aire géo donnée
- une équipe commerciale qui se déplace dans le monde entier

Cette structure de réseau convient bien à l'offre de prestations de la société (spectacle spécifique à chaque client) : le site Internet permet de « montrer les spectacles » et d'instaurer une relation directe avec les clients du monde entier de façon à adapter spécifiquement le spectacle à la demande émanant du client dès sa conception. Le réseau international développé est adapté à un marché où les clients sont répartis dans des pays lointains aux coutumes très différentes des nôtres. On a ainsi :

- des demandeurs sont peu nombreux pour de telles prestations
- des représentants locaux qui permettent de négocier les contrats localement dans le respect des coutumes et aident pour parvenir à décrypter les souhaits des clients et établir un climat de confiance.
- des représentants locaux qui jouent également le rôle d'apporteurs d'affaires
- des représentants exclusifs bien formés aux spécificités du marché américain

## 3. Le BFR et les spécificités de la structure financière de l'entreprise

$BFR = 126100 + 759900 - 191200 - 910100 - 808100 = - 1\,023\,400 \text{ €}$

C'est une RFR : les clients paient en avance et les dettes sont très importantes.

### Analyse

Tout d'abord, on constate que cette entreprise n'est pas endettée : avec 100 K€ de dettes financières au passif et un résultat financier positif, on peut conclure que l'entreprise n'utilise pas le crédit. Dans une activité caractérisée par une forte volatilité du CA qui passe de 25 M€ en 2010, à 11M€ en 2012 et 2013, les besoins à financer doivent évoluer fortement ce qui rend l'emprunt bancaire classique de montant fixe peu approprié. En privilégiant l'autofinancement, l'entreprise évite de payer inutilement des intérêts.

La société fonctionne avec un FR positif ce qui permet de faire face aux aléas du BFR et de dégager une trésorerie fortement positive. De plus, la société fonctionne avec des contrats significatifs mais non renouvelables : les prévisions sont risquées et donc le crédit bancaire peu approprié à cette activité non prévisible.

Enfin, on peut noter qu'à la signature du contrat, un acompte de 30 à 40% est versé ce qui crée une ressource en fonds de roulement qui permet de financer les travaux de conception et de réalisation des spectacles. Cette politique est très adaptée à l'activité puisque la RFR est créée exactement au moment où elle est nécessaire

Cette politique sécurise aussi les paiements.

La politique du dirigeant est manifestement de conserver un autofinancement surabondant qui explique une trésorerie pléthorique. Cette politique suppose le développement en interne de compétences de placement d'une trésorerie positive. Elle met l'entreprise en situation de répondre sans délai à une commande importante (comme l'Expo universelle de Shanghai) et d'engager des frais sans négociation avec des partenaires bancaires tiers. L'entreprise limite ainsi le risque de voir ses projets ou son développement limité.

A contrario, on peut également considérer que la politique consistant à ne pas distribuer, c'est à dire à conserver un autofinancement abondant contribue à faire apparaître une trésorerie nette pléthorique, ce qui n'est pas utile pour une activité qui est financée par acomptes, donc exige peu de ressources. La politique de financement retenue consistant à privilégier l'autofinancement sans limite transforme la société en véritable tirelire.

## ■ Partie 2

### **Affirmations concernant Aquatique Show**

1. La conjoncture européenne maussade n'est pas une menace pour ASI.

C'est juste car :

- le marché d'ASI ne se limite pas à l'Europe : c'est un marché international au sens propre du terme, pays moins avancés inclus : USA, Sud Est asiatique, Corée du Sud, Bengladesh etc. Le CA d'ASI est fait de gros contrats ponctuels : ainsi, le fondateur affirme avoir craint la conjoncture pour l'année 2010 alors même que cette année s'est révélée être exceptionnelle du fait d'un gros contrat asiatique (Shanghai).

- Le marché d'ASI est celui du rêve : selon son fondateur, il échappe à la crise même et surtout dans les périodes de conjoncture maussade, les gens ont besoin de rêver et, plus prosaïquement, les gérants de parcs d'attractions et certaines municipalités/ régions cherchent à renouveler leurs attractions à petite ou grande échelle. Donc la conjoncture est presque favorable à cette activité. Il est toutefois probable que la conjoncture européenne maussade n'arrange pas les affaires d'ASI.

## 2. La position de leader d'ASI repose sur de multiples avantages concurrentiels

C'est juste car :

- ASI dispose d'un avantage concurrentiel (AC) en termes d'image : c'est un AC marketing complexe reposant à la fois sur le luxe à la française et la rigueur à l'allemande qui procède de l'identité alsacienne de la firme.
- ASI dispose également d'un AC en termes d'offre : son offre est originale et constamment renouvelée. C'est un AC produit qui provient d'une innovation permanente, et se double d'un AC mercatique d'image d'entreprise innovante. Cet AC repose aussi sur la compétence des salariés et leur capacité à créer du nouveau.
- ASI dispose également d'une bonne réactivité quand on imagine que près de 30 à 40 demandes sont reçues quotidiennement sur le site. C'est un AC marketing lié à la distribution que d'être parvenu à créer un site de distribution qui centralise les demandes du monde entier et à répondre de façon personnelle à ces demandes, de façon à créer toujours du nouveau, sans intervention d'intermédiaires (l'équipe commerciale se déplace dans le monde entier).
- ASI dispose également d'un AC en termes de technicité, métier car ses équipes sont manifestement à même à la fois de créer des spectacles originaux en assurant l'exécution voire à former des équipes locales. Il s'agit cette fois d'un AC technologique : il n'est pas nécessairement protégé par des brevets et rien n'empêche les salariés d'aller travailler chez un concurrent.

## 3. Aquatique Show a de bonnes raisons de signer un accord d'intéressement.

En effet, un accord d'intéressement :

- favorise la performance collective et peut contribuer à développer le travail en équipes dans une entreprise qui fonctionne avec des contrats ponctuels impliquant un fort travail d'équipe et la tenue des délais ;
- est bienvenu dans une structure qui fait et a fait des profits importants. L'intéressement qui se surajoute aux rémunérations normales peut inciter les salariés à mieux prendre en compte les intérêts collectifs de l'entreprise.
- est bienvenu dans une structure qui n'est pas tenue de distribuer de la participation du fait de sa petite taille < 50 salariés.

## Affirmations générales

### 4. Le système d'information (SI) comptable n'a pour objet que d'enregistrer les échanges financiers.

Le SI enregistre en effet les échanges financiers de l'entreprise mais il n'a pas pour seul objet que de seulement les enregistrer. Il organise et classe les informations comptables et financières pour pouvoir établir les documents de synthèse et calculer le bénéfice. Il approvisionne en informations les systèmes d'information marketing, et de gestion des ressources humaines ainsi que les données à prendre en compte pour la comptabilité de gestion (calcul des coûts et des marges)

### 5. La gestion des compétences est un outil de motivation des salariés.

En effet, la gestion des compétences favorise la reconnaissance des compétences détenues par les salariés répondant au besoin d'estime des personnes ce qui favorise l'investissement des salariés.

Le développement de la mobilité interne donne aux salariés des raisons de s'investir dans leur activité professionnelle car ils ont des perspectives d'avenir : c'est un facteur de satisfaction positif.

La gestion prévisionnelle des emplois et compétences qui permet d'ajuster les effectifs et les compétences aux besoins futurs fidélise les salariés, et améliore le climat social et les conditions de travail. Toutefois, certains salariés peuvent préférer d'autres éléments de motivation ...

### 6. Le DRCI mesure la rentabilité d'un investissement.

Oui car on peut considérer qu'un investissement est d'autant plus rentable qu'il se rentabilise plus vite : ainsi, un DRCI court montre que l'investisseur va rapidement récupérer les sommes initialement décaissées pour investir.

C'est d'autant plus favorable que le temps est facteur d'incertitude et peut éroder des profits tardifs.

Toutefois, le DRCI ne renseigne nullement sur le rapport entre les encaissements et les décaissements : ainsi, sa valeur ne dépend pas des montants et ignore les encaissements postérieurs à la date de RCI.

C'est un indicateur de rentabilité mais pas une mesure de la rentabilité. Le DRCI ne tient compte d'aucun des facteurs qui peuvent réduire la valeur des encaissements futurs :

- incertitude
- inflation
- préférence pour le présent.