



BANQUE COMMUNE D'ÉPREUVES

300

ÉPREUVE : ESC

ESC__GM_T

CONCEPTEUR ÉPREUVE : ESC BRETAGNE-BREST

OPTION TECHNOLOGIQUE

MANAGEMENT ET GESTION DE L'ENTREPRISE

Lundi 4 mai 2009 - de 8 h à 12 h

Le sujet comprend 14 pages dont 1 page d'annexes (**Annexes A et B**) à rendre avec la copie

Matériel autorisé :

- Les calculatrices de poche pouvant être programmables et alphanumériques, à fonctionnement autonome, sans imprimante, sans document d'accompagnement et de format maximum 21 cm de long sur 15 cm de large.

La société **EXPRESS COLIS** est spécialisée dans le transport express de colis et documentations aux entreprises et aux particuliers. Son activité consiste à acheminer un bien quelconque dans les plus brefs délais, généralement le jour même. Elle accompagne ainsi les politiques de flux tendus des entreprises.

Elle appartient au secteur de la messagerie et du fret express dans un segment fortement concurrentiel. Ce créneau de l'express offre des perspectives de croissance intéressantes qui attirent les opérateurs. La concurrence est forte. Le marché est dominé par de grands groupes (TNT – DHL ...) mais les acteurs de plus petite taille comme EXPRESS COLIS sont nombreux.

Les besoins des clients sont divers :

- livraisons de petits colis aux entreprises (pièces détachées – médicaments – échantillons – cadeaux de fin d'année – courses urgentes interurbaines)
- transports de plis documentaires provenant des banques, de l'édition.

Des opérations stratégiques se mettent en place pour accompagner ces mutations. Les systèmes d'information doivent s'adapter. Leurs performances en font un des éléments déterminants de l'avantage concurrentiel.

EXPRESS COLIS s'est positionnée dans cette optique.

Votre travail, au sein de l'entreprise, vous a conduit à collaborer au traitement des 4 dossiers présentés ci-dessous.

DOSSIER 1	Etude de l'environnement de la Société Express Colis	Annexe 1 : Entretien avec Dominique Maudit, fondateur d'EXPRESS COLIS Annexe 2 : Quelques informations sur le secteur
DOSSIER 2	Analyse de la demande dans le secteur de la messagerie et du fret express	Annexe 3 : Evolution des données dans les trois secteurs Annexe 4 : Chiffre d'affaires du marché du fret et de la messagerie express
DOSSIER 3	Analyse des performances de l'entreprise	Annexe 5 : Comptes de résultat Annexe 6 : Ratios du secteur Annexe 7 : Partage de la valeur ajoutée Annexe A : Indicateurs significatifs – Express Colis (à rendre avec la copie)
DOSSIER 4	Le système d'information et la traçabilité des colis de l'activité « coursiers »	Annexe 8 - Schéma prévisionnel d'organisation du système d'information de la traçabilité des livraisons Annexe B : Projets d'investissement (à rendre avec la copie)

Questions :

- 1. Identifiez les facteurs d'environnement qui influent sur l'activité du segment de marché de la messagerie et du fret express au travers des informations qui figurent dans les annexes 1 et 2 ci-dessous.*
- 2. Analysez la position concurrentielle de l'entreprise en mettant en évidence ses facteurs de succès.*

**ANNEXE 1 : Entretien avec Dominique Maudit (DM) fondateur d'EXPRESS COLIS -
Octobre 2008 – paru dans le mensuel « Fret express »**

Question : Vous venez de recevoir au dernier salon de la messagerie et du fret express, un prix récompensant une innovation majeure au niveau du suivi informatique personnalisé des commandes et des colis. Quelle est l'importance de ce trophée ?

DM : Le suivi des colis répond au besoin de sécurisation des clients. Il faut éviter tout risque de rupture de la chaîne. Ce système d'information performant nous a déjà permis d'augmenter significativement notre portefeuille de clients en nous spécialisant sur des marchés à forts risques, spécialisation qui devrait nous permettre d'améliorer nos marges dans un contexte fortement concurrentiel.

Question : Cette forte concurrence pénalise-t-elle votre entreprise ?

DM : Le secteur de la messagerie et du fret express dans le segment du petit colis qui est le nôtre a vu son chiffre d'affaires augmenter en volume mais la baisse des prix liée à la forte concurrence a cependant un effet négatif sur le chiffre d'affaires et nous n'y échappons pas.

Question : Le marché vous permettrait-il de faire des opérations de croissance externe ?

DM : Beaucoup d'acteurs du fret express, trop petits, sont amenés à se regrouper ou à chercher de nouveaux marchés. Nous nous situons aussi dans cette dynamique. Nous envisageons des rapprochements avec des spécialistes de la livraison rapide urbaine (coursiers à vélo, à moto). Leurs valeurs sont identiques : rapidité, fiabilité, respect des délais. Le marché est très morcelé (environ 700 acteurs de la course rapide à Paris par exemple). Le partage des portefeuilles de clients permettrait l'optimisation des charges fixes.

Question : J'ai lu sur votre site que vous avez déjà initié cette stratégie en obtenant un premier contrat dans l'e-commerce.

DM : EXPRESS COLIS a en effet remporté l'appel d'offre lancé par le site de e-commerce « prêt-à-porter.com ». Le marché porte sur l'ensemble des livraisons du site sur Paris et sa proche banlieue. C'est grâce au système informatique et logistique que nous avons développé que nous pouvons respecter les contraintes de délais souhaitées par les clients. Une livraison 6 heures maximum après l'achat constitue un « plus » que nous exploitons.

Question : Et qu'en est-il de l'acquisition de TURBO24 que vous avez réalisée en septembre ?

DM : Ce rachat nécessite des restructurations qui devraient nous permettre une baisse des frais généraux de fonctionnement. Nous allons réaliser des économies d'échelle sur l'ensemble des postes salaires, loyers, assurance etc....ce qui devrait nous permettre d'améliorer nos marges dès le prochain exercice.

Question : Les économies que vous pensez réaliser ne sont elles pas menacées par les tensions sur le marché du travail où les offres de travail sont supérieures aux demandes dans l'ensemble du secteur ?

DM : Les tensions existent effectivement dans certains métiers. Les compétences multiples exigées des candidats rendent difficile le recrutement. Le contenu des métiers en constante évolution (conduite, stockage, manipulations, livraisons), le déficit d'image et de valorisation, la durée du travail, le travail de nuit sont autant d'éléments qui rendent le secteur peu attractif. La possession du permis de conduire ne suffit plus. La mobilité, le respect des délais, la sécurité, les risques associés à certains transports compliquent l'adéquation de l'offre à la demande.

Question : La presse spécialisée fait écho de nombreuses opportunités qui attirent les opérateurs dans ce secteur. Ne craignez-vous pas cette concurrence ?

DM : Il y a certainement encore de la place pour de nouveaux entrants car de nouveaux besoins apparaissent continuellement. Mais les barrières à l'entrée sont importantes : la certification, une licence intérieure délivrée par la Direction Générale de l'Équipement est indispensable. D'autre part, la compatibilité des systèmes d'information avec ceux des clients est indispensable.

Question : Mais, les grands groupes qui dominent le secteur sont également et certainement intéressés par votre créneau ?

DM : Bien sûr et comme vous l'avez sûrement appris au cours de vos études de journaliste, la croissance est un processus de destruction créatrice. Nous n'y échapperons pas mais pour l'instant nous nous concentrons sur nos avantages comparatifs importants.

Question : Une dernière question ; quel est votre degré de dépendance vis-à-vis du prix du baril de pétrole ?

DM : Dans notre segment du fret express (contrairement à la messagerie), les trajets « moyens » sont plus courts mais les coûts du pétrole augmentent sensiblement nos consommations intermédiaires. Les rapprochements envisagés avec le marché de la course dont je vous parlais tout à l'heure devraient nous permettre de nous adjoindre une activité réalisée à vélo, avec des voitures électriques et diminuer ainsi notre dépendance.

ANNEXE 2 : Quelques informations sur le secteur (Anne Césard – janvier 2008)

Une année 2008 mitigée selon les segments

L'année 2008 s'annonce difficile pour les spécialistes de la messagerie et du fret express. Leur chiffre d'affaires se stabilisera tout juste, après un net ralentissement en 2007. Il faut dire que l'environnement conjoncturel ne sera guère porteur. La baisse de régime de la croissance française pèsera sur la demande adressée aux opérateurs et notamment aux messagers. Car le segment de l'express, à l'inverse, continuera de progresser. Il bénéficiera notamment de la bonne tenue de la vente à distance et plus particulièrement de l'essor du e-commerce.

La concurrence empêche toute revalorisation tarifaire. Le chiffre d'affaires sectoriel sera toutefois une nouvelle fois pénalisé par un effet prix négatif, et ce, quelque soit le segment. L'arrivée à maturité de la messagerie nationale exacerbe la concurrence, empêchant les spécialistes de relever leurs prix. Sur le créneau de l'express, les perspectives de croissance alléchantes attirent les opérateurs (issus du transport de marchandises comme de la messagerie), renforçant la compétition.

Erosion attendue des marges en 2008

Dans ce contexte, on peut s'attendre à une nouvelle dégradation des performances financières des opérateurs en 2008. L'analyse des comptes d'un échantillon de 130 entreprises (réalisant entre 0,5 et 10 millions de chiffre d'affaires) montre une perte de 2,5 points du taux de marge économique nette entre 2006 et 2008. Principale raison : l'intensification de la concurrence, notamment sur le segment de la messagerie nationale, qui entraîne des baisses de prix. Or, dans le sillage de la hausse des frais de carburant, le poids des consommations intermédiaires n'aura cessé de s'alourdir sur la période de référence. En outre, les difficultés à contrôler la masse salariale persisteront en 2008. Afin d'attirer les candidats, les opérateurs reverront à la hausse les salaires. Au final, le taux de résultat courant avant impôt des PME de notre échantillon tombera à 10,7% en 2008.

Un tissu industriel qui s'érode et se concentre

Il n'est, dans ce contexte, pas étonnant d'assister à l'érosion du tissu industriel de la messagerie et du fret express. Entre 2002 et 2006, plus de 300 établissements d'au moins un salarié ont disparu dans le secteur. Malmenés par la concurrence et éprouvés par l'érosion de leurs marges, ils ont cessé toute activité, ou bien ont été rachetés par de plus grands groupes.

DOSSIER 2 : Analyse de la demande dans le secteur de la messagerie et du fret express

La messagerie est un service de transport de marchandises qui traite, par des moyens essentiellement routiers, des envois de moins de trois tonnes. Le service comprend l'enlèvement au domicile de l'expéditeur, le groupage des envois sur des plates-formes de tri pour constituer des chargements complets, l'acheminement vers un centre proche de la destination finale et, enfin, la livraison au domicile du destinataire dans un délai défini par avance.

La nature plurielle des clients de la messagerie a conduit à une segmentation du marché dont les contours sont parfois un peu flous. Les critères de délais, de poids, de prix, de fiabilité, de couverture géographique ne suffisent pas à différencier les acteurs du marché. On distingue cependant quatre principaux segments d'activité (Source : rapport Xerfi - janvier 2008) :

- la messagerie traditionnelle et rapide,
- la messagerie express,
- la messagerie mono colis,
- la course urgente interurbaine.

Le chiffre d'affaires de la messagerie et du fret express a stagné en 2008 en raison, tant de la baisse des prix due à une concurrence de plus en plus forte, qu'à une quasi stagnation des volumes transportés.

La profession considère généralement que la demande qui s'adresse à son marché est essentiellement issue de trois secteurs d'activité :

- **L'industrie manufacturière** : avec plus de la moitié du chiffre d'affaires (55 %), elle est le premier débouché de la messagerie et du fret express. En effet, ces industries sous traitent beaucoup, externalisent toutes les activités non stratégiques et pratiquent abondamment la gestion des stocks en flux tendus. L'industrie automobile qui s'approvisionne massivement auprès de ses sous-traitants équipementiers et travaille en flux tendu est un acteur important de ce marché.
- **Le commerce** : il se place en seconde position des débouchés (35 %). Il s'agit surtout des activités du commerce en gros.
- **La vente par correspondance (VPC)** : c'est le troisième débouché du marché (10 %). Ce débouché pourrait être nettement plus important si certains véricistes ne disposaient pas de leurs propres services de livraisons de colis. L'essor du e-commerce rend toutefois ce secteur prometteur.

EXPRESS COLIS se demande si le suivi de l'évolution de ces trois secteurs d'activité est suffisant pour expliquer l'évolution du chiffre d'affaires du marché de la messagerie et du fret express.

Questions :

- 1. A l'aide de l'annexe 3, calculez l'évolution sous forme d'indice du secteur « commerce de gros ». Quel est l'intérêt de cette présentation ?*
- 2. Calculez l'indice moyen et l'indice moyen pondéré de la demande sur le marché en fonction du poids respectif de chaque secteur d'origine de cette demande.*
- 3. Rédigez une courte note sur la structure de cette demande, son évolution et les conséquences pour les entreprises du secteur.*
- 4. A partir de l'annexe 4, vérifiez mathématiquement (en calculant le coefficient de corrélation entre l'indice moyen pondéré et le chiffre d'affaires du marché du fret express) si le chiffre d'affaires du marché de la messagerie et du fret express est bien fonction de l'activité des trois secteurs d'origine de la demande – concluez*

ANNEXE 3 : Evolution des données dans les trois secteurs

Années	Evolution de l'indice de la production manufacturière	Evolution du CA du commerce de gros (en milliards d'euros)	Evolution de l'indice du CA de la VPC
2000	100	428	100
2001	101	439,1	102,1
2002	99,3	450,6	103,1
2003	98,5	452,8	106,1
2004	100,7	471,8	109,2
2005	101,1	495,4	116,7
2006	102,4	505,8	122,4
2007	104,4	520	123,2
2008	105,3	530,4	128,5

Source : INSEE

Remarque : tous les indices 100 datent de l'année 2000

ANNEXE 4 : Chiffre d'affaires du marché du fret et de la messagerie express

Années	Indice moyen pondéré ⁽¹⁾	Evolution du CA du marché du fret et de la messagerie express (en milliards d'euros)
2000	100	9,897
2001	101,7	10,273
2002	101,8	10,758
2003	101,8	10,708
2004	104,8	10,867
2005	107,8	11,273
2006	109,9	12,064
2007	112,2	12,312
2008	114,1	12,312
MOYENNE	106,01	11,163

(1) Quels que soient les résultats trouvés à question 2, vous effectuerez les calculs relatifs au coefficient de corrélation avec les données de ce tableau.

Le coefficient de corrélation r se calcule avec la formule suivante :

$$r = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \times \sum (y_i - \bar{y})^2}}$$

DOSSIER 3 : Analyse des performances de l'entreprise

L'analyse s'appuie sur une comparaison sur plusieurs exercices, de données comptables et de ratios du secteur même si ces derniers doivent être relativisés eu égard aux différences de dimension, de structure et d'activités des entreprises.

Questions :

- 1. A partir des annexes 5 et 6, calculez et reportez dans le tableau fourni en annexe (ANNEXE A – à rendre avec la copie) les indicateurs significatifs – Vous préciserez la définition des indicateurs calculés et leur intérêt. Les valeurs trouvées doivent être clairement justifiées. Le calcul de la capacité d'autofinancement sera réalisé par la méthode de votre choix.*
- 2. Commentez le tableau de partage de la valeur ajoutée présenté en annexe 7.*
- 3. Analysez l'évolution du coût du travail dans l'entreprise EXPRESS COLIS et dans le secteur.*
- 4. Analysez dans une réponse structurée d'une vingtaine de lignes la situation de l'entreprise dans son secteur et dans le temps, en tenant compte des éléments de l'environnement propre au secteur de la messagerie et du fret express.*

ANNEXE 5 – Comptes de résultat

comptes de résultat EXPRESS COLIS (en liste)	2005	2006	2007
PRODUITS D'EXPLOITATION			
Travaux et prestations de services	122 353 000	126 052 000	134 647 000
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	923 000	905 900	1 132 000
Autres produits	122 000	247 000	213 000
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION	123 398 000	127 204 900	135 992 000
CHARGES D'EXPLOITATION			
Autres achats et charges externes	92 235 000	93 487 000	101 267 000
Impôts, taxes et versements assimilés	1 872 000	1 853 000	2 079 000
Salaires et traitement	20 005 000	20 212 800	20 988 000
Charges sociales	8 040 000	8 025 000	8 311 000
Dotations aux amortissements	1 270 000	1 360 000	1 400 000
Dotations dépréciations actif circulant		62 000	68 000
Dotations aux provisions pour risques et charges	387 000	366 000	226 000
Autres charges	438 000	574 000	618 000
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	124 247 000	125 939 800	134 957 000
RESULTAT D'EXPLOITATION	-849 000	1 265 100	1 035 000
PRODUITS FINANCIERS			
Autres intérêts et produits assimilés	20 000	99 000	136 000
Produits nets sur cession de VMP	71 477	13 100	
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS	91 477	112 100	136 000
CHARGES FINANCIERES			
Intérêts et charges assimilées	621	32	134
Différences négatives de change	3 600	6 700	8 504
TOTAL DES CHARGES FINANCIERES	4 221	6 732	8 638
RESULTAT FINANCIER	87 256	105 368	127 362
RESULTAT COURANT AVANT IMPOT	-761 744	1 370 468	1 162 362
PRODUITS EXCEPTIONNELS			
Produits de cession des éléments d'actifs	596 362	254 654	976 608
TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS	596 362	254 654	976 608
CHARGES EXCEPTIONNELLES			
Valeur comptable des éléments d'actifs cédés	1 073 214	99 800	125 431
TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES	1 073 214	99 800	125 431
RESULTAT EXCEPTIONNEL	-476 852	154 854	851 177
Impôts sur les bénéfices	-6 931	-8 820	-11 510
RESULTAT DE L'EXERCICE	-1 245 527	1 516 502	2 002 029

ANNEXE 6 : Ratios du secteur

	2005	2006	2007	2008 (prévisions)
Variation du chiffre d'affaires	3.8 %	8.2 %	3.5 %	1.5 %
Taux de valeur ajoutée	32.7 %	32.1 %	31.8 %	31.5 %
Charges de personnel/Valeur ajoutée	78.4 %	77.6 %	78.2 %	79.3 %
Excédent Brut d'Exploitation/Valeur ajoutée	16.2 %	16.9 %	16.2 %	15 %
Résultat courant avant impôt/Valeur ajoutée	11.4 %	13.2 %	11.9 %	10.7 %

ANNEXE 7 : Partage de la valeur ajoutée (dans le secteur et dans l'entreprise)

	Valeurs du secteur 2007	EXPRESS COLIS 2007
Salariés	78.2 %	87.8 %
Moyens corporels	6.9 %	4.2 %
Prêteurs	0.6 %	Non significatif
Etat	9.7 %	6.26 %
Capacité d'autofinancement	10.6 %	5 %

DOSSIER 4 – Le Système d'information et la traçabilité des colis de l'activité « coursiers »

EXPRESS COLIS veut mettre en place un outil informatisé de gestion et suivi des livraisons de l'activité « coursiers » récemment développée afin d'assurer une parfaite traçabilité des colis.

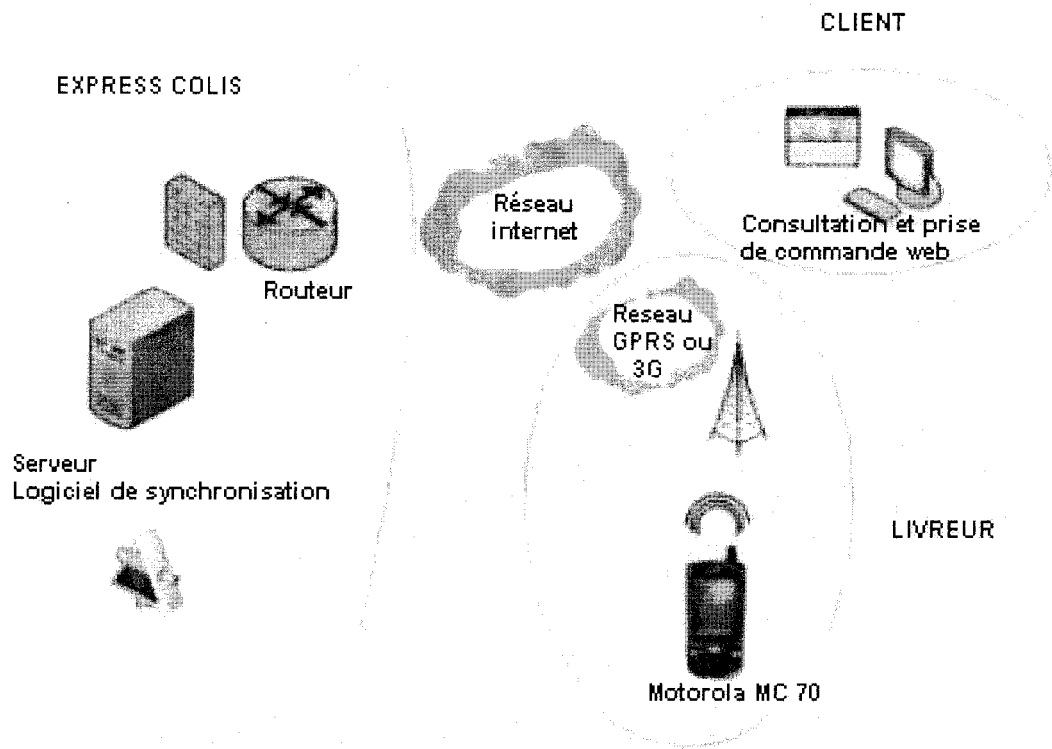
Un consultant externe a été chargé d'une étude de faisabilité.

Vous trouverez en annexe 8, un schéma d'ensemble du système d'information qu'il préconise et en **annexe B (à rendre avec la copie)** les projets d'investissement qui en découlent.

Questions :

1. *Expliquez le principe de diffusion des informations entre le livreur et le système d'information de l'entreprise, lors de la remise d'un colis à un client. Que fait le livreur ? Par où transite l'information ?*
2. *Quels seraient les avantages de ce système pour l'entreprise et pour ses clients ?*
3. *Comment et à qui l'entreprise pourrait-elle communiquer sur ces avantages ?*
4. *En quoi ce système va-t-il également permettre une meilleure gestion des courses et des coursiers ? Quelles seront les nouvelles possibilités ? Quels en sont les risques du point de vue de la gestion des ressources humaines ?*
5. *La mise en place du système d'information nécessite de nouveaux investissements. Deux projets concurrents fournis en annexe B, vous sont soumis afin de réaliser une étude de rentabilité ; questions :*
 - 5.1. *Que représentent les flux nets de trésorerie ? Quels sont les éléments qui composent ce calcul ? Calculez le flux net de trésorerie des deux projets en complétant les tableaux de l'ANNEXE B à rendre avec la copie.*
 - 5.2. *Le choix entre plusieurs projets d'investissement est réalisé à l'aide de différents critères. Les critères du délai de récupération du capital investi (DRCI) et le critère de la valeur actuelle nette (VAN) ont été utilisés.*
 - *Définissez chacun de ces critères*
 - *Calculez le délai de récupération du capital investi pour les deux projets (sans actualisation)*
 - *Calculez la VAN des deux projets (taux d'actualisation retenu : 7 %) - concluez*

Annexe 8 - Schéma prévisionnel d'organisation du système d'information de la traçabilité des livraisons



Motorola MC70

Véritable fleuron de la nouvelle gamme d'assistants numériques d'entreprise (ou EDA, Enterprise Digital Assistant), le MC70 est un périphérique portable robuste qui rassemble un téléphone mobile, un PDA, un ordinateur, un navigateur GPS, un scanner et un imageur dans un seul et unique appareil conçu pour résister aux rigueurs de l'usage quotidien. En plus d'offrir différents modes de connexion au réseau sans fil, des communications voix et données ainsi qu'un système de capture des données avancé, le MC70 prend en charge presque toutes les applications, et ce, quel que soit l'environnement.

Source : Motorola

L'application Web permet la prise de commande, la gestion et le suivi des expéditions. Elle est dédiée à plusieurs utilisateurs permet la personnalisation des paramètres du compte. Ses interfaces et composants sont basées sur la technologie XML qui garantit une parfaite intégration des données et un échange entre l'infrastructure du client et celle de d'Express Colis

Source : extrait de l'analyse du consultant

Ne rien écrire dans la zone barrée

*Coller ci-dessous l'étiquette code barre
correspondant à l'épreuve*

A RENDRE AVEC LA COPIE

**ANNEXE A : Indicateurs significatifs – Express Colis
(à rendre avec la copie)**

	2005	2006	2007
CHIFFRE D'AFFAIRES	122 353 000	126 052 000	
VALEUR AJOUTEE	30 118 000	32 565 000	
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	201 000	2 474 200	
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	- 34 675	2 243 748	

**ANNEXE B : Projets d'investissement
(à rendre avec la copie)**

Projet A (en milliers d'€)					
	0	1	2	3	4
Encaissements - capacité d'autofinancement supplémentaire - valeur résiduelle		2 000	2 700	4 500	4 700
Décaissements - investissement initial	6 000				
Flux nets de trésorerie					

Projet B (en milliers d'€)					
	0	1	2	3	4
Encaissements - capacité d'autofinancement supplémentaire - valeur résiduelle		3 000	4 100	4 300	5 000 3 000
Décaissements - investissement initial	15 000				
Flux nets de trésorerie					