

MANAGEMENT ET SCIENCES DE GESTION

(épreuve n° 299)

ANNEE 2017

Épreuve conçue par HEC Paris
Voie économique et commerciale

1. Présentation de l'épreuve

Second sujet consécutif à la rénovation des programmes, ce cas répond aux nouveaux champs de savoirs mais s'inscrit dans une continuité quant à sa structure et à son mode de questionnement.

L'épreuve consiste en un problème de management et de gestion basé sur une situation d'entreprise. Cette année, le sujet portait sur une entreprise familiale leader dans le domaine de la fabrication et du conditionnement de popcorn. La problématique globale du cas ciblait l'innovation et plus particulièrement la nécessité stratégique, sur un marché très concurrentiel et en pleine croissance, d'en faire la clé du succès.

Cela permettait ainsi de demander aux candidats de réfléchir à la place de l'innovation au cœur de la stratégie de l'entreprise puis d'en analyser les conséquences en termes de décisions tactiques (gamme de produits, plan de marchéage, co-branding, rôle du PGI) et enfin d'étudier l'accompagnement de ces stratégies en termes de ressources humaines et financières (analyse de la structure financière, analyse d'un investissement et de son financement, recrutement et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

Le sujet présentait :

- un contexte permettant d'identifier les caractéristiques de l'entreprise et de son marché,
- trois dossiers indépendants,
- des annexes regroupant les différentes informations utiles à l'étude.

Les questions peuvent être classées en deux catégories : des questions nécessitant la mise en œuvre de techniques de gestion (auxquelles sont associées des propositions et calculs) et des questions à vocation rédactionnelle visant à produire une analyse à partir des résultats obtenus ou des informations mises à disposition des candidats. Les réponses attendues sollicitent une bonne maîtrise des méthodes et techniques de gestion appliquées avec pertinence à des situations concrètes et des qualités d'ordre rédactionnel et analytique.

Si les dossiers sont indépendants, il est pourtant fortement conseillé de commencer par le premier dossier, puisqu'il permet de comprendre le contexte et de produire des éléments d'analyse qui pourront être réinvestis dans la rédaction de réponses des dossiers suivants et l'enrichir.

Les correcteurs cherchent à apprécier :

- la capacité à bien appréhender le contexte et à hiérarchiser l'information ;
- la rigueur de la démarche dans le traitement des questions et dans l'utilisation des méthodes et techniques de gestion ;
- la clarté dans la justification des résultats présentés et des indicateurs proposés ;

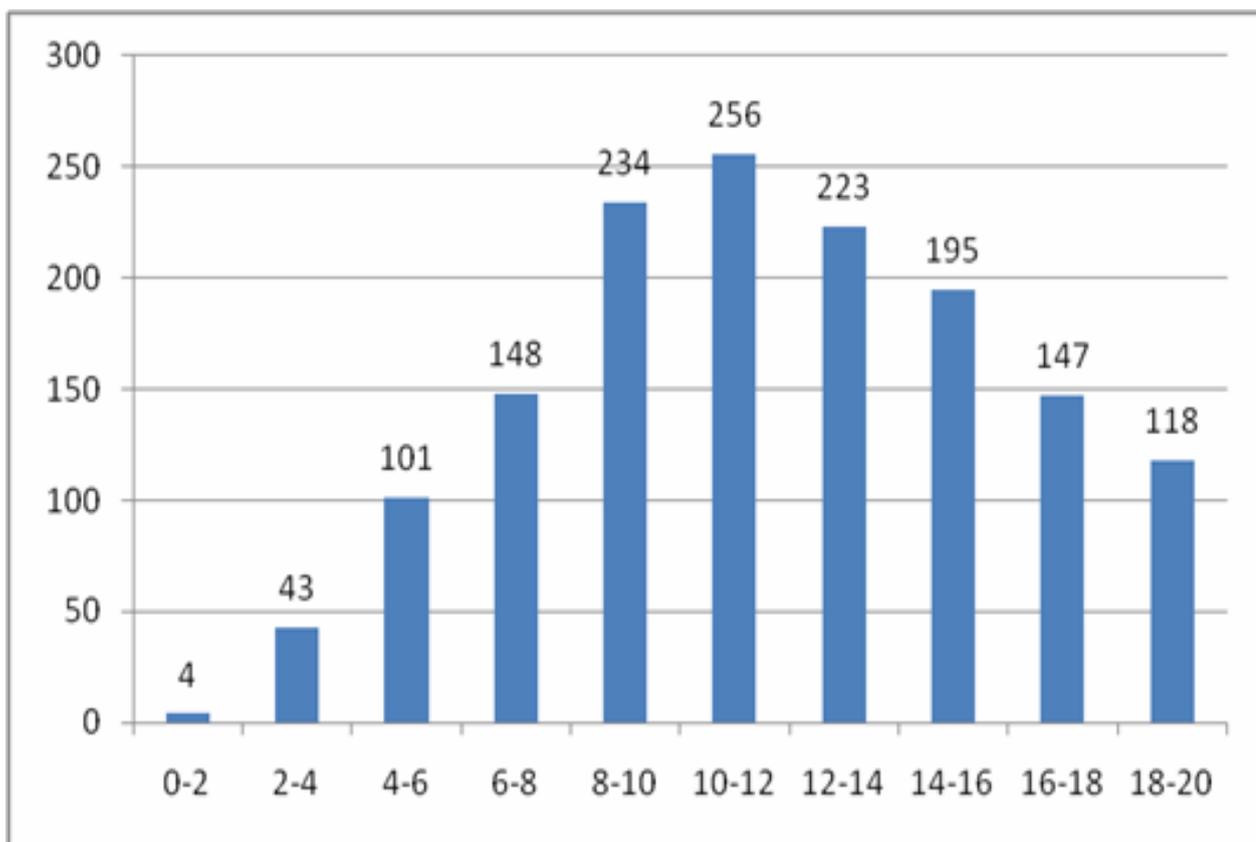
- le recours pertinent, sans étalage excessif ou hors contexte, aux auteurs et aux grandes théories du management en rapport avec le questionnement de la situation étudiée ;
- la pertinence et le réalisme, par rapport au contexte, des solutions préconisées ;
- les efforts de structuration et de présentation des réponses ;
- les qualités rédactionnelles et de présentation générale du travail.

2. Commentaires du jury.

Pour la session 2017, **1 469 copies** ont été corrigées (1 267 en 2016, soit + 16 % de candidats et 28,5 % depuis 2014).

Les notes obtenues vont de 0,5 à 20 avec une **moyenne de 11,35** et un **écart-type de 4,26**.

La moyenne est stable par rapport à l'année dernière (11,46 en 2016) et le nombre de notes supérieures ou égales à 15 augmente sensiblement (353 copies soit 24 % du total contre 253 soit 20 % en 2016).



353 candidats obtiennent une note supérieure ou égale à 15, soit 24 %
 683 candidats obtiennent une note supérieure ou égale à 12, soit 47 %

Les moyennes constatées sur les 3 dossiers s'élèvent respectivement à **13,85; 13,35 et 9,25** sur 20 ce qui démontre clairement la nécessité pour les candidats de gérer avec attention leur temps pour réussir.

Le premier dossier (moyenne 13,85 / 20) a été généralement correctement traité. Les copies sont rédigées et plutôt structurées. Les meilleures prestations font le lien avec le document 4 des annexes (H. Simon). Le jury souhaite attirer l'attention des candidats sur l'importance de définir précisément les termes managériaux afin de construire une réelle argumentation (avantage concurrentiel, FCS, orientation stratégique) de maîtriser le vocabulaire notamment sur les orientations stratégiques et d'appuyer son raisonnement sur les théories pertinentes.

Le second dossier (moyenne 13,35 / 20) a été également correctement traité. Dans ce domaine également, le jury souhaite attirer l'attention des candidats sur l'importance de définir précisément les termes utilisés et d'éviter de paraphraser les annexes mais au contraire de construire un raisonnement, certes, tenant compte des caractéristiques de l'entreprise étudiée mais faisant preuve d'un regard distancié et analytique du questionnement. Les notions doivent être exploitées dans toutes leurs dimensions. De trop nombreux candidats, par exemple, n'ont abordé l'innovation que sous l'angle d'une innovation produit. Les meilleures copies ont fait le lien entre les outils et la stratégie, ont présenté les analyses les plus complètes que ce soit sous l'angle qualitatif ou quantitatif et ont exploité pleinement les annexes, faisant des liens entre les théories et le contexte de l'entreprise.

Le troisième dossier (moyenne 9,25 /20) n'a pas été, très fréquemment, traité dans son intégralité. Nous souhaitons attirer l'attention des candidats sur l'intérêt de déployer une véritable gestion du temps en fonction de leurs compétences personnelles et des thématiques abordées, tout particulièrement s'agissant des questions calculatoires. Ainsi, si la première question (analyse de la structure financière) est traitée de manière satisfaisante, les questions suivantes autour de la problématique de l'investissement ont été négligées. Très peu de candidats ont réellement su discuter du rôle du taux d'actualisation ou exploiter les statistiques issues du tableau de bord RH. A noter, cependant que certains candidats ont parfaitement compris l'intérêt de ne pas négliger les dernières questions sur le sujet de la gestion des ressources humaines. Les meilleures copies ont fait le lien entre la stratégie et la gestion des ressources humaines, démontrant une approche globale du sujet.

En conclusion, dans une première catégorie, nous trouvons de très bonnes copies pour lesquelles les candidats ont su gérer et aborder l'ensemble des dossiers grâce à une bonne maîtrise du temps lors de l'épreuve. Aucun dossier n'a été négligé. Un certain temps semble avoir été consacré aux calculs demandés et ces calculs sont justifiés.

Les termes clés sont définis et les applications concrètes des concepts au cas sont pertinentes. Les documents sont utilisés et non paraphrasés notamment dans les questions non calculatoires. Une véritable analyse critique est faite.

Sur la forme, les candidats proposent une analyse structurée et une rédaction soignée.

Dans une deuxième catégorie, nous rencontrons des candidats qui ont traité partiellement le sujet. Un dossier sur les trois n'a pas été terminé et cela concerne très souvent les questions d'analyse financière et d'analyse de l'investissement et de son financement (3^{ème} dossier). Or ces questions représentaient de par leur importance une part non négligeable du barème du 3^{ème} dossier.

Ces candidats n'ont pas toujours défini les termes managériaux et le vocabulaire utilisé est parfois approximatif.

Dans une troisième catégorie, nous trouvons des candidats dont les copies se caractérisent par certaines défaillances. Le sujet a été traité de manière partielle. Les parties calculatoires ne sont parfois pas abordées.

Souvent les termes ne sont pas définis, les annexes sont paraphrasées et certains développements sont hors sujet.

Le jury remarque également de grandes imprécisions dans le vocabulaire utilisé et parfois des maladresses de rédaction.

Dans une quatrième catégorie, nous trouvons des copies qui ne respectent pas les exigences de l'épreuve. Les candidats ont fait un traitement très partiel du sujet (souvent la 3^{ème} partie n'est pas du tout abordée), des imprécisions dans le vocabulaire utilisé sont constatées, les textes sont paraphrasés, des nombreuses maladresses de rédaction apparaissent et de nombreux développements sont hors sujet.

D'une façon générale, il paraît essentiel de rappeler les points suivants :

1°) Il est particulièrement demandé de construire son argumentation en prenant appui sur les travaux des auteurs de management et de s'approprier les théories présentées en annexe pour

nourrir son raisonnement. Il s'agit d'un véritable changement au sein de cette épreuve et le jury souhaite à nouveau attirer l'attention des candidats sur l'importance de cette exigence.

2°) L'étude de cas nécessite toujours de la part des candidats la capacité à mettre en œuvre des outils suggérés ou qu'ils ont à choisir en fonction de leur pertinence dans un contexte donné. De fait les résultats obtenus par l'utilisation de techniques de gestion doivent être interprétés en référence à ce contexte ; autrement dit, une étude de cas n'est pas une suite d'exercices, mais bien un ensemble cohérent structuré en dossiers certes indépendants, mais dont l'analyse sera enrichie par une compréhension du contexte et notamment du premier dossier.

3°) La gestion du temps est un élément essentiel de l'épreuve. Nombreux sont les candidats qui ont traité un ou deux dossiers (en proposant des développements inutiles voire hors-sujet eu égard aux questions posées). Les candidats ont effectué ces développements au détriment de tous les autres dossiers se privant ainsi de points précieux.

4°) En termes de forme, certains candidats utilisent des abréviations non acceptables (parfois dès la première phrase de la copie). Une orthographe et une syntaxe correctes sont évidemment attendues et (indirectement) valorisées à travers l'ensemble des travaux rendus par les candidats. Quant à la présentation sous forme de tableau, elle peut être intéressante mais il ne faut pas en abuser et cela ne dispense pas les candidats de rédiger.

Nous rappelons enfin que le sujet est susceptible de couvrir l'ensemble des modules du programme.

Éléments de corrigé

DOSSIER 1 : L'innovation au cœur de la stratégie

1 Décrire le processus de décision stratégique de l'entreprise.

D'une part l'incertitude ambiante (annexe 1), caractérise l'environnement complexe dans lequel évolue PCN. L'incertitude limite la perception de signaux clairs et nets. L'entreprise doit se mettre à l'écoute des « signaux faibles ». D'autre part, la rapidité du changement ne laisse que peu de temps aux délibérations et ne permet pas d'envisager toutes les opportunités à venir. Il faut agir vite. En cela que la prise de décision stratégique est surtout une prise de risque.

Le processus de décision stratégique se compose de plusieurs phases :

- la phase de prise en compte des signaux d'alerte (réaction vis-à-vis des concurrents ou opportunités ex co-branding),
- la phase d'instruction (collecte d'informations, collecte d'avis, consultation des comités de pilotage ou des groupes d'experts),
- la phase de choix proprement dite : la décision est prise, la solution est choisie, enfin la phase d'action (fixation des objectifs, détermination des moyens, des acteurs, des responsabilités).

Également :

Travail d'équipes pluridisciplinaires et a priori une innovation ouverte faisant intervenir des partenaires interne et externe.

Décision pragmatique donc a priori des stratégies émergentes (Mintzberg) liées à des opportunités à saisir.

Démarche pro-active et intégration des clients.

Simon modèle IMC. Référence à la rationalité limitée.

2 Repérer et montrer en quoi les partenariats mis en œuvre sont source d'avantage concurrentiel

Avantage concurrentiel = *capacité à créer plus de valeur économique pour le client que ses concurrents. Valeur économique = valeur perçue par le client – coûts engagés pour créer cette valeur.*)

Caractère durable.

Partenariat avec les agriculteurs (réseau d'agriculteurs partenaire),

Maîtrise de la chaîne de valeur et de la qualité des approvisionnements.

Source de différenciation grâce à la qualité + « made in France »,

Complémentarité et synergie,

Coûts logistiques réduits avec la proximité géographiques des agriculteurs-partenaires,

Partage des risques.

Partenariat (co-branding) avec Meng = contrat commercial en exclusivité = distribution réalisée par Meng (permet de se concentrer sur leur cœur de métier + accès à des compétences et savoir-faire).

Gouvernance familiale donc affinités entre les dirigeants ayant le même état d'esprit

Partage des coûts car Meng innove.

Partage des risques.

3 Identifier les autres sources de l'éventuel avantage concurrentiel.

Pour Michael Porter l'élaboration de la stratégie d'une entreprise doit reposer sur un avantage concurrentiel déjà obtenu ou potentiel, qui seul permet d'avoir une avance sur ses concurrents.

Stratégie	Contenu
La différenciation	Proposer un produit ou service disposant d'une caractéristique unique ayant de la valeur aux yeux des clients
La domination par les coûts	Proposer une prestation similaire aux concurrents à un coût moindre
La focalisation (stratégie de niche)	Proposer une prestation à une cible restreinte, en adoptant une chaîne de valeur "sur mesure" par rapport aux attentes de la cible

PCN :

- Propose des produits aux saveurs nouvelles mais rien de révolutionnaire,
- Les producteurs américains sont moins chers et PCN n'est pas présent sur le marché US
- Ces produits s'adressent à 2 types de cibles :
 - les professionnels (B2B) : cinémas, industriels de l'agro-alimentaire...
 - les consommateurs (B2C).

Conclusion : PCN ne met en œuvre aucune des stratégies proposées par Porter.

Approche par les compétences : Knowledge Management – concept global pour désigner toutes les formes de gestion de la connaissance en organisation : assurer la formation, gérer les données informatiques sur la clientèle, mettre en place un dispositif de veille technologique, commerciale, afin d'atteindre les objectifs. Il faut :

- Des connaissances : le savoir (données, informations)
- Des pratiques : le savoir-faire (tour de main, technique, méthodes)

La compétence résulte d'une combinaison propre à l'organisation de savoirs, savoir-faire et ressources.

Parmi ces compétences, certaines sont qualifiées de fondamentales distinctives, ou clés par Prahalad et Hamel. Ce sont les activités et processus qui reposent sur des savoirs ou savoir-faire que l'entreprise est la seule à maîtriser.

PCN :

- Maîtrise des connaissances en aval par son partenariat avec Meng, distributeur pour l'Europe et en amont avec son partenariat avec les agriculteurs du Gers,
- Un savoir-faire sur l'ensemble de la chaîne de production : choix des variétés de maïs, culture durable, création de produits innovants (pop-corn à éclater), personnel bien formé, stockage en grande quantité, contrôle qualité sur toute la chaîne de production,

Conclusion : C'est par sa maîtrise du savoir-faire industriel que PCN crée de la valeur et donc un avantage concurrentiel pour conquérir de nouveaux marchés.

4 Discuter la pertinence des choix stratégiques de PCN pour se développer en France comme à l'international.

Identifier les choix stratégiques de PCN

- Stratégie d'internationalisation
- Partenariat avec Meng
- Stratégie de spécialisation (ou focalisation) : PCN se concentre sur un seul type de bien : la production de pop-corn. Elle ne cherche pas à se diversifier.

Stratégies	Avantages	Inconvénients
Internationalisation	<p>Permet de trouver de nouveaux débouchés, de réguler les stocks (« Le popcorn est un marché de niche limité en volume en France », annexe 1)</p> <p>Permet de diversifier les risques en cas de problème sur un marché cible, il y a possibilité de compenser par les ventes sur les autres marchés cibles</p> <p>Permet de prolonger le cycle de vie des produits (« recul du pop-corn traditionnel », annexe 3)</p> <p>Permet de renforcer sa position sur le marché (« leader européen », mise en situation page 2)</p> <p>Economies d'échelle pour la production et la commercialisation</p>	<p>Accroissement des risques liés à l'internationalisation (risque de défaut de paiement accru, risque de change, risques politiques, risques sociaux...etc.)</p> <p>Rigidification de la structure ? Problèmes de gestion de la taille (« small is beautiful »)</p> <p>Gestion plus complexe en lien avec l'intégration de différentes cultures : besoin d'une politique commerciale adaptée : « dans chaque pays une stratégie ad hoc a été mise en place tant en termes de produit que de graphisme » (annexe 1)</p>
Sous-traitance de la distribution /alliance avec Meng	<p>Déléguer les problèmes liés à la distribution, PCN peut se concentrer sur son cœur de métier la production de maïs</p> <p>PCN peut bénéficier de technologies/matériel/ressources humaines de pointe sans avoir à investir, elle reste donc flexible</p>	<p>Absence de maîtrise de la distribution (en termes de coûts/qualité/délais), qui peut être source d'avantage concurrentiel</p> <p>Forte dépendance au distributeur, accentuée d'autant que PCN ne travaille qu'avec un seul distributeur pour le popcorn micro-ondables (contrat d'exclusivité commerciale avec Meng)</p> <p>Risque de manque de coordination et potentielle absence de partage de savoir-faire entre le sous-traitant et le donneur d'ordre</p>
Spécialisation / focalisation	<p>Augmentation de la part de marché, renforcement de la position concurrentielle, renforcement de l'avantage</p>	<p>Accroissement du risque pour l'entreprise si le marché ciblé connaît une crise</p> <p>Risque de rigidité organisationnelle,</p>

	concurrentiel Réduction des coûts grâce à l'effet d'expérience et à l'effet d'échelle	manque de réactivité
--	--	----------------------

DOSSIER 2: L'innovation au quotidien

1 Décrire et analyser la gamme de produits commercialisés par PCN.

Analyse quantitative de la gamme de PCN:

- largeur de la gamme : 2 lignes de produit différentes (le maïs à éclater et le pop-corn micro-ondables)
- profondeur de la gamme :
 - o dans la ligne de produit du pop-corn à éclater il y a deux produits disponibles (« Mushroom » et « Butterfly » annexe 2),
 - o dans la ligne de produit micro-ondables il y a 8 saveurs disponibles (salé, beurre, fromage, poivre, sucré, caramel, bio sucré ou bio salé annexe 2). Chaque saveur est disponible sous 8 conditionnements : sous plusieurs conditionnements : en sachet (de 80 et 100 grammes) ; en pack (de 3 sachets de 80g) ; en multipack (5, 6, 7, 8 ou 10 sachets ; annexe 2), soit 64 produits différents.
- longueur de la gamme : 66 produits différents en tout.

Conclusion : la gamme de PCN est peu large mais très profonde. Ce choix permet de s'adapter aux attentes des différentes cibles sans générer trop de coûts liés à la différenciation du produit (seul le conditionnement change pour la ligne de produits micro-ondables) mais peut comporter également un risque de cannibalisation.

Analyse qualitative : on peut noter que PCN adapte ses produits :

- selon la cible (maïs à éclater pour une cible B2B, et maïs micro-ondables pour une cible B2C)
- Selon les tendances du marché (pop-corn bio)
- Selon les pays cibles : adaptation des saveurs aux goûts des consommateurs des pays (« Les pays de l'Ouest de l'Europe étant plutôt sucrés, ceux du Nord plutôt salés, les pays d'Europe centrale privilégiant des goûts « exotiques », aromatisés au fromage, au caramel » annexe 2)

On peut aussi en déduire que la politique de gamme joue sur la complémentarité des produits au sein de la gamme : on peut imaginer que le produit d'appel ou d'entrée de gamme (vache-à-lait) de PCN est le pop-corn destiné au B2C (1/3 des ventes), mais qu'elle développe également des produits innovants, qui sont le signe d'un positionnement plus haut de gamme / premium (comme le pop-corn aromatisé au fromage ou au caramel). PCN est donc à la recherche d'une gamme équilibrée.

2 Montrer en quoi l'innovation est un facteur clé de succès pour l'entreprise.

L'innovation permet aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle sur les marchés. L'innovation vise à augmenter leur productivité, améliorer la qualité de leurs produits ou de leurs services et développer des compétences clés. Pour porter elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur des marchés évolutifs.

Lorsque l'innovation concerne les procédés de production, elle confère à l'entreprise un avantage en termes de coût. Dans ce cas, l'entreprise pourra soit appliquer une stratégie de baisse des prix ou une stratégie d'accroissement des marges. Quand l'innovation porte sur les produits, l'entreprise se différencie de ses concurrents. La stratégie de différenciation est souvent adoptée par les PME innovantes qui peuvent ainsi coexister à côté des grands groupes.

PCN :

Innovation produit : dès 1997, PCN *introduit sur le marché le maïs éclaté pour micro-ondes puis le lancement de gammes « micro-ondables » aux arômes variés (sucré, salé, fromage...), en collaboration avec ses clients, apportant son savoir-faire, dans une démarche pro-active ainsi que des produits bio.*

Innovation sur l'outil de production :

- Le développement en interne d'une ensacheuse capable de produire 300 sachets à la minute,
- Des sondes ont notamment été plantées dans certaines parcelles afin de collecter des données en temps réel et de donner des conseils d'arrosage précis aux agriculteurs.

3 Analyser la place de la marque au sein du marketing-mix de PCN et discuter de la pertinence du choix du co-branding.

Au sein du marketing-mix qui regroupe le produit / le prix/ la communication/ la distribution, **la marque est un outil de la politique produit**. On peut utilement rappeler que la marque est définie au sens juridique par l'INPI comme tout signe permettant de distinguer un produit de ses concurrents (signe graphique, sonore, olfactif, ...etc.).

En ce qui concerne PCN, on peut distinguer deux situations :

- Pour l'export,

On peut dire que la marque PCN n'a pas une place prépondérante dans la politique commerciale de l'entreprise, au moins en ce qui concerne le pop-corn à éclater. En effet, PCN ne vend pas ses produits sous une marque propre, elle a opté pour la distribution via des MDD (« PCN a rapidement fait le choix stratégique de s'associer à des partenaires sur le marché en termes de commercialisation, possédant tous des marques fortes, plutôt que de vendre directement », (annexe 1).

Ce choix de vente indirecte présente des avantages :

- Economie par rapport aux frais liés au dépôt et au renouvellement de la protection de la marque,

- Meilleure maîtrise des coûts de commercialisation / distribution,
- Simplification de gestion de l'image de marque.

Mais aussi des inconvénients :

- Risque de concurrence forte (notamment pour les produits « me-too ») car la marque offre une véritable différenciation (KAPFERER, annexe 5)
- Dépendance vis-à-vis des distributeurs (la réputation de PCN peut être remise en cause si un de ses distributeurs connaît un problème).

- En France,

PCN a opté pour une distribution en co-branding avec Meng pour la commercialisation de sa dernière gamme de produits micro-ondables.

Concrètement, le co-branding représente l'association de deux marques non concurrentes et appartenant à deux entreprises différentes signant de la même façon un produit.

Ici, **il s'agit d'un co branding de type fonctionnel** (annexe 5) puisqu'on peut observer une complémentarité entre les apports des deux entreprises : Meng apporte son savoir-faire en termes de distribution tandis que PCN apporte son savoir-faire en termes de production de maïs de qualité.

Avantages co-branding :

- Complémentarité entre PCN (production popcorn) et Meng (distribution) d'où une forte légitimité du co-branding,
- Proximité des 2 entreprises : toutes les 2 sont des PME industrielles installées dans la région toulousaine et tournées vers l'international,
- Partage de valeurs communes autour de l'innovation (annexe 1),
- Maîtrise des coûts (budget communication partagé entre les deux entreprises).

4 Identifier les apports du recours au progiciel de gestion intégré sur les processus de gestion de l'entreprise.

L'approche de la gestion d'une entreprise par les processus permet de décrire son fonctionnement, d'expliquer la contribution des activités de gestion à la réalisation de ses objectifs et à la satisfaction de ses clients. L'approche processus permet également d'impliquer les responsables et les acteurs de l'organisation et enfin de détecter les points critiques et de décider des actions de corrections. On distingue 3 grandes familles de processus :

- Les processus opérationnels ou processus métiers : ils contribuent directement à la réalisation d'un produit ou d'un service. Exemples : conception, fabrication, vente, prestation.
- Les processus support ou de soutien : ils contribuent au bon fonctionnement des autres processus par l'apport de ressources nécessaires. Exemples : formation, informatique, comptabilité, maintenance.
- Les processus de pilotage ou de conduite : ils participent à la détermination de la politique et au déploiement des objectifs dans l'entreprise. Ils sont les fils conducteurs des processus opérationnels et de soutien.

Exemples : politique, stratégie, technologie et innovation, plan, budget, processus de prise de décision.

LE PGI: multiples définitions qui mettent en valeur les notions de logiciel, intégration modulaire, une base de données unique, le mode client-serveur et une infrastructure réseau.

Cet outil doit fournir à l'ensemble des acteurs de l'entreprise une image unique, intègre, cohérente et homogène de l'ensemble de l'information dont ils ont besoin pour jouer pleinement leur rôle et fédérer l'ensemble des processus de l'entreprise dans chacun des domaines qui la constituent et ce, dans une approche transversale qui optimise sa productivité.

Un PGI se caractérise par l'utilisation d'un moteur de Workflow (système permettant d'automatiser un flux d'informations au sein d'une organisation) qui permet lorsqu'une donnée entre dans le SI de la propager dans tous les modules du système qui en ont besoin.

PCN :

L'activité de PCN concentre de fortes contraintes de planification. En amont, une culture saisonnière qui s'achève par la récolte du maïs, en aval, une gamme de produits largement diversifiée et une stratégie commerciale étendue à l'ensemble des principaux marchés de l'UE.

Le PGI va permettre de :

- Planifier l'approvisionnement en matières premières : maïs, semences, huiles pour une production de nombreuses références à une grande variété de clients,
- Servir de fil conducteur pour le pilotage de l'activité en fonction de l'évolution des carnets de commande,
- Intégrer les postes métiers : ventes, finance, achats, stocks, unités logistiques et qualité,
- Assurer la traçabilité des produits et des processus de façon ascendante (vers l'agriculteur) et descendante (vers le client).

L'utilisation de l'outil génère une réactivité plus forte dans un environnement complexe et turbulent.

DOSSIER 3: L'accompagnement de l'innovation

.1 Proposer et calculer quatre indicateurs de gestion permettant un suivi de la situation financière de l'entreprise. Justifier de leur pertinence au sein d'un tableau de bord financier

BILAN FONCTIONNEL CONDENSE DE L'ENTREPRISE 31/12/2016

ACTIF	MONTANT	PASSIF	MONTANT
EMPLOIS STABLES	15 610,00	RESSOURCES STABLES	20 000,00
ACTIF CIRCULANT	14 160,00	PASSIF CIRCULANT	9 770,00
Exploitation	13 828,00	Exploitation	4 633,00
Hors exploitation		Hors exploitation	37,00
Trésorerie active	332,00	Trésorerie passive	5 100,00
TOTAL GENERAL (I + II)	29 770,00	TOTAL GENERAL (I + II)	29 770,00

Fonds de roulement net global 2014			
Ressources stables	20 000,00	Actif circulant	14 160,00
Emplois stables	15 610,00	Passif circulant	9 770,00
FRNG	4 390,00	FRNG	4 390,00

Besoin en fonds de roulement 2014			
Actif circulant d'exploitation	11 928,00	Actif circulant hors exploitation	1 900,00
Passif circulant d'exploitation	4 633,00	Passif circulant hors exploitation	37,00
BFR Exploitation	7 295,00	BFR Hors Exploitation	1 863,00

BFR	9 158,00
------------	-----------------

Trésorerie nette 2014			
Trésorerie active	332,00	Fonds de roulement	4 390,00
Trésorerie passive	5 100,00	Besoin en fonds de roulement	9 158,00
Trésorerie nette	-4 768,00	Trésorerie nette	-4 768,00

Taux d'endettement	79%
---------------------------	-----

taux d'endettement (avec Kx propres) 156%

L'entreprise a suffisamment de fonds propres pour dégager un FRNG mais il ne couvre pas les besoins à court terme. L'entreprise a recours aux découverts bancaires.

Les stocks et créances sont conséquents et pèsent sur le BFRE :

- La quantité de maïs en stock s'explique par l'approvisionnement saisonnier de la MP, Difficile donc d'agir sur les stocks de MP
- Difficile également d'agir sur un allongement des délais de paiement des fournisseurs (problèmes de liquidité des agriculteurs).

Ces éléments expliquent les découverts importants accordés par la banque.

2 Vérifier la capacité financière de l'entreprise PCN d'opérer l'investissement envisagé. Justifier votre démarche.

Taux d'endettement : Dettes LT / Ressources propres = 42.86%

Indépendance financière : Ressources propres / Ressources permanentes = 70%

Couverture des capitaux investis : Ressources stables / emplois stables + BFRE = 87.35%

Capacité de remboursement : Dettes financières / CAF = 3

3 Mesurer et commenter la rentabilité économique de l'investissement. Discuter de l'impact du choix du taux d'actualisation sur la mesure de la rentabilité calculée

VAN à 4 % = 194 910 € Investissement rentable

VAN à 7 % = 83 815 €

TRI = 9,57 %

L'actualisation permet de comparer dans le temps des valeurs économiques, il s'agit de ramener la valeur future dans le présent. Lorsque la VAN est positive le projet est rentable. Cependant la détermination du taux est critique, un taux trop élevé aura pour effet de valoriser le présent au détriment du futur et inversement.

Arbitrage rentabilité et risque

Discussion temps et risque

4 Évaluer le financement par emprunt envisagé et commenter l'impact de ce choix.

Capital	Remboursement	Charge intérêt nette d'IS	Décaissement
450 000	90 000	9 000	- 99 000
360 000	90 000	7 200	- 97 200
270 000	90 000	5 400	- 95 400
180 000	90 000	3 600	- 93 600
90 000	90 000	1 800	- 91 800

FNT à 4 % = 24 668 FNT à 7 % = 57 844

Le financement par emprunt est avantageux la VAN positive indique que la somme des flux décaissés est inférieure au montant reçu. Ce financement est favorable.

Le calcul du taux de rentabilité financière montre qu'un financement par emprunt augmente la rentabilité du projet. En effet lorsque le taux de l'emprunt est inférieur à la rentabilité économique du projet il y a amélioration de la rentabilité financière : effet de levier.

5 Évaluer et analyser l'efficacité du processus de recrutement mis en œuvre.

Le processus de recrutement est composé d'un ensemble d'étapes allant de la formulation du besoin de recrutement à l'intégration définitive d'un nouveau salarié. Dans le cas de PCN le processus est le suivant (annexe 10) :

1. Définition des besoins à partir du fichier Rome.
2. Rédaction d'une annonce diffusée sur l'intranet et le site.
3. Tri des candidatures par le service RH.
4. Sélection par 1er entretien.
5. Sélection sur visite et tests en situation professionnelle.
6. Embauche.
7. Intégration.

Compte tenu de l'objectif annoncé par l'entreprise, qui est de recruter des compétences rares, ce processus comporte des :

- Aspects positifs : organisation formelle, claire, dans laquelle la Direction Générale est impliquée (vision stratégique du recrutement), rapidité du processus, attention particulière accordée à la phase d'intégration.
- Aspects négatifs : processus peu adapté à la contingence de l'environnement et aux valeurs affichées par l'entreprise, à la volonté de recruter des profils atypiques et variés. Large place laissée à l'intuition, problème de fidélisation des nouvelles recrues.

Préconisations :

- Utilisation des réseaux sociaux pour élargir et diversifier les diffusions d'offres (variété des publics),
- Communiquer sur les valeurs RH (dossier de presse, communication institutionnelle),
- Rationnaliser la décision d'embauche par l'utilisation de documents formalisés et mieux adaptés aux objectifs du recrutement et à la spécificité du poste à pourvoir,
- Créer des partenariats avec les écoles (stages BTS),
- Mise en place d'une veille RH,
- Pour certains métiers ciblés mettre en place une politique de fidélisation (gestion de carrière, rémunération...) à moyen terme.

6 Identifier les apports d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans ce contexte d'innovation

On attend une définition de la GPEC, puis une réponse à la question : quels sont les intérêts de la GPEC dans le contexte de PCN ?

- Définition GPEC: outil permettant de formaliser les prévisions qualitatives, quantitatives, des compétences et des emplois requis pour la réalisation d'un projet ou d'une mission dans un contexte précis.

Lorsque cet outil RH est relié à une innovation permanente est-il possible ou illusoire d'anticiper cette gestion ?

Vision restrictive de la GPEC : gérer la pyramide des âges versus vision stratégique de la GPEC Apports de la GPEC dans ce contexte d'innovation :

- levier de performance adossé aux valeurs fortes et à une vision stratégique claire,
- Associer Employabilité et flexibilité des parcours et des compétences,
- Vision offensive de la GPEC (préparer les compétences de demain) vecteur de changement (formation).
- Mobiliser le management de proximité présent dans l'entreprise pour détecter les compétences clés de demain.