

Copie anonyme - n°anonymat : 297617



E8-00341

297617

Manag Gest

Code épreuve : 299

Nombre de pages :

Session : 2022

Épreuve de : Management HEC

Consignes

- Remplir soigneusement l'en-tête de chaque feuille avant de commencer à composer
- Rédiger avec un stylo non effaçable bleu ou noir
- Ne rien écrire dans les marges (gauche et droite)
- Numéroté chaque page (cadre en bas à droite)
- Placer les feuilles A3 ouvertes, dans le même sens et dans l'ordre

Devoir 1:

1.1.- La stratégie est la détermination d'un but sur le long terme et l'ensemble des moyens pour y parvenir selon Friedmann. On distingue la stratégie globale de la stratégie de domaine. Gbl

La stratégie globale est une stratégie d'ensemble ou la globalité d'une organisation. On distingue principalement la spécialisation et la diversification.

Dans le cas d'ESCAP, les stratégies globales mises en oeuvre sont : (à partir de la matrice d'Ansoff).

- la stratégie de pénétration de marché à ses débuts en 1959 pour pouvoir s'implanter efficacement et à moindre coût dans le marché.
- la stratégie de développement de produit au cours des années 1970 par une politique d'élargissement de la gamme de matériel d'extérieur. Cela permet de renouveler son offre et de toucher plus de clients issus de son marché d'origine, ce qui permet de satisfaire plus de besoins. Mais cette stratégie reste tout de même coûteuse.

- une stratégie de développement de marché depuis les années 1990 avec sa stratégie d'étendre son marché au niveau national par l'acquisition de plusieurs français et au niveau international depuis 2000 ce qui lui permet d'ouvrir plusieurs marchés au niveau mondial, de toucher plus de consommateurs et de maintenir sa part de marché, voire même l'augmenter.

Situation des 3 entreprises françaises

Les 3 stratégies visent essentiellement à toucher plus de clients et à acquérir plus de parts de marchés à l'international.

- 1.2. Les modalités de croissance sont des stratégies de développement permises de l'entreprise. On distingue essentiellement : des stratégies internes, externes, conjuguées et enfin l'internationalisation.

Dans le cas d'ESCAP, les modalités de croissance sont :

- la croissance externe de trois entreprises après les années 90 justifiée par leurs acquisitions et l'entreprise peut maintenant les intégrer dans ses activités.
- l'internationalisation depuis les années 90 s'opérant en premier lieu par des acquisitions conjuguées externes à la France à travers les partenariats afin de s'étendre en Europe mais aussi en Asie en 2012 par les contrats de licence ("contrat d'agence"). Puis par une IAE des croissances externes depuis 2016 avec le rachat des usines pour conquérir le marché asiatique.

1.3 Le diagnostic externe s'opère par l'analyse de l'environnement global de l'entreprise par deux étapes : l'analyse du macro-environnement puis du micro-environnement.

④ Le macroenvironnement désigne les facteurs externes à l'entreprise capable d'agir sur son pouvoir de décision. Son analyse se fera par la méthode PEST de Francis Aguilar.

Dans le marché du mobilier extérieur, dans le cas d'ESCAP Pédalière, le macroenvironnement est caractérisé par :

- au niveau ~~par~~ économique par une ~~est~~ expansion du marché de mobilier d'extérieur (Croissance de 3% en 2019). C'est une opportunité sachant qu'ESCAP se situe sur le marché et qu'elle peut voir la demande des ses produits augmenter. Cette expansion s'accompagne d'une reprise massive des achats de meubles de jardin après le confinement.
- au niveau légal par une signature d'un accord de "l'ambassadeur français" en 2020 visant à maintenir la production de mobilier d'extérieur même après la fermeture des frontières. C'est une opportunité pour ESCAP car cette accord favorise le maintien de son activité même en période de confinement.
- au niveau socio-économique par un retour à la mode des canapés d'extérieur ce qui est une opportunité pour ESCAP qui est spécialisé et qui dispose d'un pôle R&D pour se différencier dans la production de ce type de canapés.

⑤ Le micro-environnement se définit comme l'ensemble des acteurs externes à l'entreprise capable d'agir sur son pouvoir de décision.

Dans le marché du mobilier extérieur, dans le cas d'ESCAP Pédalière, le microenvironnement est caractérisé par :

- une atomisation forte du nombre d'acteurs. - une intensité forte de la concurrence marquée par une atomisation forte du fait du faible nombre de grandes entreprises dont ESCAP pour paraître mais avec un niveau d'activité très élevé, ce qui est une menace pour ESCAP seulement que le mobilier n'est pas le secteur où elle vend le plus, de ce fait elle n'y alloue pas beaucoup d'efforts pour provoquer une disparition car elle est plus une "généraliste" qu'une spécialiste.

- Menace des entrants potentiels ^{majorité} ~~très faibles~~ du fait du seul dimensionnel à détenir (la possession de plusieurs canaux de distribution), mais dont les enseignes comme La Redoute et Veeva parviennent à détenir voire même à rattrapper. Ce n'est pas une menace pour ESCAP car elle utilise une stratégie de distribution multicanal.

- L'analyse de l'environnement permet de détecter le FCB de ESCAP et de voir si elles sont bien maîtrisés entraînant la création d'un avantage concurrentiel.

② L'avantage concurrentiel est la capacité à surclasser les concurrents en terme de rentabilité selon Grant en 1985.

Les sources de son A.V sont donc :

- une maîtrise parfaite de sa chaîne de valeur (Porter, 1985) car elle maîtrise autant la production par le contrôle qu'elle dispose sur les entreprises rachetées, que la chaîne de conception des produits avec le pôle R&D, ainsi que la distribution à travers son nouveau portail business.

- une satisfaction fine des besoins des clients car elle parvient à connaître rapidement ce qu'ils ont besoin par son effet d'expérience qui crée une capacité de valorisation. Selon Pickett en 1983, la valeur client s'augmente autant au niveau national qu'international ce qui est illustré par le niveau de qualité du nouveau Escap Core.

Copie anonyme - n°anonymat : 297617

Code épreuve : 299

Nombre de pages :

Session : 2022

Épreuve de : Management HEC

Consignes

- Remplir soigneusement l'en-tête de chaque feuille avant de commencer à composer
- Rédiger avec un stylo non effaçable bleu ou noir
- Ne rien écrire dans les marges (gauche et droite)
- Numéroté chaque page (cadre en bas à droite)
- Placer les feuilles A3 ouvertes, dans le même sens et dans l'ordre

14 - Dans le cas d'Esap Notier, la transformation numérique présente des avantages à savoir :

- une meilleure circulation d'information entre l'entreprise et les distributeurs. pour permettre une meilleure gestion des stocks et de la logistique interne en général. Couplé avec si de la marque de l'entreprise, il y a un meilleur suivi des informations sachant qu'une mauvaise transmission des informations peut entraîner un accroissement des stocks (→ Cabinet Forrester en 1958).

- un meilleur suivi du processus des commandes et de contrôler du début à la fin la commande jusqu'à la livraison. Ce nouveau portail business permet de connaître les étapes du "processus" (c'est-à-dire d'anticiper les étapes à l'origine du mauvais satisfaction des besoins du client et de les contrôler.

- une production ^{et une commercialisation} en continu, permet également ce qui permet à Esap de bénéficier d'une activité en expansion ce qui est en adéquation avec l'augmentation des demandes.

La transformation numérique peut être une réaction opérationnelle de la stratégie de différenciation d'Esap (→ Alignement

Stratégie" selon Venkatraman) à travers la gestion de la distribution par problèmes (selon Porter en 1995),

1.5. Le Marketing Mix désigne l'ensemble des politiques marketing ou stratégies marketing opérationnelles à savoir : le produit, le prix, ~~de la marque~~, de la distribution et de la communication ^{du produit}. Les quatre composants sont essentiellement nommés les "4 P".

Dans le cas d'ESCAP, son marketing mix est cohérent des fois avec son positionnement. Le positionnement se définit comme l'ensemble des places occupées par l'entreprise dans l'esprit du consommateur par rapport à ses concurrents. ~~Par Escap~~

Par ESCAP :

- la politique de produit est cohérente avec son positionnement. En effet, elle cherche à attirer une clientèle plus restreinte et son positionnement se repose sur un attribut différenciant à savoir ^{l'innovation} la ~~qualité~~ et le haut de gamme. Sa politique de produit est caractérisée par une politique de marque qui est caractérisée par une extension de marque destinée à des clients (cette) avec des goûts très précis et qui arrivent à s'identifier avec les nouvelles marques destinées à quatre autres domaines. Plus à part cela, cette politique produit est aussi cohérente au positionnement qui se repose sur un autre attribut différenciel à savoir le "Made in France". Or dans sa politique de produit se trouve un label "Made in France" destiné à mettre aux clients la proximité de ses produits. Les produits sont aussi très innovateurs (innovation de produit selon Schumpeter).

- la politique de distribution est également adéquate au positionnement, à savoir que son positionnement est en parti dans le développement durable. Or depuis un certain temps, elle privilégie un nouveau canal distribution qui est la vente sur internet ce qui lui permet non seulement d'élargir son expansion à l'international mais d'adopter une ~~commerce~~ commerce plus respectueux de l'environnement. ~~Pas à part cela, dans son~~

1.6. - La labellisation est une décision consistant à vouloir labelliser son organisation en échange, l'organisation les conditions établies par le label.

Dans le cas de ECAP Rhône, elle a décidé de se labelliser car :

- elle produit essentiellement en France ce qui fait que ses productions sont essentiellement Made in France et ce label est destiné qu'aux entreprises françaises.

- elle détient un savoir-faire exceptionnel, savoir de compétences distinctes en matière de tube métallique. Un savoir-faire accumulé durant 60 années d'expérience lui conférant ainsi une "compétence tacite" (selon la taxonomie des compétences de Winter en 1988) dans la fabrication de ce produit en faisant une compétence dont le processus à l'origine est méconnue par les autres entreprises du marché ("Ambiguïté Causale" selon Lippman et Rumelt en 1982).

- elle doit à sa finalité sociale (selon P. Drucker) faisant d'elle un patrimoine culturel d'Auvergne-Rhône-Alpes ce qui lui fait mériter un signe de reconnaissance.

Dossier 2.

2.1. Bilan financier 2021

Actif	2021	Passif	2021
Emplois stables	7431.	Ressources stables	17844 24041.
E.C.E	30837.	R.C.E	17844 11451
E.C.H.E	641.	R.C.H.E	157.
E.C.	31478.	R.C	11608.
Tresorerie de l'Actif	990	Tresorerie du Passif	1250
Total	39 899	Total	39 899.

~~FRNIG~~
~~EBE~~
EI

FRNIG
BPRE
BFRHE
BPR.
TN

2021
+16610.
+19386.
+484
+19870.
-3260

Ratio : - autonomie financière : Capitaux propres :
Dettes, moins et log. terre

(2021) : 306%.

- taux d'endettement : Dettes moins et log. terre
Capitaux propres stables

(2021) : 21%.

Copie anonyme - n°anonymat : 297617

Emplacement QR Code	Code épreuve : 299	Nombre de pages :	Session : 2022
	Épreuve de : Management HEC		
Consignes • Remplir soigneusement l'en-tête de chaque feuille avant de commencer à composer • Rédiger avec un stylo non effaçable bleu ou noir • Ne rien écrire dans les marges (gauche et droite) • Numéroté chaque page (cadre en bas à droite) • Placer les feuilles A3 ouvertes, dans le même sens et dans l'ordre			
2.2. On peut remarquer tout d'abord que l'existence de ressources circulantes d'exploitation sur les emplois circulants 2.2. On peut voir que l'existence des ressources stables sur les emplois stables ne parvient pas à financer le déficit des ressources circulantes sur les emplois circulants illustré par une trésorerie nette négative de 360 en 2021. → Cette négativité de la trésorerie ne parvient d'une déséquilibre en les ressources stables et les emplois stables. En effet, le RNO est positif compte tenu du fait que l'entreprise est dotée d'une politique d'auto-financement sachant que ses fonds propres sont élevés grâce aux créances extérieures de 1920 ce qui est montré par un ratio d'auto-financement de 89% en 2021. → Plus précisément, un tel trésorerie provient de son cycle d'exploitation. L'entreprise est en expansion ("grande phase du cycle de vie d'une entreprise" HEC le modèle de croissance de Greiner) suite à la reprise des demandes, ce qui a non seulement motivé plus de gestion de stock ce qui est montré par l'augmentation des stocks entre 2020 et 2021 mais aussi entraîné une augmentation de ses productions durant la période hivernale. Face à une augmentation de ces stocks, l'entreprise n'a pu réduire le délai de paiement aux fournisseurs mais sans succès.			
			9/20

⊕ Pour améliorer la situation de l'entreprise, ESCAP pourrait agir :

- privilégier le recours à l'endettement puisqu'elle dispose encore des marges de manœuvre avec un taux d'endettement de 24% seulement. Une politique d'endettement pourrait augmenter l'écart avec le concours bancaires courants et augmenter les ressources stables qui augmentent son FRN_{st} en 2022 et qui ~~diminuerait~~ de ce fait sa trésorerie nette qui augmenterait
- rallonger les délais de paiement au fournisseur pour diminuer au maximum son BFR $_{\text{F}}$, un BFR négatif étant signe d'une bonne situation financière au niveau du cycle d'exploitation
- En plus de tout cela, raccourcir son Δ la durée de son crédit de court terme et l'utiliser uniquement durant la période du premier semestre de sorte qu'il n'y ait aucun décaissement supplémentaire se forme en dehors de la période de forte activité.

2.3 Cycle de résultat différentiel

	2022	en %
CA HT.	648 000 €	100%
Charges variables.	6.026.400 €	
Marge sur coûts variables.	453 600 €	7%
Charges fixes.	450.000 €	
REX	3 600 €	

$$RCV = 453.600 \text{ €}$$

2.4. Pour étudier la rentabilité et le risque d'exploitation du projet "Cale", les 4 indicateurs pertinents sont:

- Seuil de rentabilité: $\frac{\text{Charges fixes}}{\% \text{ du Rev}}$

(2012) : 642 857,1,429 €.

• Marge de sécurité: $\text{CA} - \text{Seuil de rentabilité}$
(2012) : 51. 428,571 €.

- Indice de sécurité: $\frac{\text{Marge de sécurité}}{\text{CA HT}}$

(2012) : 0,007936.

- Levier d'exploitation: $\frac{1}{\text{Indice de sécurité}}$
(2012) : 126.

Le projet "Cale" est un projet à ne pas mener, car il est bien trop risqué, en effet:

- Bien que le seuil de rentabilité est atteignable, l'entreprise ne parvient à peine à le atteindre illustré par une marge de sécurité de 51. 428,571. Le seuil de rentabilité est causé par des charges variables basées sur le mètre cube, ou mètre linéaire ce qui donne des charges très grandes. C'est d'autant plus risqué du sachant que la marge de sécurité est la diminution du Rev jusqu'à ce que le CA atteigne 0 signifiant qu'une simple diminution des Rev de 51. 428,571 entraîne un CA nul.

- Bien qu'il soit un peu rentable, ce risque est d'autant plus marqué par le levier d'exploitation qui est très élevé. Cela démontre qu'une diminution du CA de 1% entraîne une diminution de 126% du Rev.

- L'entreprise doit ainsi adopter une autre méthode de calcul de ses charges variables.

2.5 - Compte de résultat différentiel.

	2023.
CA HT	64180000.
Charges variables	3996800 1252800 3196800
P.V.	2483200 5227200 5283200
Charges fixes	800.000
REX	2483200

Charges variables : $(432.000 + 604800 + 216.000) + 2 \times 400.000$
~~(- parce qu'il y a 2 trimestres).~~ = ~~3996800~~ = 1252800
 3196800 €

	2023.
Seuil de rentabilité	1428571,429
Marge de sécurité	5051428,571.
Taux de sécurité	0,77
Levier d'exploitation	1,28.

- Ce graphique atténue le risque d'exploitation auquel s'expose ESCAP Nabilier en 2022 car même si les charges fixes ont augmenté en 2023, la modification du système de calcul des charges variables caractérisé par une baisse de l'utilisation de tissu technique a largement fait progresser la marge sur coût de l'entreprise.

- L'activité d'ESCAP devient non seulement rentable mais aussi moins risquée, son levier d'exploitation a largement diminué lui exposant à moins de risque en cas de baisse de son CA.

- Cependant, il serait judicieux de voir si la modification de consommation de tissu technique n'affecte pas le produit final d'ESCAP surtout que dans cet environnement hyperconcurrentiel, elle doit se différencier par la qualité des produits de "luxe" ("Stratégie de l'écume" selon Kim et Mauborgne),

Copie anonyme - n°anonymat : 297617

Emplacement
QR Code

Code épreuve : 297.

Nombre de pages :

Session : 2022

Épreuve de : Management HEC

Consignes

- Remplir soigneusement l'en-tête de chaque feuille avant de commencer à composer
- Rédiger avec un stylo non effaçable bleu ou noir
- Ne rien écrire dans les marges (gauche et droite)
- Numéroté chaque page (cadre en bas à droite)
- Placer les feuilles A3 ouvertes, dans le même sens et dans l'ordre

Dossier 3.

3.1. La OPBC ou la Gestion prévisionnelle des emplois, consiste à partir d'une stratégie bien définie en terme d'objectifs de gérer et contrôler l'adéquation entre les ressources humaines et la perspective future de l'entreprise (Alan Green en 2000).

La OPBC est nécessaire dans le contexte de développement d'ESLAP. Notamment car :

- elle permettrait d'assurer sa performance sur le long terme. ESLAP est une entreprise qui fait face à une hausse de la demande, la OPBC permet de faire face à cette hausse par des recrutements et en priorisant les compétences qui permettrait de maintenir le bon fonctionnement de l'activité de soutien tout la supply chain et d'augmenter la production du nouveau produit "Core".
- elle est en problème de sans emploi car le temps de ses profils en 2022. En effet, son projet de développement nécessite encore 99 ~~crats~~ 13 ouvriers à recruter par 2022 afin de faire face à la production des nouveaux produits "Core". De plus 4 ouvriers vont encore partir à la retraite.

2021/53. - La GPEC est aussi nécessaire pour développer les compétences de futurs salariés sachant que Escap devient un service propre des salariés ("Capitales. talents" selon Wintter en 1985), ce qui sape de son avantage concurrentiel et l'entreprise ne dispose pas encore assez de salariés très compétents pour manipuler la nouvelle machine nécessaire à la production de "care".

3.2. Tout d'abord, au niveau quantitatif, Escap peut faire appel :

- au recrutement externe de 13 salariés pour essayer de combler le manque en ressources humaines. C'est un moyen facile pour se rapprocher des objectifs de 2022, elle peut faire appel à des salariés déjà qualifiés dans le domaine, privilégier les contrats en Cdi et non en CDD car les contrats précaires sur une période courte, et le développement de Escap va s'opérer sur le long terme

- au recrutement interne des salariés par les ~~se~~ externes des commerciaux chargés de la relation client pour mieux se préparer aux nouvelles demandes en termes de logistique, cela peut être en CDD.

Enfin, ~~en~~ au niveau qualitatif, pour personifier l'employabilité (terme développé par Thierry en 1995) des salariés, c'est à dire développer leur capacité à se maintenir dans l'organisation, Escap peut faire appel à :

- des formations afin d'adapter les services-faits des nouveaux entrants aux savoir-faire de l'

organisation.

- la mobilité interne permettant à certains salariés déjà présents et qualifiés d'être appelés aux postes de ceux qui détiennent les compétences, pour utiliser la nouvelle machine, grâce aux rampes, qui sont sources de compétences latentes, car elles sont orientées vers l'apprentissage de nouvelles compétences. (selon Winter en 1985),

3.3. La prime d'interrompement constitue une rémunération, plus précisément une "périphérie légale" (selon la pyramide de rémunération de G. Domagala).

Elle est pertinente dans le sens où :

- elle favorise la motivation car elle constitue un bénéfice monétaire, qui est un facteur motivateur dans la réalisation des tâches (selon la théorie hiérarchique d'Herzberg). Les bénéfices monétaires favorisent l'implication du salarié dans son travail ce qui accroît sa productivité dans les tâches. Cela est bénéfique pour l'entreprise compte tenu du fait qu'elle cherche à produire une nouvelle offre ce qui nécessite une standardisation des tâches (Herzberg et les modes de coordination). La prime d'interrompement permet au salarié de s'adapter à cette standardisation.
 - mais bien qu'elle agit dans l'intérêt collectif, ce système est variable faisant en sorte que certains salariés peuvent ne pas recevoir cette prime compte tenu des efforts fournis, ce qui est source d'iniquité (selon Adam en 1962) et de démotivation.
- En regard des indicateurs, et des critères de calcul, la prime :

- ~~améliore la motivation~~ n'améliore pas réellement la situation de l'entreprise. Bien que son résultat net est en forte expansion ce qui entraîne une augmentation

des primes, l'entreprise ne parvient pas à parvenir à une indice de qualité ~~inférieur~~ inférieur à 0,480 pour pouvoir bénéficier d'une prime supplémentaire. En pratique, ce système de prime qui pousse à tout le monde ne parvient pas à améliorer la motivation et devient un simple facteur de non-satisfaction (selon la théorie bifactorielle d'Hertzberg).

3.4- La motivation est un construit hypothétique interne ou externe à l'organisation qui détermine l'orientation, la direction, l'intensité du comportement. (Klar Valerad et Thullen 1981),

Dans le cas d'Esap, les facteurs de motivations non monétaires sont:

- la participation dans la prise de décision identifie qui est cause d'émergence de nouvelles idées et d'innovation ce qui favorise la motivation.
- la responsabilisation des salariés par ~~des~~ l'établissement des groupes de travail de salariés volontaires. (proposés en 4 selon McGregor).
- la mobilité interne avec des perspectives d'enrichissement des tâches.
- le respect des conditions intrinsèques au travail ce qui favorise un bon climat social (selon Kautzars et Iturralde en 1993) avec la surveillance de l'hygiène, de la sécurité au travail.

3.5- La RSE ou responsabilité sociale et sociale est l'intégration des ~~finalités sociales et environnementales~~ des préoccupations sociales et environnementales dans les processus de planification et les activités de l'entreprise (selon Egelsens et Botes en 2005).

Dans le cas d'Esap, elle met en œuvre une

Copie anonyme - n°anonymat : 297617

Emplacement
QR Code

Code épreuve : 299.

Nombre de pages :

Session : 2022

Épreuve de : Navigation HOC

Consignes

- Remplir soigneusement l'en-tête de chaque feuille avant de commencer à composer
- Rédiger avec un stylo non effaçable bleu ou noir
- Ne rien écrire dans les marges (gauche et droite)
- Numéroté chaque page (cadre en bas à droite)
- Placer les feuilles A3 ouvertes, dans le même sens et dans l'ordre

démarche RSE est :

- elle prend en compte les préoccupations environnementales dans son chaîne de valeur (selon Porter en 1985) par les recyclages des peintures dans la chaîne de fabrication, par exemple, mais aussi, elle prend en compte ces préoccupations dans son système de rémunération, elle favorise l'implication des salariés dans la démarche RSE avec le système de prime calculé sur la base du recyclage des déchets.
- elle prend en compte les préoccupations sociales dans la gestion des ressources humaines car elle favorise leurs employabilités par les formations (au moins la moitié des salariés ont pu bénéficier des formations en 2021).

Les produits sont mieux perçus vu le contexte environnemental actuel (le changement climatique), les consommateurs privilégient de plus en plus de produits plus verts et de ce fait, leurs produits plus verts et recyclables auront l'image d'un produit qui est respectueux de l'environnement. (selon Bounie et Dacquin en 1997). ce qui change son image de marque. De ce fait, la démarche RSE est bénéfique pour l'entreprise.

3.6. Ce lancement d'une nouvelle gamme est conforme à la théorie des capacités dynamiques, car :

- elle parvient à saisir les opportunités et les menaces qui la confrontent dans la production du produit "Cora". Les opportunités sont l'entraînement de l'activité en prenant le projet de diminuer le coût des charges variables en 2023, ce qui aurait sa rentabilité. Mais elle comprend qu'il y a des menaces de non-rentabilité et de non-performances. Si elle ne commence pas à réduire la'utilisation des trois techniques et à recruter plus de salariés ce qui est caractéristique de la "dérégulation comme capacité dynamique".
- elle parvient à mobiliser les ressources pour parvenir à contourner par des systèmes de recrutement par paire face à la production des nouvelles gammes et des performances qui constitue une "mobilisation".
- elle parvient à adapter ses ressources en essayant de motiver les salariés pour les intégrer dans la démarche ISO. Elle parvient à renouveler les processus de production pour produire plus vite.

