

## 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.

## RAPPORT

### ■ Éléments statistiques

- Moyenne de l'épreuve : 10,52 sur 20
- Écart-type : 3,6
- Environ 50% des copies ont obtenu 10 ou plus
- 5 candidats ont obtenu la note de 20 sur 20, et 9 % soit 80 ont obtenu une note supérieure ou égale à 15 sur 20.

### ■ Le traitement du sujet par les candidats

#### Sur le fond

Au terme du temps imparti, la plupart des candidats ont terminé le sujet en répondant à toutes les questions et en commentant toutes les affirmations.

Le traitement s'avère néanmoins très hétérogène avec des copies faibles qui n'ont pas correctement appréhendé la spécificité du contexte d'entreprise à étudier et/ou qui ne répondaient que partiellement ou rapidement aux questions posées

Les copies correctes autour de 10/20 ou 11/20 ont généralement bien traité l'une des deux parties de l'épreuve mais n'ont pas, peut-être par manque de temps, pu approfondir leurs réponses à l'autre partie.

#### - Concernant la partie 1 :

Les réponses révèlent pour la majorité des candidats une analyse imparfaite des questions posées (termes utilisés, enjeux liés – par exemple, analyser un marché ne signifie pas repérer les forces et faiblesses de l'entreprise, analyser la structure financière ne signifie pas analyser la performance...). Beaucoup de réponses sont donc tout simplement hors-sujet.

Les questions 2 et 3 ont été assez discriminantes, l'une à cause de la mise en relation entre deux composantes du plan de marchéage, l'autre à cause du calcul (souvent erroné), de l'interprétation du BFR et de la proposition (pertinente) de commentaires des calculs effectués.

Par ailleurs, les candidats ont fréquemment des difficultés à mobiliser les concepts pour une analyse contextualisée de l'entreprise et de son marché.

#### - Concernant la partie 2

De façon assez prévisible, les candidats ont bien réussi les questions A1 et A2.

Mais la portée de chaque affirmation n'a pas toujours été bien cernée et a parfois conduit à des réponses descriptives, alors que chacune d'entre elles renvoyait à une réelle problématique de management.

Beaucoup se sont contentés d'affirmer un peu facilement des idées sans fournir les arguments pertinents qui permettent de les étayer.

Les connaissances des candidats sont inégales, parfois très insuffisantes. Il en résulte des confusions et des contresens.

L'affirmation portant sur l'intéressement est la question la moins bien traitée, le mot « intéressement » ayant donné lieu à toutes sortes d'interprétations. Dans une moindre mesure et toujours dans le domaine des ressources humaines, la GPEC n'est pas un concept toujours bien maîtrisé ni même connu des candidats.

Les notions et problématiques de management qui permettent de répondre succinctement sont trop rarement convoquées dans les copies.

### Sur la forme

Certaines copies manifestent le souci du candidat de faciliter la lecture de son travail : la mise en page est soignée, l'écriture est lisible,

Quelques copies comprennent un très grand nombre de fautes, allant même jusqu'à gêner la compréhension des idées développées

On peut par ailleurs déplorer un manque de structuration des réponses.

De nombreuses copies témoignent d'une absence de capacité à argumenter. Les développements se présentent trop souvent comme une compilation compacte et bavarde d'affirmations sans structure. Beaucoup de candidats se contentent d'une paraphrase des éléments de documentation fournis, sans prendre la peine d'identifier clairement les idées ou les arguments qui permettraient de répondre strictement aux questions.

Les bonnes ou très bonnes copies font la différence au niveau de la structuration des réponses et dans la prise en compte du contexte d'entreprise qui est bien appréhendé.

Un nombre important de candidats a opportunément recouru à au moins un outil d'analyse pour traiter la première question (Pestel, analyse de Porter...).

## ■ Conseils aux candidats

Il est vivement conseillé aux candidats d'accorder plus d'attention à l'analyse des questions posées avant d'y répondre. Un travail particulier sur la structuration de l'argumentation permettra de mieux traiter la partie 2 notamment.

Pour cette épreuve dense et courte, il convient avant tout d'argumenter et de très bien gérer son temps.

Un petit nombre d'arguments (éventuellement favorables ou défavorables à une thèse) est suffisant pour traiter une question, l'exhaustivité n'étant pas une exigence de l'épreuve.

Le jury est particulièrement attentif à la qualité du vocabulaire utilisé par le candidat.

Globalement il est indispensable de rechercher de la pertinence dans toutes ses dimensions : lecture des questions, considération du contexte du cas et des spécificités de l'entreprise, mise en relation des concepts, structuration et argumentation, explicitation des réponses, mobilisation de notions.