

C1093

Ecole Normale Supérieure de Cachan

61 avenue du président Wilson
94230 CACHAN

Concours d'admission en **1^{ère} année**
Economie et Gestion Option 1 – économique et de gestion
Session 2010

Épreuve à Options

Durée : **4 heures**

« Aucun document n'est autorisé ».

Chaque candidat devra composer sur **l'une des 2 options suivantes** :

- Option **Dominante Economique**
- Option **Dominante Gestion** (pour cette option le plan comptable est autorisé)

Chaque candidat doit obligatoirement traiter le sujet qui correspond à l'option qu'il a choisie irréversiblement au moment de son inscription.

DOMINANTE ÉCONOMIQUE

Sujet : « Politique commerciale et désindustrialisation au XXe siècle ».

DOMINANTE GESTION

Remarques préliminaires :

- les parties sont liées et doivent être traitées dans l'ordre

-L'usage de calculatrices électroniques de poche à alimentation autonome, non imprimantes et sans document d'accompagnement, est autorisé selon la circulaire n°99018 du 1^{er} février 1999. De plus, une seule calculatrice est admise sur la table, et aucun échange n'est autorisé entre les candidats. »

ETUDE DE CAS : MARINE PLUS

Une PME de construction de bateau de plaisance à moteur, bien implantée dans la région de Vendée avec une zone de chalandise nationale, gère son activité de manière identique depuis son installation, assurant un maintien stable dans le secteur. L'entreprise fondée par un ingénieur il y a 30 ans, passionné de mer et toujours à la direction, se concentre sur un segment bien délimité de bateaux à moteur de moyenne gamme avec une clientèle de connaisseurs aisés.

Les produits et la production

La gamme de bateaux à moteur comprend 5 produits avec des coques de 5 à 12 m et des motorisations variables hors bord et en bord :

Modèle Sal : coque de 5 m et moteur hors bord de 80 ch

Modèle Maïa : coque de 6 m et moteur hors bord de 100 ch

Modèle Boa vista : coque de 8 m et moteur hors bord de 150 ch

Modèle Sao Antao : coque de 10 m et moteur en bord de 200 ch

Modèle Sao Vicente : coque de 12 m et moteur en bord de 225 ch

L'entreprise vend quelques accessoires à ses clients mais n'effectue aucune réparation ni prestation de services autre que la livraison dans un port.

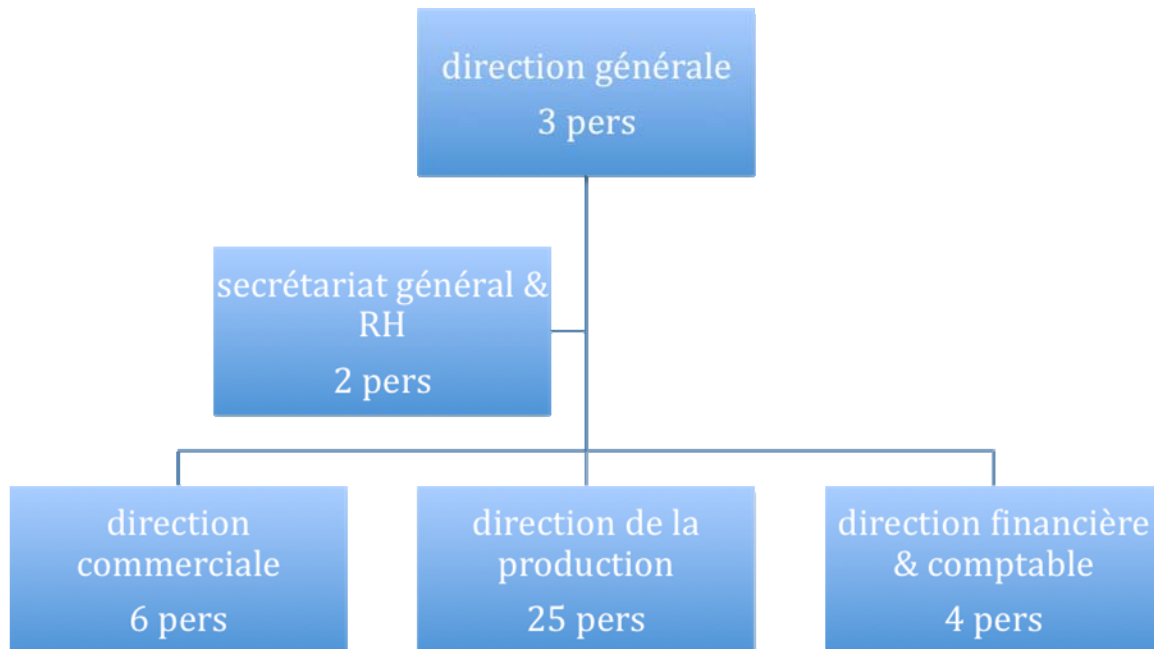
Le travail est artisanal ; chaque bateau est assemblé par une équipe de compagnons hautement qualifiés.

Une forte expertise fondée sur une longue expérience, un savoir faire de haute technologie ont permis à Marine Plus d'asseoir une renommée incontestée avec une qualité de conception, de production et de finition reconnue par les clients et les concurrents.

Les capacités de l'usine, en volume de production, sont utilisées à 80% avec des ateliers flexibles pour mouler et assembler les différentes coques. Des investissements ont été réalisés il y a 5 ans pour intégrer les technologies électroniques permettant une souplesse dans la séquence des ordres de fabrication ; la production en juste à temps a permis de réduire les stocks de matières premières et de produits finis.

L'organisation et la direction

L'entreprise de 40 personnes est structurée par fonctions avec un site de production près de Saint Gilles Croix de vie, un siège qui regroupe tous les services :



La direction générale regroupe le président et ses deux fils qui ont travaillé dans tous les services avant de se concentrer au niveau stratégique pour prendre petit à petit la gouvernance de l'entreprise. Les décisions sont prises collégialement avec les 3 directeurs fonctionnels à partir des informations internes et externes collectées et traitées par l'entreprise.

La culture par le métier est forte dans l'entreprise.

Les salariés collaborateurs apprécient la taille de l'entreprise pour se coordonner et communiquer facilement sans lourdes procédures. Les rémunérations sont négociées chaque année en fonction des résultats de l'activité et les représentants du personnel évoquent les problèmes d'organisation au fur et à mesure sans difficultés majeures. Au sein de la direction, un fils est plus enclin à prendre des risques pour monter de nouveaux projets que l'autre.

Les résultats de l'activité

L'entreprise est une société anonyme au capital de 150 000€.

Le bilan et le compte de résultat de l'année N sont présentés en annexe 1(a-b-c) ainsi que des informations sur les années N-1 et N-2.

Les relations avec les fournisseurs, les banques sont durables et sans difficultés majeures.

Les informations relatives aux coûts des bateaux actuellement fabriqués et vendus ainsi que les coûts prévisionnels pour des productions nouvelles sont regroupés en annexe 2(a-b).

Les ventes sont régulières et des prévisions d'évolution du secteur par zone géographique et par type de bateaux sont présentées en annexe 3, ainsi que des avis des clients et des salariés.

Question stratégique

La direction se pose la question de l'opportunité de l'élargissement de son activité pour générer une croissance plus forte et plus diversifiée. Elle envisage de proposer un bateau haut de gamme en termes de motorisation, d'instruments de navigation et de finition pour capter une nouvelle clientèle.

Elle essaie de mener plusieurs analyses pour mieux appréhender la situation et l'aider dans sa décision. Il est demandé au directeur financier d'élaborer une analyse de la rentabilité et de la structure financière (1^{ère} partie) ; puis une analyse des coûts actuels et des coûts prévisionnels dans plusieurs hypothèses est menée par le contrôleur de gestion (2^{ème} partie) avant de faire des choix stratégiques (3^{ème} partie).

1^{ère} partie : analyse de la rentabilité et de la structure financière (8 points)

1/ De manière générale :

- Définir la rentabilité économique et la rentabilité financière
- Définir le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement. Quelle analyse peut on en déduire ?
- Quels ratios peut on utiliser pour faire un diagnostic de la structure financière d'une entreprise ? Les définir et montrer leurs intérêts et leurs limites

2/ Pour l'entreprise, avec les informations de l'annexe 1 :

- Calculer la rentabilité économique et financière pour l'année N
- Calculer le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement pour l'année N
- Présenter les ratios qui vous semblent pertinents pour établir une analyse de la performance de l'entreprise sur les 3 années
- Analyser les soldes intermédiaires de gestion sur les 3 années
- Quelles conclusions globales tirer sur la situation financière de l'entreprise ?

2^{ème} partie : calcul de coûts (8 points)

Avec les informations de l'annexe 2, il est demandé de présenter une analyse des coûts actuels et des coûts prévisionnels :

1/ Les coûts actuels

Calculer, par produit et globalement :

- la marge sur coût variable
- la marge totale

Analyser la structure des coûts actuels pour proposer des pistes de réduction des coûts par produit et/ou de réaffectation des capacités selon les produits

2/ Les coûts prévisionnels pour le nouveau produit

Dresser le tableau prévisionnel des chiffres d'affaires, des coûts et des marges pour les trois années futures dans les deux hypothèses : production en propre et sous-traitance, en supposant, pour chacune que les ventes seront :

a/

N+1 : quantité vendue =4	N+2 : quantité vendue =5	N+3 : quantité vendue =6
--------------------------	--------------------------	--------------------------

b/

N+1 : quantité vendue =7	N+2 : quantité vendue =8	N+3 : quantité vendue =9
--------------------------	--------------------------	--------------------------

Analyser les différents résultats pour comparer les hypothèses possibles à la situation actuelle.

3^{ème} partie : choix stratégiques (4points)

Les choix stratégiques d'une entreprise sont liés aux caractéristiques de son organisation. Avec les informations de l'annexe 3 et les analyses faites dans les deux premières parties :

1/analyser l'organisation

- définir une organisation (essayer de légitimer avec des références de la théorie des organisations)
- caractériser l'organisation de Marine Plus
- quelles sont les forces et les faiblesses de l'organisation qui pourraient orienter les choix stratégiques ?

2/- quelles préconisations stratégiques faire sur la base de toutes les informations recueillies ?

3/- de manière générale, quelles informations le dirigeant peut collecter pour fonder un diagnostic de l'efficacité de l'entreprise ? quels outils de gestion peuvent être utilisés pour ce diagnostic?

ANNEXE 1 a/ Compte de résultat année N

Produits d'exploitation			
	Production vendue		2 906 428
	Travaux & prestations de service		28 117
	Chiffre d'affaires net		2 934 545
	Production stockée		(16 889)
	Production immobilisée		81 803
	Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges *		14 998
	Autres produits		676
	Total produits d'exploitation		3 015 133
Charges d'exploitation			
	Achats de matières premières		1 369 105
	Variations de stock		24 228
	Autres achats et charges externes		519 347
	Impôts & taxes		74 423
	Salaires & traitements		587 551
	Charges sociales		217 001
	Dotations aux amortissements		99 628
	Dotations aux provisions		750

	Autres charges		29
	Total charges d'exploitation		2 892 061
		Résultat d'exploitation	123 072
Produits financiers	Autre intérêts et charges associés		15 329
Charges financières	Intérêts et charges associées		66 893
		Résultat financier	(51 564)
		Résultat courant avant IS	71 508
Produits exceptionnels	Produits sur opération de gestion		3 916
	Produits sur opérations de capital		11 550
Charges exceptionnelles	Charges sur opérations de gestion		1 273
	Charges sur opérations de capital		2 475
		Résultat exceptionnel	11 718
		Impôts sur les bénéfices	27 699
		BENEFICE RESULTAT NET APRES IS	55 526

* dont transfert de charges 14 998

ANNEXE 1 : b/ Bilan Année N Après affectation du résultat

Actif	brut		net	Passif	
Actif immobilisé			615 172	Capitaux propres	579 970
Terrain	63 419		63 419	Capital social	150 000
Construction	708 605	344 686	363 919	Réserve légale	15 000
Installations techniques	385 066	296 194	88 872	Réserve statutaire	326 444
Autres immob corporelles	48 379	31 310	17 009	Réserve exceptionnelle	55 526
Immobilisations en cours	81 803		81 803	Subventions	33 000
Autres immob financières			150		
Actif circulant			885 698	Dettes	920 900
Stock matière premières			124 444	Emprunts & dettes auprès établissements de crédit	556 018
Stocks d'encours			23 057	Emprunts	23 602
Stocks produits intermédiaires et finis			27 435	Dettes fournisseurs	197 244
Créances clients			258 284	Dettes fiscales	117 933
Autres créances			10 280	Autres dettes	26 111
Valeurs mobilières de placement			205 365		
Disponibilités			202 349		
Charges constatées d'avance			34 482		
total			1 500 870		1 500 870

ANNEXE 1 : c/Informations sur les années N-1 et N-2

Pour les années N-1 et N-2 les grandes masses du bilan et les soldes intermédiaires de gestion sont rassemblés dans les tableaux ci-dessous :

Grandes masses du bilan	N-1	N-2
Actif immobilisé	619 414	676 886
Actif circulant <i>Dont stocks et créances</i>	732 949 293 035	697 103 237 867
Capitaux propres	557 194	556 604
Dettes <i>Dont dettes fournisseurs</i>	795 169 181 294	817 385 189 715
SIG		
Chiffre d'affaires	3 109 041	3 151 576
Valeur ajoutée	1 906 608	1 948 038
Excédent brut d'exploitation	269 405	262 805
Résultat d'exploitation	162 395	150 221
Résultat exceptionnel	11 537	189
Résultat de l'exercice	63 340	58 748

ANNEXE 2: a/ les coûts actuels et les coûts prévisionnels

Coûts actuels des cinq modèles

Éléments de coûts	Modèle Sal 5m/80ch	Modèle Maïa 6m/100ch	Modèle Boa Vista 8m/150ch	Modèle Sao Antao 10m/200ch	Modèle Sao Vicente 12m/225ch
1/Coque	30 000	37 000	44 000	51 000	58 000
Charges variables CV : matériaux/moule/MO	10 000	15 000	20 000	25 000	30 000
Charges fixes CF: conception/production/dist	20 000	22 000	24 000	26 000	28 000
2/Moteur	5 000	6 000	7 000	8 000	9 000
CV : Achats, fournitures	4 000	5 000	6 000	7 000	8 000
CF :Installation, MO	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
3/ accastillages	1 600	1 900	2 200	2 500	2 800
CV : Matériels, fournitures	1 000	1 300	1 600	1 900	2 200
CF : Installation, MO	600	600	600	600	600
4/ Electronique éléments de navigation	3 000	3 000	3 600	3 600	4 600
CV : Achats, fournitures	2 400	2 400	3 000	3 000	4 000
CF : Installation,	600	600	600	600	600
5/ éléments intérieurs	2 600	3 100	3 600	4 100	4 600
CV :Fournitures,	2 000	2 500	3 000	3 500	4 000
CF : Installation	600	600	600	600	600
6/ Coût administratifs et commerciaux (CF)	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Coût total	50 200	59 000	68 400	77 200	87 000

Ventes Année N	Modèle Sal 5m/80ch	Modèle Maïa 6m/100ch	Modèle Boa Vista 8m/150ch	Modèle Sao Antao 10m/200ch	Modèle Sao Vicente 12m/225ch
Prix	60 000	65 000	70 000	80 000	95 000
Quantité	9	5	7	5	11

Annexe 2 : b/ Coût d'un nouveau bateau haut de gamme : coque de 18 m avec moteur de 500ch.

Pour aider à la décision de diversifier leur gamme avec un bateau de luxe, les dirigeants analysent la situation d'une production maximale de 12 unités par an, dans leur usine ou en sous traitance.

Les coûts fixes apparaissent liés à un palier de production de 6 unités ; ils calculent donc deux niveaux de coûts fixes avant et après 6 unités

1^{ère} hypothèse : fabrication dans l'usine avec un investissement de 400 000 € financé par un emprunt sur 10 ans au taux de 5% (annuités constantes)

PRODUCTION

Coût variable (matières et main d'œuvre pour coque et moteur) = 100 000 € par unité

Coût fixe = 240 000 € pour une quantité annuelle produite de 0 à 6 unités
= 300 000 € pour une quantité annuelle produite de 7 à 12 unités

COMMERCIALISATION

Une campagne de publicité spécifique pour ce nouveau produit engendre un coût de 120 000 € par an

2^{ème} hypothèse : fabrication externalisée

Dans ce cas, il n'y a pas d'emprunt, mais un coût de stockage apparaît car il faut commander par 10 unités

PRODUCTION

Le coût de la sous-traitance par bateau est évaluée à 150 000€
le coût de stockage serait de 10 000€ par an quelque que soit le nombre de bateaux restant dans l'usine après la commande de 10 unités ;

COMMERCIALISATION

Les coûts de commercialisation sont identiques à ceux prévus dans la 1^{ère} hypothèse.

Le prix de vente du bateau est fixé à 180 000 € quel que soit le mode de fabrication

ANNEXE 3 : a/Analyse du secteur « bateau de plaisance à moteur » de 2008 à 2012

Taux de croissance prévisionnel par catégorie de bateaux (base 2007 en vol)

	2008	2009	2010	2011	2012
1 ^{ère} gamme 5 à 8m	- 1%	- 0,5%	+ 1%	+ 1%	+ 1%
Moyenne gamme 8 à 15 m	0%	0 %	+ 1,5%	+ 2,%	+ 2,5 %
Haut de gamme + de 15m	+ 2%	+ 4%	+ 6%	+ 7%	+ 8%

Taux de croissance prévisionnel par zone de chalandise (base 2007 en vol)

	2008	2009	2010	2011	2012
France	+ 1%	+ 1%	+ 1 %	+ 2%	+ 3%
Europe sud	+ 2%	+ 1%	+ 3%	+ 3%	+ 4%
Europe nord	+ 5%	+ 5%	+ 5%	+ 5%	+ 5%

b/ Analyse des ventes de l'entreprise

- Les clients reconnaissent la fiabilité technique et apprécient la qualité des finitions des bateaux.
- Dans la gamme, le premier modèle est très demandé ainsi que le dernier modèle le plus puissant.
- Un certain nombre de clients acquiert un premier modèle et monte dans la gamme en revendant le premier bateau.
- Des anciens clients et des clients potentiels regrettent que Marine Plus ne propose pas de bateau haut de gamme avec les mêmes qualités techniques et de finition.

c/ Avis des collaborateurs

- Les capacités techniques sont importantes et pas utilisées en totalité
- Les compétences des collaborateurs sont diversifiées avec une longue expérience et peuvent être utilisées sans trop de bouleversements organisationnels.