

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 l'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 par pouvoir s'implanter rapidement 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 produits d'extérieur. Cela permet de renouveler son offre et de toucher plus de clients hors 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 de couvrir 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 les siennes.
- l'internationalisation depuis les années 90 s'opérant en premier lieu par des ~~croissances~~ croissances conjuguées externes à la France à travers les partenariats afin de s'étendre en Europe mais aussi en Asie en à partir de 2012 par les contrats de licence ("contrat d'agence") ~~selon~~. Puis par ~~une IAE~~ des croissances externes depuis 2016 avec le contrat des unions 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 macro-environnement désigne les facteurs externes à l'entreprise capable d'agir sur son pouvoir de décision. Son analyse se fera par la méthode PESTER de Francis Aguilar.

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

- au niveau géo-économique par une ~~forte~~ expansion du marché de mobilier d'extérieur (Coexistence de 30 en 2021). C'est une opportunité sachant que l'ESCAP se situe sur ce 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 le 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 micro-environnement est caractérisé par :

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

- Menace des entrants potentiels ~~très~~ ^{majorité} faible du fait du seul dimensionnel à détenir (la possession de plusieurs canaux de distribution), mais dans les enseignes comme La Découverte et Vepe par exemple à détenir voire même à ramener. 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 FC de ESCAP et de voir si elles sont bien maîtrisés entraînant la création d'un avantage concurrentiel.

(*) 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 parfaitement ce qu'ils ont besoin par son effet d'expérience qui crée une capacité de reconnaissance selon Ferrary en 1983, la valeur client s'augmente davantage au niveau national qu'international ce qui est illustré par le niveau de qualité du nouveau Escap case.

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

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

- une meilleure circulation d'information entre l'entreprise et les distributeurs. peut 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 une meilleure suivi des informations sachant qu'une mauvaise transmission des informations peut entraîner un accroissement des stocks (→ Cabinet Forrester en 1958) selon le
- 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 par d'abord et d'anticiper les étapes à l'origine du mauvais satisfaction des besoins du client et de les contrôler.
- une production ^{de une commercialisation} en continu, permet d'être sûr et 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 semble être une réaction opérationnelle de la stratégie de différenciation d'Esap (→ Alignement

Stratégie⁷ selon Venkatraman) à travers la gestion de la distribution par produits (selon Narayana 1995),

1.5. Le Marketing Mix désigne l'ensemble des politiques marketing ou stratégies marketing opérationnelles à savoir : la politique du 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'ESAP, 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 ESAP

Par ESAP :

- 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 différenciateur 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 (la cible) avec des goûts très précis et qui arrivent à s'identifier avec les nouvelles marques destinées à quatre autres domaines. Mais à part cela, cette politique produit est aussi cohérente au positionnement qui se repose sur un autre attribut différenciateur 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 préférence de ses produits. Les produits sont aussi très innovateurs (innovation de produit selon Schumpeter)

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

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

Dans le cas de ESCAP 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 le label est destiné qu'aux entreprises françaises.

- elle détient un savoir-faire exceptionnel, savoir de compétences distinctives en matière de tube métallique. Un savoir-faire accumulé durant 60 années d'expérience qui confèrent ainsi une "compétence tacite" (selon la taxonomie des compétences de Wînter en 1988) dans la fabrication de ce produit en faisant une compétence dont le processus à l'origine est méconnu 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.	Recours stables	17844 24041
E.C.E	30837.	D.C.E	17844 11451
E.C.H.E	641.	D.C.H.E	157.
E.C.	31478.	D.C	11608.
Trésorerie de l'Actif	990	Trésorerie du Passif	4250
Total	39 899	Total	39 899.

~~FRNIG~~
~~EBE~~
EI

FRNIG
BPRE
BFRHE
BFR.
TN

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

Ratio : - autonomie financière : $\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes, naps et log terre}}$

(2021) : 306%

- taux d'endettement : $\frac{\text{Dettes naps et log terre}}{\text{Capitaux propres stables}}$

(2021) : 2%

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'endettement des ressources circulantes d'exploitation sur les emplois circulants~~

2.2. On peut voir que l'endettement 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 3160 en 2021.

→ Cette négativité de la trésorerie ne parvient d'une déséquilibre en les ressources stables et les emplois stables. En effet, le RNC 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 mobilisé plus de gestion de stock ce qui est montré par l'accroissement des stocks entre 2020 et 2021 mais aussi a entraîné une augmentation de ses productions durant la période hivernale. Face à une augmentation de ces stocks, l'entreprise n'a pu accélérer le délai de paiement aux fournisseurs mais sans succès.

⊕ 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 21% 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 \bar{E} , un BFR négatif étant signe d'une bonne situation financière au niveau du cycle d'exploitation
- En plus de tout cela, raccourcir son C 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 en forme de dettes de la période de forte activité.

2.3 Carte 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 : $\frac{\text{Charges fixes}}{\% \text{ du Rev}}$
(2022) : 6428571,429 €.

• Marge de sécurité : CA - Seuil de rentabilité
(2022) : 51.428,571 €.

- Indice de sécurité : $\frac{\text{Marge de sécurité}}{\text{CA HT}}$
(2022) : 0,007936.

- Levier d'exploitation : $\frac{1}{\text{Indice de sécurité}}$
(2022) : 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, au 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.

25 - Compte de résultat différentiel.

	2022	2023
CA HT	6480000	6480000
Charges variables	3996800	1252800
PLV	2483200	5252000
Charges fixes	800000	800000
REX	2483200	3196800

Charges variables : $(432000 + 604800 + 260000) + 2 \times 400000$
 (= parce qu'il y a 2 trimestres) = ~~3996800~~ = 1252800
 3196800 €

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

- Ce projet atténue le risque d'expiration auquel s'expose ESCAP Mondial 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 et présent 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 "base" ("Stratégie de l'écureuil selon Kim et Mauborgne"),

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'inadéquation entre les ressources humaines et la perspective future de l'entreprise (Alan Green en 2000).

La GPE 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 favorisant 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 long terme de ses profils en 2022. En effet, son projet de développement nécessite encore 97 ~~crats~~ 13 années à recruter par 2022 afin de faire face à la production des nouveaux produits "Core". De plus 4 années 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 privé propre des salariés ("salariés taillés" 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 précoces 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 peut mieux se préparer aux nouvelles demandes en termes de logistique, cela peut être en CDD.

Enfin, en ~~terme~~ au niveau qualitatif, pour favoriser 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 salariés-faibles des hauts-niveaux entrants aux salariés-faibles 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 perdues car elles sont orientées vers l'apprentissage de nouvelles compétences. (selon Whistler en 1985),

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

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'intéressement permet au salarié de s'adapter à cette standardisation.

- mais bien que'elle agit dans l'intérêt collectif, ce système est variable puisqu'il est possible que certains salariés ne puissent 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, ce 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 ~~inférieure~~ inférieur à 0,450 par pouvoir bénéficier d'une prime supplémentaire. En pratique, ce système de prime qui prévaut à tout le monde ne parvient pas à améliorer la motivation et devient un simple facteur de non-satisfaction (selon la théorie bifactorielle d'Herzberg).

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

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

- la participation dans la prise de décision identique 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. (l'expérience en 4^e selon Negrezer).
- 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 Kautzans 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~~ ~~socials~~ ~~et~~ ~~environnementales~~ des préoccupations sociales et environnementales dans les processus de planification et les activités de l'entreprise (selon Igelens et Bories en 2005).

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

Code épreuve : 299.

Nombre de pages :

Session : 2022

Épreuve de : Management 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, les 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, les produits plus verts et recyclables auront l'image d'un produit qui est respectueux de l'environnement (selon Bram et Dacin 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 "Cane". Les opportunités sont l'accroissement 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 l'utilisation des trois techniques et à recruter plus de salariés ce qui est caractéristique de la "détention comme capacité dynamique".
- elle parvient à mobiliser les ressources pour fournir le contrat par des systèmes de recrutement par paire face à la production des nouvelles gammes et des formations ce qui constitue une "mobilisation".
- elle parvient à adapter ses ressources en essayant de motiver les salariés par les intégrer dans la démarche ISO. Elle parvient à renouveler son processus de production pour produire plus vite.

