

Copie anonyme - n°anonymat :

Code épreuve :

Nombre de pages : 16

Session : 2024

Épreuve de :

M5G

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 1 : Analyse stratégique et marketing

1.1. L'environnement est défini par Roland Dehruweck dans « stratégie organisationnelle » comme étant l'ensemble des éléments se situant en dehors de l'entreprise. Cet environnement est souvent instable et expose l'entreprise à des incertitudes. Afin de limiter ses incertitudes, l'entreprise devra analyser son environnement, d'après Edighoffer dans « précis de gestion ». Nous utiliserons un diagnostic stratégique externe pour analyser les opportunités et menaces de l'entreprise Romob. Voici les outils mobilisés

- Micro-environnement : 5 forces concurrentielle de Porter
- Macro-environnement : matrice PESTEL d'Aguilar

⇒ Macro-environnement :

	Opportunités	Menaces
Économique	<ul style="list-style-type: none">- La pandémie a explosé les ventes du marché de reconditionnement : augmentation de 20% du chiffre d'affaire- Le marché estimé à 900 millions d'€	<ul style="list-style-type: none">- Marché dont les marges sont faibles- Difficulté importante d'approvisionnement notamment dans un contexte de pénurie

	Opportunités	Menace
Économique	<ul style="list-style-type: none"> - 3,2 millions de smartphones reconditionnés ont été vendus en France l'an dernier - La pénurie de composants électroniques augmente la demande des produits d'occasion 	<ul style="list-style-type: none"> - des composants électroniques
Politique	<ul style="list-style-type: none"> - Le secteur devrait de plus en plus réglementer afin d'éviter tout abus 	<ul style="list-style-type: none"> - Décret signé le 17 février qui impose plusieurs restrictions à l'utilisation des termes « reconditionnés » ce qui présente une contrainte pour les producteurs (reconditionnement en France) - De plus ce décret impose le versement de redevances pour la sauvegarde numérique de leurs œuvres, ce qui rend le marché moins rentable
Social	<ul style="list-style-type: none"> - Produits peu coûteux et attractifs pour les clients - L'argument écologique du reconditionnement 	<ul style="list-style-type: none"> - Consommateurs encore peu informés sur les appareils reconditionnés et pensent qu'ils ne sont pas qualitatifs: 34% renonce par manque de confiance

	Opportunités	Menaces
Social	rend les consommateurs de plus en plus sensible	<ul style="list-style-type: none"> - Les consommateurs ne sont pas satisfaits des produits reconditionnés - Les Français n'ont pas encore le réflexe de vendre leurs anciens téléphones pour permettre aux entreprises du secteur de s'approvisionner
Écologique	Le marché du reconditionnement opère selon une démarche éco-responsable, évitant le gaspillage et la pollution	
Légale		Le marché étant avant peu, non réglementé. Ceci aurait notamment l'opportunité à plusieurs abus

⇒ Micro-environnement:

* Pouvoir de négociation des fournisseurs (5/5): il y a très peu de canaux d'approvisionnement pour couvrir les besoins du marché. Les entreprises sont contraintes d'aller jusqu'aux États-Unis. Cet effet de rareté peut inciter les fournisseurs à augmenter leurs prix ou à imposer des conditions de vente peu avantageuses

* **Pouvoir de négociation du client (3/5)**: les clients ne sont toujours pas prêts à acheter des produits reconditionnés. Ils imposent ainsi un cahier de charge important et des services pointus pour assurer leur fidélité. Toutefois la pénurie des composants électroniques a contribué à la hausse de la demande des produits reconditionnés.

* **Produits de substitutions (4/5)**: étant donné que les clients sont réticents à l'achat de produits reconditionnés (37% ne sont pas intéressés), alors le marché des smartphones neufs, représenterait une réel menace.

* **Concurrence (4/5)**: dans le marché du second main, on retrouve de grands acteurs ayant forgés une expérience et notoriété comme BackMarket, United, b.

* **Menace des nouveaux entrants (2/5)**: le marché présente des barrières importantes à l'entrée dont les difficultés d'approvisionnement et la concurrence féroce.

2.2. L'avantage concurrentiel a été théorisé par Porter comme étant l'ensemble des éléments permettant à l'entreprise de se distinguer de sa concurrence. Il distingue 2 sources d'avantages concurrentiel: prix et valeurs, en voici l'analyse pour l'entreprise Remob:

- **Prix**: les produits de Remob repose sur le modèle circulaire et le recyclage. Ceci permet à l'entreprise de proposer des produits à coût bas car l'achat des smartphones d'occasion n'est pas vraiment coûteuse. De même l'offre Remob Pro permettra de proposer des offres de location permettant aux entreprises de minimiser leur investissement tout en profitant de produits qualitatifs (Made in France).

- **Valeur**: Remob repose sur une image éco-responsable, ce qui lui attribue une image de marque positive. De ce fait Remob joue sur cet avantage afin

Copie anonyme - n°anonymat :

Emplacement QR Code	Code épreuve :	Nombre de pages : 16	Session : 2024
	Épreuve de : MSG		
	Consignes <ul style="list-style-type: none">• 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		

de communiquer son offre et inciter les clients à consommer. D'autant plus qu'elle propose des produits qualitatifs reposant sur une expérience complète (service après-vente, réparations, gestion de flottes...)

De plus, Hamel et Prahalad disent que l'avantage concurrentiel provient également des compétences distinctives. Voici les compétences distinctives dont dispose Remob :

- * Compétences spécifiques au métier : vente de produits qualitatifs avec une image de marque éco-responsable (Made in France)
- * Compétences managériale : démarche RSE qui vise à mettre en place une politique mobilisant l'ensemble des salariés
- * Compétences transversales : refonte de l'identité visuelle et renforcement des relations clients

L'ensemble de ses éléments rendent Remob attractive avec un potentiel de croissance élevé

1.3. La politique de distribution est définie par Dayan comme étant l'ensemble des actions entreprises pour mettre le produit à la disposition du client dans les conditions de temps et de lieu qui lui conviennent. Remob opte pour une distribution multicanal étant donné qu'elle vend à la fois sur des points de vente physique et sur son site internet. On va de même trouver les produits de Remob chez Back Market qui revend les produits de l'entreprise. De plus, Remob opte pour un circuit court de distribution étant donné que ses produits passent essentiellement par un seul intermédiaire.

Cette politique de distribution est cohérente avec le positionnement de Remob, défini par l'image que souhaite revêtir l'entreprise auprès de sa cible, car :

- Le circuit court permet d'éviter toute pollution causée par le circuit long, ce qui est cohérent avec la démarche éco-responsable de l'entreprise
- Rendre plus facile l'accès aux produits de Remob grâce à la distribution multicanal
- L'usage du e-commerce développe l'image de marque de l'entreprise et promouvait les produits reconditionnés
- Démocratiser l'usage des produits de seconde main en rassurant les clients sur l'offre et la rendant plus accessible

1.4. L'économie circulaire est un modèle économique permettant de rallonger le cycle de vie du produit notamment en maintenant ses composants et en assurant le maintien de la qualité. Elle permet de modifier la vision habituelle du cycle de vie d'un produit technologique car il suit normalement le cheminement suivant: lancement, croissance, maturité et déclin. Toutefois, ce modèle économique permet d'échapper à cette tendance tout en maintenant un usage qualitatif et utile de la technologie. Sans oublier qu'il permet également de limiter au maximum l'utilisation des ressources naturelles et l'accroissement de l'efficacité du système économique.

Dossier 2: Analyse financière

2.3. Analyse de la structure financière

Actif	Montant	Passif	Montant
Res S	1187	Emploi S	12 766
AC exp	5032	PC exp	1469
ACHE	606	PC HE	497
T active	7907	T passive	0
Total	14 732	Total	14 732

$$- \text{FRNG} = \text{ES} - \text{RS} = 11549$$

$$\begin{aligned}
 - \text{BFRE} &= \text{ACE} - \text{PCE} = 3563 \\
 - \text{BFRHE} &= \text{ACHE} - \text{PCHE} = 109
 \end{aligned}
 \left. \vphantom{\begin{aligned} - \text{BFRE} \\ - \text{BFRHE} \end{aligned}} \right\} \text{BFRG} = 3672$$

$$- \text{TN} = \text{TA} - \text{TP} = 7907$$

Indicateur	2023	2022	Evolution
FRNG	11549	391	2861,4%
BFRE	3563	248	1181,65%
BFRHE	109	479	-77,24%
TN	7907	-366	
BFRG	3672	757	385%

Copie anonyme - n°anonymat :

Emplacement QR Code	Code épreuve :	Nombre de pages : 16	Session : 2024
	Épreuve de : MSG		
Consignes <ul style="list-style-type: none">• 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			

On remarque qu'entre 2022 et 2023 l'équilibre financier s'est amélioré. Si en 2022 l'entreprise n'avait pas atteint un équilibre financier, il semble qu'en 2023 cet équilibre a été atteint. Ceci peut s'expliquer par la trésorerie nette positive qui a été trouvée (7907 €). On peut alors en déduire que Remob parvient, à partir de 2023 à couvrir son cycle d'exploitation à partir de ces cycles de financement et d'investissement. De plus, l'entreprise est financièrement en bonne évolution étant donné que son FRNG a augmenté de 2861,4%, ce qui a notamment permis le financement du cycle d'exploitation, malgré la hausse du BFR global de 385%. Cette hausse du BFR peut notamment être expliquée par la baisse du délai de paiement fournisseur, expliquée par les difficultés d'approvisionnement dont fait face Remob. Toutefois cette hausse du BFR n'a pas impacté le ratio de couverture qui a même augmenté passant de 3,15 en 2022 à 0,52 en 2023.

2.2. Analyse de l'investissement

	0	1	2	3	4	5
I_0	-100 000					
Charges		-50 000	-50 000	-60 000	-50 000	-40 000
Produits		80 000	90 000	100 000	110 000	100 000
Résultat		30 000	40 000	40 000	60 000	50 000
IS		9999	13332	13332	19998	9999
Résultat net		20001	26668	26668	40002	20001
Amortiss		20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
FNT	-100 000	40 001	46 668	46 668	60 002	40 001
FNT act	-100 000	38095	42329	40314	49364	31342
Cumul	-	-61905	-19576	20738	70102	101444

La rentabilité de l'investissement est estimée
à VAN = 101 444

Calcul du DRCI :

$$-19\ 576 \rightarrow 24 \text{ mois}$$

$$0 \rightarrow X$$

$$20\ 738 \rightarrow 36 \text{ mois}$$

$$\frac{-19\ 576 - 0}{-19\ 576 - 20\ 738} = \frac{24 - X}{34 - 36}$$

$$\Rightarrow 0,48 = \frac{24 - X}{-12}$$

$$\Rightarrow -5,76 = 24 - X$$

$$\Rightarrow X = 29,76$$

On en déduit que le délai de récupération du capital investi n'est atteint qu'après 30 mois à peu près, soit 2 ans et 6 mois.

On conclut que l'investissement est intéressant car il est rentable pour Remob. Toutefois le DRCI est assez long (2 ans et 6 mois) et ne correspond pas à l'objectif fixé par le dirigeant, qui est de 18 mois maximum.

2.3. Il semble que l'entreprise évolue dans un environnement instable, dirigé par des coups conjoncturels majeurs dont l'inflation et la flambée des prix des matières premières. Il semble toutefois que le taux d'actualisation de l'entreprise soit assez bas, étant donné que c'est grâce à lui que

l'entreprise parvient à anticiper les risques économiques futures. Les dirigeants doivent alors opter pour un taux plus élevé et prendre en compte les risques économiques dont :

- La hausse des prix des matières premières
- Changement des préférences d'achat des consommateurs à cause d'une baisse du pouvoir d'achat
- Changement des comportements sociaux culturels

Donc Remob devra augmenter son taux d'actualisation pour pallier ses risques (au moins au même taux d'inflation de 7%)

2.4. Avant d'investir, Remob devra prendre en compte plusieurs enjeux parmi eux :

	Enjeux
Humains	Lorsque Remob investit, elle doit être sûre que la nouvelle machine acquise est possible d'utilisation par ses salariés. Sinon, l'entreprise devra mettre en place des formations
Économiques	Avant de pouvoir investir, Remob doit s'assurer que cet investissement sera rentable au regard des évolutions économiques. Elle doit en outre évaluer les risques de cet investissement
Écologique	L'investissement de Remob doit s'inscrire dans sa démarche éco-responsable et éviter la pollution, le gaspillage afin de préserver la culture de l'entreprise
Financier	L'investissement doit être rentable et générer du profit pour l'entreprise

Copie anonyme - n°anonymat :

Emplacement QR Code	Code épreuve :	Nombre de pages : 16	Session : 2024
	Épreuve de : MSG		
Consignes <ul style="list-style-type: none">• 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. enjeux et impacts des projets de Remob

3.1. La RSE a été définie par Bowen comme étant l'intégration volontaire dans les processus commerciaux de préoccupations sociales et environnementales permettant d'améliorer l'image de marque de l'entreprise. Analysons les enjeux de l'automatisation des tests des smartphones sur les engagements RSE de Remob :

Engagement	enjeux
Approche industrielle du reconditionnement	L'automatisation du processus de reconditionnement a un effet positif sur l'approche industrielle de Remob. En effet cela lui permettra d'améliorer la flexibilité, d'assurer des gains de productivité et une qualité du reconditionnement afin de répondre au mieux aux besoins de sa clientèle (expérience proche du neuf)
Bien-être au travail	Il est pertinent d'intégrer les machines au sein du processus productif car ce sont elles qui seront chargées d'effectuer les tâches dangereuses et chronophages

Enjeux

Bien être	Les salariés quant à eux occuperont des posts plus valorisants Toutefois, il faut préciser que l'automatisation réduit le taux d'emploi de Remob et ne lui permet pas de développer l'emploi local
Dynamisme des régions d'implantation	Remob, étant une entreprise industrielle importante contribue au dynamisme de la région surtout quand l'automatisation assurera son développement. Ceci peut inciter l'Etat à investir dans ses régions (infrastructure) pour aider le développement de l'entreprise, ce qui est en outre profitable pour la région

3.2. Afin de faire face à ses besoins en compétences si l'horizon 2025, Remob doit mettre en place une GPEC, théorisée par Peretti comme étant un outil utilisé par l'entreprise afin d'adapter ses besoins en ressources humaines à ses besoins futures. En effet, Remob suit un rythme de croissance important, rendant le recrutement et la formation indispensables. Elle a par exemple augmentée sa surface totale de 40%. Ceci crée un besoin accru en recrutement pour l'entreprise. La GPEC lui permettra de ce fait de planifier les besoins en recrutement et en formation afin de réduire l'écart entre les ressources disponibles et les besoins nécessaires. Ainsi, Remob manquera

des actions de recrutement interne et / ou externe surtout pour remplir les postes des pôles « réception & grading » et « réparation ». Également, d'ici 2025, elle devra analyser les besoins qualitatifs en ressources humaines et mener des actions de formation pour pallier ses difficultés.

3.3. La coordination du travail a été théorisée par Likert et définit comme l'ensemble des actions mises en place pour organiser et partager les tâches. En effet, la croissance de l'entreprise a rendu l'organisation plus rigide. Aujourd'hui, Remob repose sur une supervision directe pour coordonner le travail. Les chefs d'équipe ont une plus grande responsabilité et veille à la répartition des tâches au sein de l'entreprise. Le rythme soutenu de travail est imposé aux salariés qui doivent être flexibles et efficaces. Toutefois, Remob tente tout de même de préserver ses mêmes valeurs et ne veut surtout pas perdre son ADN. Elle va donc développer un style de direction consultatif par l'organisation de meetings pour collecter les propositions des salariés ou par la mise en place de l'actionariat salarié.

3.4. La théorie de l'organisation en boucle s'applique à la démarche stratégique de Remob étant donné qu'elle repose sur le concept d'économie circulaire. Il s'agit d'une stratégie permettant de faire face à l'épuisement des ressources naturelles car l'économie circulaire permet de recycler des ressources déjà existantes. Ceci s'applique à Remob car elle reconstruit et répare des smartphones, tablettes et ordinateurs portables déjà utilisés et peut être même arrivés à la phase finale de leur cycle de vie. De plus, Remob répond aux sept piliers de l'économie circulaire : éco-conception, écologie industrielle, l'économie de fonctionnalité / distribution avec un canal

court), le réemploi (ancien smartphones), la réutilisation et le recyclage.

Toutefois, Remob est confrontée aux limites de cette théorie car les difficultés d'approvisionnement rencontrées rompent la boucle de l'économie circulaire