

Coller ci-dessous l'étiquette code barre correspondant à l'épreuve

23 - 00011



0299-00-214424

REC_CMLT

Copie n° 2 - DAC

Date: 26/04/17 Epreuve / Sous épreuve: Management et Sciences de gestion HEC

Code Epreuve: 299

Nombre de copies supplémentaires: 1

Note

attribuée:

20

Document 1: L'innovation au cœur de la stratégie.

1. PCN est une entreprise ayant pour activité la fabrication et le conditionnement de popcorn.

L'entreprise a suivi un processus de décision stratégique précis:

- une stratégie projetée: Pierre Schramm, le PDG de PCN, a constaté que le maïs à éclater n'existait pas en France. Il a donc décidé d'en produire et d'en vendre. Cependant, en analysant l'investissement et sa rentabilité, l'entreprise a dû réorienter sa stratégie.

- stratégie émergente: l'entreprise PCN a décidé d'entamer un accord de co-branding avec la marque Mamy et ainsi bénéficier de sa force de vente et de son image de marque pour la distribution des produits à l'international.

Pour conclure, c'est le bon choix de stratégie au départ et l'adaptation à l'environnement qui ont permis à l'entreprise PCN de connaître une croissance forte. En effet, elle a su saisir les bonnes opportunités, au bon moment.

2. L'entreprise PCN développe des partenariats non seulement avec des agriculteurs, mais aussi avec ses distributeurs (sous forme de contrats)

a) les agriculteurs.

Les partenariats avec les agriculteurs sont une source d'avantage concurrentiel:

- traçabilité: en s'alliant avec un réseau d'agriculteurs locaux, PCN peut établir des exigences formalisées par un cahier des charges. À travers des contrats, l'entreprise communique aux agriculteurs des critères en terme de culture et de récolte.
- qualité: c'est une conséquence de la traçabilité, PCN peut contrôler la qualité du maïs et ainsi permettre d'augmenter la valeur perçue par le client. Ceci est notamment possible grâce à la proximité qui existe entre PCN et les agriculteurs.

- diminution des coûts : la création d'un réseau collaboratif et responsable permet d'augmenter la transparence. Ainsi, les coûts de transaction liés à la surveillance et au contrôle des contrats diminuent.
- Synergie : les agriculteurs et PCN réunissent leurs compétences dans la production de maïs. Ainsi, l'entreprise PCN a accès à des compétences qui seraient difficilement acquises sans le partenariat (savoir-faire, authenticité).

b) Les distributeurs

Les partenariats ou avec les distributeurs sont une source d'avantage concurrentiel :

- L'image : sans la marque ^{de} Mang, l'entreprise PCN aurait été contrainte de forger une marque et son image. Ce qui nécessite beaucoup de temps et de ressources. Ainsi PCN bénéficie de la notoriété de la marque de Mang appelée Maxi Pop.
- La force de vente : PCN produit de grands volumes de pop (oran), elle doit donc être capable de vendre ses produits fabriqués. Ceci est possible grâce aux distributeurs qui ont un réseau de distribution assez développé pour

secteur du maïs, elle est donc primordiale pour la conquête du marché français et international.

- la stratégie d'externalisation : l'entreprise PCN externalise une partie de sa chaîne de valeur : l'amont (récolte du maïs) et l'aval (commercialisation). PCN peut donc se concentrer sur son cœur de métier et investir dans ce qu'elle sait faire. Pour un développement à l'international, il faut pouvoir produire plus. Les agriculteurs produisent des volumes de maïs importants. Enfin, pour un développement à l'international, il faut pouvoir vendre plus. Les distributeurs permettent à PCN d'accéder à des marchés nouveaux grâce à leur force de vente suffisante.

- stratégie de spécialisation : PCN est présente sur le marché des maïs à popcorn qui est son marché de niche. Là-bas, l'entreprise développe des produits aux arômes variés, mais conformément à la matrice Ansoff, cela représente une développement de produit car les produits sont différents mais le marché est identique. L'entreprise peut donc croquer ses ressources et ses compétences sur ce marché.

b) stratégie de domaine.

- stratégie de focalisation : PCN se situe sur son marché de niche car les concurrents y sont peu nombreux. La taille du marché permet à PCN de subir une intensité concurrentielle telle

acheminer l'offre du producteur (PCN) au client final.

Ces avantages concurrentiels permettent à l'entreprise PCN de s'imposer sur son marché par la différenciation de l'offre et le contrôle des coûts.

3. Conformément à la chaîne de valeur de Porter, l'entreprise PCN détient une activité de soutien primordiale: la Recherche et le Développement. Cette dernière permet de développer un avantage concurrentiel:

- l'innovation: par ces investissements en R & D, PCN crée des produits innovants et peu connus en Europe. Elle développe donc une image de préférence dans l'esprit du consommateur.

4. L'entreprise PCN a mis en place des stratégies globale et une stratégie de domaine propre à son domaine d'activité stratégique.

a) Stratégie globale.

- stratégie d'intégration: PCN intègre une partie de sa chaîne de valeur puisqu'elle produit elle-même le maïs à popcorn. Cette stratégie lui permet de déployer son savoir-faire pour augmenter la qualité de ses produits. La qualité est un facteur clé de succès sur le

plus faible. Cependant, les grandes entreprises peuvent être attirées par la rentabilité du créneau.

- stratégie de domination par les coûts: sur ce marché de niche, PCN produit en grandes quantités et veille à la diminution des coûts grâce à son accès au maïs et à un partenariat. De plus, la grande production crée des économies d'échelle grâce à une meilleure répartition des charges fixes. La diminution du coût de production est un avantage concurrentiel pour PCN qui se développe à l'étranger. Cette stratégie n'empêche pas l'entreprise de fabriquer des produits de qualité.

c) les modalités de développement.

- la croissance conjointe: Grâce à des partenariats avec des agriculteurs et des distributeurs, PCN accède à des compétences (caroin-pain, réseau de distribution) difficiles à acquérir seule. Les compétences confèrent à PCN des avantages concurrentiels pour la conquête du marché français et international.

- stratégie d'internationalisation: PCN ouvre ses portes à l'étranger pour saisir des opportunités en termes de part de marché. Elle a

donc adapté au produits aux différences culturelles anglophone
cette stratégie entraîne une segmentation du volume de production
et donc des Economies d'échelle.

Pour conclure, les choix stratégiques de PCN semblent
cohérents avec sa volonté de s'imposer sur le marché
français et le marché international. Cependant, sa stratégie
de spécialisation implique que son portefeuille stratégique
est de taille réduite. Ce qui augmente les risques pour l'entreprise.

Devoir 2: l'innovation au quotidien.

1. La largeur de la gamme de produit PCN est égale à 2
car elle produit :

- du maïs à éclater, la profondeur de cette ligne de produits est
de 2 car il existe la version ^FMushroom[^] et la version
^FButterfly[^]. Le produit est vendu en vue à des entreprises (BtoB).
- le popcorn microondable. La profondeur de cette ligne est
élevée car il existe plusieurs goûts et une variété de
popcorn bio. Le popcorn est vendu aux particuliers (BtoC).

Cette gamme comprend des produits qui ont des cibles différentes,
du grossiste au fan de bio en passant par les cinémas.

2. Un facteur clé de succès désigne une caractéristique qu'une entreprise doit détenir pour s'imposer sur son marché.

Pour s'imposer sur le marché du pc covm il faut s'éloigner du traditionnel qui connaît une baisse d'attractivité depuis 2010.

Ainsi, il faut proposer de nouvelles valeurs, de nouveaux conditionnements, et cela passe par une innovation constante. Cette innovation permet à l'entreprise de se différencier des concurrents.

3. Pour répondre à cette question, nous utiliserons la méthode des 4 P.

- le produit : au sein de l'offre, la marque représente une composante immatérielle et permet d'améliorer l'image de la marque des produits de PCN pour le client final.

- le prix : le co-branding met en commun les valeurs de chacune de deux entreprises. Si la valeur perçue augmente en raison du co-branding, le prix peut être augmenté. Cependant, PCN doit également prendre en compte d'autres facteurs externes et internes dans la fixation du prix tels que la marge attendue ou les concurrents.

- la distribution: pour bénéficier de la marque et de ses atouts, il faut pouvoir distribuer le produit à la cible. Ainsi le succès d'une marque est tributaire de la qualité de distribution. PCN a des distributeurs qui donnent une bonne visibilité à la marque.
- la communication: la marque présente aux consommateurs des produits de qualité et un signe qui doit être connu et aimé par la cible. Ainsi la communication doit avoir pour objectif d'améliorer l'image de marque et la notoriété de PCN.

Le co-branding utilisé par PCN est de type symbolique car il transfère l'image de Maxi Pop sur les produits PCN. Cependant, nous pourrions considérer que le co-branding est principalement fonctionnel car il y a une mise en commun des savoir-faire. Ainsi, une synergie est créée et PCN bénéficie du réseau de distribution et de l'image de Maxi Pop pour se différencier de la concurrence.

Donc le choix du co-branding est fait avant de la part de PCN.

4. Le logiciel de Gestion Intégrée est une application informatique regroupant des modules choisis par l'entreprise pour gérer son activité.

Le logiciel de gestion intégré compte à PCN des avantages

- la planification de l'organisation: le PGI permet la mise en place d'un plan industriel et commercial qui transmet aux agriculteurs des informations concernant l'approvisionnement et les commandes.
- l'unicité de l'information: le PGI comprend une base de données unique qui évite les doublons d'information.
- la diminution des coûts: grâce à l'automatisation de tâches répétitives et peu créatrices de valeur, le PGI permet de diminuer les coûts.
- réactivité: le PGI permet de piloter l'activité en fonction du carnet de commandes. Les échanges de données facilitent la flexibilité de l'entreprise et sa réactivité face aux fluctuations de la conjoncture.

Devoir 3 : l'accompagnement de l'innovation

1. Bilan fonctionnel 2016

Actif		Passif	
Élément	montant	Élément	montant
immobilisations	15610	recourses propres	14000
		recourses empruntés	6000
Total (I)	15610	Total (I)	20000
actif circulant	13828	passif circulant	4670
trésorerie active	332	trésorerie passive	5100
TOTAL	29770	TOTAL	29770

Élément	calcul	montant
FRNG	$20000 - 15610$	4390
BFR	$13828 - 4670$	9158
TN	$332 - 5100$	-4768
taux d'endettement	$\frac{6000}{14000} \times 100$	42,85%

Ces indicateurs permettent de savoir comment l'entreprise se finance. Ici, nous remarquons que la trésorerie nette est négative car les ressources stables ne parviennent pas à financer le cycle d'exploitation. PCN a donc recours à des découverts bancaires. Cela s'explique par le

fait que PCN a des stocks trop importants. Elle a
 doit essayer de les réduire. Enfin, l'entreprise peut
 emprunter pour augmenter son TRNG car son taux
 d'endettement n'est pas encore assez élevé.

Les indicateurs peuvent donc éclairer la prise de décision
 des dirigeants qui analysent le tableau de bord financier.

2.

élément	calcul	résultat
VAN	$-300000 + 290000 \times (1,04)^{-1} + (300000 + 150000) \times (1,04)^{-2} + 470000 \times (1,04)^{-3} + 290000 \times (1,04)^{-4} + 440000 \times (1,04)^{-5}$	204 906,82
DRCI	$-300000 + \frac{290000}{1 \text{ an}} + \frac{230000}{2 \text{ ans}} + \frac{170000}{3 \text{ ans}} + \frac{150000}{4 \text{ ans}} + \frac{150000}{5 \text{ ans}}$	3 ans 8 mois et 20 jours

$$\text{TIR} = -300000 + 290000 \times (1+i)^{-1} + 230000 \times (1+i)^{-2} + 170000 \times (1+i)^{-3} + 150000 \times (1+i)^{-4} + 150000 \times (1+i)^{-5}$$

$$\text{TIR} = 0$$

après calcul, $\text{TIR} = 12,315$

D'après les résultats, l'investissement est rentable car
 la VAN est positive. De plus, PCN mettra 3 ans et 8 mois
 pour recupérer le capital investi. Enfin, le taux
interne de rentabilité est beaucoup plus élevé que le taux
 d'actualisation, le risque lié à l'investissement est faible.

Donc l'entreprise PCN a une bonne capacité financière
 d'opérer l'investissement.

Coller ci-dessous l'étiquette code barre
correspondant à l'épreuve

Date: 26/04/87

Epreuve / Sous épreuve: management et sciences
de gestion HEC

Code Epreuve: 793

Nombre de copies supplémentaires: 1 (numérotez les pages dans le cadre en bas à droite)

S'il s'agit d'une copie supplémentaire,
reportez ici le code à 6 chiffres situé
sous le code barre:

256636

Note

attribuée:

suite du dossier 3, question 3:

$$\text{rentabilité économique} = \frac{\text{EBE}}{\text{BFRE} + \text{impr. brutes}}$$

$$\text{on } \text{EBE} \times \frac{2}{3} = \text{CAF}$$

$$\text{EBE} \times \frac{2}{3} = 1270000$$

$$\text{EBE} = 1905000$$

$$\text{donc } R_{\text{eco}} = \frac{1905000}{900000 + 150000}$$

$$\underline{R_{\text{eco}} = 1,834}$$

la rentabilité économique est supérieure à 1, ce qui
prouve que les capacités de financement de PCN sont supérieures
au coût d'acquisition des silos.

Le choix du taux d'actualisation n'a pas d'impact
sur la rentabilité économique. Cependant, il fait varier la

VAN

4

	dette au début de période	intérêt	amortissement	immunité	solde au fin de période
N+1	450000	13500	90000	107500	360000
N+2	360000	10800	90000	100900	270000
N+3	270000	8100	90000	92100	180000
N+4	180000	5400	90000	85400	90000
N+5	90000	2700	90000	92700	0

total charges d'intérêts = 40500

En finançant 50% de l'investissement par emprunt, PCN dépense 40500 € de plus pour les charges d'intérêts.

Cependant, le taux d'endettement de l'entreprise est acceptable, correct aux yeux du banquier. Et PCN évitera à son tour de nouveaux déboires bancaires en finançant l'investissement par l'emprunt.

5. L'entreprise PCN mit un processus précis pour le recrutement de talents:

- l'annonce: ici, PCN communique via l'intranet et le site de l'entreprise son besoin, le poste à occuper, ainsi que les compétences requises.
- la sélection: l'enjeu ici est de sélectionner le talent qui s'engage pour le bien de l'entreprise. Il y a donc

plusieurs niveaux que l'intéressé doit franchir dont l'entretien avec le dirigeant.

- l'intégration: cette étape est primordiale puisqu'elle permet à la recrue de s'intégrer et d'adopter la culture de l'entreprise.
L'intégration génère des coûts.

Le processus de recrutement chez PCN est bien organisé. Cependant, elle a eu de nombreux entretiens et elle garde des emplois non pourvus (en augmentation)

b. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet à PCN:

- d'anticiper les ressources humaines futures quantitativement et qualitativement (compétences)
- de définir les ressources humaines souhaitables
- d'analyser les écarts entre les ressources prévisibles et les besoins futurs. La GPEP permet
- la mise en place d'actions correctives (licenciement, embauche, promotion)
- la mise en place d'un plan social pour gérer les carrières des collaborateurs (formation, réinsertion).

Ainsi la GPEC permet de gérer les besoins en ressources humaines selon l'environnement et son évolution.