

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



Date : 26/04/17

Epreuve / Sous épreuve : Management et sciences de gestion - HEC Paris

Code Epreuve : 299

Nombre de copies supplémentaires : 1

Note

attribuée :

18

## Dossier 1

1. PCN est une entreprise française présente sur le marché du maïs. Pour faire face à la concurrence sur ce marché, PCN a donc dû élaborer une stratégie efficace :

- au sens de Mintzberg, PCN s'en tient à sa stratégie projetée, c'est-à-dire la stratégie que l'entreprise veut initialement mettre en place. Cette décision a mené l'entreprise PCN à affirmer sa stratégie globale de spécialisation, puisque PCN est présente sur un marché restreint (le maïs), et ainsi y développer des compétences techniques.

- au sens de Herbert Simon, PCN a su analyser son environnement (au niveau économique, le marché européen était porteur et restait à conquérir) afin d'en tirer les informations nécessaires. Cela a permis à PCN d'avoir recours à une stratégie d'internationalisation afin de saisir les opportunités du marché grâce à son P&I.

Globalement, nous constatons donc que PCN a su être à l'écoute de son environnement afin de mettre efficacement en place ses stratégies.

2. Pour pénétrer plus efficacement le marché du maïs, PCN a fait le choix d'être sous-traitant : ses produits sont distribués par Mang sous la marque Maxi Pop.

Un avantage concurrentiel se définit comme étant un avantage qu'une entreprise possède et qui le distingue aux yeux des consommateurs de ses concurrents.

↳ La croissance conjointe mise en place entre PCN et Mang permet donc à PCN de profiter d'un réseau de distribution sans avoir à en assurer les coûts et la communication de la marque. Cela permet à PCN d'allouer ses ressources à l'innovation (et donc une meilleure allocation des ressources) et ainsi gagner en innovation, ce qui crée de la valeur aux yeux des consommateurs.

De plus, Mang a plutôt une stratégie de sophistication, c'est-à-dire que les produits du distributeur renvoient une image de qualité. PCN profite donc de l'image de marque de Mang, ce qui lui donne un avantage concurrentiel en termes de qualité.

De façon plus globale, le contrat passé entre Mang et PCN permet à PCN de contrôler sa production, d'être

plus efficient, et de mettre en service une certaine complémentarité entre les deux entreprises (production et distribution).

Les deux compétences permettent de faire des effets de synergie grâce aux apports mutuels que peuvent se faire les deux entreprises. D'après la théorie des contrats, cela est encore un gain de coût pour PCN qui lui permet aussi de prévoir et d'adapter sa production dans un contexte saisonnier (récolte du maïs en octobre).

Globalement, nous constatons donc que le contrat passé entre PCN et Jlang est bénéfique sous de nombreux aspects : innovation, valeur perçue, synergie, coûts...

3. Un PGI (progiciel de gestion intégré) est un logiciel qui permet, grâce à une base de données unique, d'avoir une approche transversale du processus de production de l'entreprise. L'est une composante du système d'information.

Or, selon le modèle d'Glenderson et Venkatesham, le système d'information peut être vecteur d'avantage concurrentiel. Dans le cas de PCN, le PGI SAP All-in-One permet à PCN de faire des prévisions afin de planifier sa production, ce qui permet à PCN de gagner en adaptabilité et en réactivité, et ce grâce à l'intégration des postes métiers qui offre une certaine efficacité au processus de production.

PCN profite aussi d'un autre avantage concurrentiel. En

effet, l'entreprise adapte son offre selon les attentes du marché. PCN est soucieuse de la satisfaction des consommateurs et souhaite leur proposer des produits de qualité qui correspondent à leurs attentes, et donc augmenter la valeur perçue de ses produits.

PCN est alors une entreprise innovante qui jouit d'un avantage concurrentiel, notamment grâce au SI et à la qualité de ses produits.

4. Le marché du pop corn et du maïs est encore restreint en Europe, le marché étant surtout dominé par les grands producteurs américains. PCN a fait le choix de s'attaquer au marché européen, tout en assurant la pertinence de sa stratégie.

En France comme à l'international, PCN a recours à une stratégie de sophistication : elle propose des produits de qualité adaptés aux spécificités de chaque marché (si un pays est plutôt salé, sucré, a des attentes spécifiques en matière de goûts, etc.). La stratégie reste cohérente avec l'image innovante de PCN.

De plus, cette stratégie d'internationalisation était rendue nécessaire puisque le marché du maïs est un marché de niche ; pour assurer sa pérennité économique, PCN ne pouvait pas uniquement se contenter du marché français. Elle réalise en

effet 30% de son chiffre d'affaires sur d'autres marchés, ce qui n'est pas du tout négligeable.

Par ailleurs, pour continuer à développer pérennément son activité, PCN continue d'externaliser sa distribution, ce qui est une fois de plus pertinent pour elle : elle peut se consacrer plus efficacement à l'innovation.

Les stratégies mises en place par PCN sont toujours adaptées aux marchés visés. En plus de cela, PCN reste cohérente avec ses valeurs. Les choix stratégiques sont donc pertinents et adaptés.

## Dossier 2

1. Nous allons donc analyser la gamme de PCN et voir si celle-ci est cohérente et adaptée à ses objectifs.

### La largeur :

PCN propose trois lignes : le maïs à éclater, le popcorn micro-ondable et les produits micro-ondables. Bien qu'il n'y ait que trois lignes, cela reste à relativiser car le marché est

restreint, les lignes proposées le sont aussi. Les lignes correspondent néanmoins aux attentes du marché (à éclater ou au micro-ondes), le nombre de lignes est cohérent et correspond aux attentes des consommateurs.

### La profondeur:

C'est sur la profondeur que PCN différencie son offre. Pour le maïs à éclater il y a deux versions (forme ronde « Mushroom » ou en fleur papillon « Butterfly »). Pour le popcorn micro-ondable, il y a plusieurs goûts (salé, sucré, poivré, etc) et du popcorn bio (salé ou sucré). Les produits micro-ondables sont disponibles en plusieurs conditionnements (sachets, packs et multipack allant de 5 à 10 sachets ou de 80 à 100 grammes).

La gamme est donc profonde et se caractérise surtout par la démarche proactive de PCN: au niveau des goûts, elle répond véritablement aux attentes des marchés et intègre ces attentes dans ses produits. Cela offre un avantage concurrentiel à PCN puisque l'entreprise propose des produits dont les consommateurs ont alors besoin. Nous pouvons alors supposer que cela confère un pouvoir de négociation à PCN si elle est la seule à proposer ces déclinaisons de produits.

### L'ampleur:

La gamme de PCN est assez ample pour un marché de niche, ce qui laisse beaucoup de choix aux consommateurs.

Les produits sont, de plus, cohérents avec la marque: le consommateur ne s'y perd pas.

La gamme de PCN est donc cohérente avec ses objectifs (qualité, réponse aux attentes...)

2. Un facteur clé de succès est un avantage que les entreprises d'un marché doivent nécessairement obtenir pour pouvoir se pérenniser sur ce marché.

Les attentes des consommateurs sur le marché du popcorn évoluent selon les époques; actuellement, les produits sains, bio, sans gluten et avec de nouvelles saveurs sont largement plébiscités par les consommateurs, et les petites entreprises innovantes sur ce marché l'ont bien compris. Le marché du popcorn traditionnel est en proie à une baisse (-2,4% par an entre 2010 et 2013), ce qui témoigne de ce besoin de renouveau.

De ce fait, l'innovation est un facteur clé de succès car il est désormais primordial de s'adapter aux nouvelles attentes en proposant de nouveaux produits, puisque le popcorn traditionnel ne suffit plus. Par ailleurs, selon la chaîne de valeur de Porter, les efforts de R&D créent de la valeur perçue aux yeux des clients, ce qui permet de jouir d'un avantage concurrentiel pour les entreprises qui innovent.

Pour ces deux raisons (nouvelles attentes et valeur perçue), l'innovation est un facteur clé de succès sur le marché du maïs.

3. Le plan de marketing (Kotler) analyse la politique commerciale d'une entreprise selon 4 critères : le produit, le prix, la distribution et la communication. Comme PCN ne distribue pas ses produits elle-même (Mang s'en charge) ni ne communique dessus auprès des consommateurs (mais auprès de ses distributeurs lors de salons d'exposition), le policy-mix de PCN se limite surtout à l'offre.

#### Analyse de l'offre:

Au niveau des composantes matérielles : déjà expliquées (cf question 1 du dossier 2).

Les composantes immatérielles se caractérisent par la qualité et la marque.

Pour les distributeurs, PCN a une bonne notoriété : l'image de la marque est donc bonne et lui est alors profitable. Les consommateurs, eux, n'ont pas connaissance de la marque PCN mais celle de la marque Maxi Pop sous laquelle Mang distribue les produits PCN. Les consommateurs associent donc les qualités des produits (innovation, valeur perçue...) à Mang, et non à PCN. D'un point de vue marketing, cela est discutabile car les efforts de PCN sont associés, dans l'esprit du consommateur, à Mang. Le choix de co-branding est donc discutabile car dans ce cas, PCN est rendue invisible aux yeux des consommateurs.



Le co-branding peut être discuté, mais il n'en demeure pas moins que sur ce marché, il est plus pérenne d'externaliser la distribution. Si PCN souhaite mettre en avant sa marque, elle pourrait toujours négocier avec Jiang si son pouvoir de négociation le lui permet...

4. La croissance de PCN a permis à l'entreprise d'adopter un PGI pour planifier sa production et répondre aux exigences commerciales. Le PGI permet donc à PCN de :

- avoir une vue d'ensemble de la production grâce à une base de données unique en temps réel (maîtrise des stocks);
- maîtriser la production, réduire les coûts et améliorer la réactivité de l'entreprise;
- s'adapter aux exigences des clients grâce à une meilleure traçabilité et une communication plus efficace entre les partenaires;
- faire des prévisions fiables afin d'adapter le processus de production.

Selon Henderson et Venkateshraman, le PGI permet à PCN de renforcer sa stratégie et d'avoir un avantage concurrentiel (réactivité, adaptabilité, efficacité du processus de production).

Dossier 3

1

BILAN FONCTIONNEL 2016 DE PCN			
ACTIF		PASSIF	
Éléments	Montant	Éléments	Montant
Immo brutes	15 610	Capitaux propres + dettes + Amort. & prov.	7100 6000 6900
= Emplois stables	15 610	= Ressources stables	20 000
Stocks mat. pr.	6300	Fournisseurs	4120
Stocks prod.	2700	Avx comptes	83
Stocks march.	200	Dettes soc et fis.	430
Avx comptes	1370		
Créances clients charges const.	1280 78		
= Actif circ exp	11 928	= Passif circ exp	4 633
Autres créances	1900	Dettes sur immo	9
		Autres dettes	28
= Actif circ h-exp	1900	= Passif circ h-exp	37
Disponibilités	332	Concours banc.	5100
TOTAL	29 770	TOTAL	29 770

Éléments	Montant	Pertinence
Ressources stables	20 000	Mesure la capacité de l'entreprise à couvrir ses immobilisations
- Emplois stables	15 610	et son actif circulant en nette : mesure des liquidités
= FRNG	4390	
Actif circ expt	11 928	Mesure le besoin en financement de

- Passif circ expt	4633	l'entreprise pour son exploitation
= BFRE	7295	BFRE > 0 = besoin de financement
+ Actif circ h-expt	1900	mesure le besoin de financement pour l'ensemble de l'entreprise
- Passif circ h-expt	37	
= BFR	9158	
- Trésorerie à l'actif	332	Permet de voir si l'entreprise a des liquidités.
- Trésorerie au passif	5100	
= Trésorerie nette	-4768	

Nous pouvons donc voir, grâce aux indicateurs financiers choisis, que la structure financière de PCN est atypique:

- Le FRNG ne couvre pas le BFR (4390 < 9158)
- L'entreprise se finance principalement par emprunt
- Le BFR est positif à cause des créances clients trop longues et les délais de paiement fournisseurs trop courts
- La trésorerie est donc négative (rappel: la trésorerie se calcule aussi avec  $FRNG - BFR$ ): l'entreprise a un réel problème de liquidités.

2. Pour vérifier la capacité financière de PCN de réaliser l'investissement, nous allons analyser sa situation financière actuelle à l'aide d'indicateurs:

Éléments	Montant
Résultat net	840
÷ Capitaux propres	7100
= Rentabilité financière	0,12
Ressources empruntées	11 100
÷ Ressources propres	7100
= taux d'endettement	1,56
Ressources stables	20 000
÷ (Emplois stables + BFRE)	15 610
= Couverture des capitaux investis	0,87

Nous pouvons donc constater que la rentabilité financière est de 0,12, ce qui est plutôt bien. Le taux d'endettement cependant est de 1,56 : PCN est déjà endettée et cela pourrait avoir des conséquences sur ses ressources propres si elle emprunterait encore, ce qui ferait augmenter sa trésorerie car l'entreprise aurait à nouveau des liquidités. Il y a certainement un effet de levier qui jouera.

De plus, l'investissement est en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. PCN semble donc capable de réaliser cet investissement qui lui permettra d'étendre davantage son activité.

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

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

050387

Date : 26/04/17

Epreuve / Sous épreuve : Management HEC

Code Epreuve : 299

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

Note  
attribuée :

Suite du dossier 3

3. Pour analyser la rentabilité économique de l'investissement, nous allons calculer la valeur actuelle nette (VAN) qui apportera l'investissement.

2017	2018	2019	2020	2021	2022	
-900000	190000	230000	270000	290000	290000	flux nets
-900000	-710000	-480000	-210000	80000	370000	cumul

$$210\ 000 \div 290\ 000 = 0,72$$

$$0,72 \times 12 = 8,64$$

$$0,68 \times 30 = 21$$

Le DRCI est donc atteint au bout de 4 ans, 8 mois et 21 jours.

Nous allons ensuite calculer la VAN au taux de 4% :

$$\text{VAN} = -900\ 000 + 190\ 000 \times 1,04^{-1} + 230\ 000 \times 1,04^{-2} + 270\ 000 \times 1,04^{-3} + 290\ 000 \times 1,04^{-4} + 290\ 000 \times 1,04^{-5}$$

$$VAN = 221\,621,33$$

Après calcul, VAN à 7% = 126\,867,03.

Pour calculer le TIR:

$$TIR = -900\,000 + 190\,000 \times 1, i^{-1} + 230\,000 \times 1, i^{-2} + \dots + 290\,000 \times 1, i^{-5}$$

Après interpolation linéaire, le TIR est de 11,75.

En tenant compte des incertitudes liés au contexte économique, le taux d'actualisation ne devra pas dépasser 11,75, taux auquel la VAN sera nulle. Actuellement, l'investissement est rentable et PCN a encore de la marge pour choisir un taux d'actualisation qui lui assure une certaine rentabilité.

4. Financement =  $900\,000 \times 0,5 = 450\,000$  (car 50% pas empaquet)

Nous allons faire un tableau de remboursement d'emprunt pour évaluer ce financement à 3% d'intérêts.

Montant début	Intérêts	Amortissement	Annuités	Montant fin
450 000	13 500	90 000	103 500	360 000
360 000	10 800	90 000	100 800	270 000
270 000	8 100	90 000	98 100	180 000
180 000	5 400	90 000	95 400	90 000
90 000	2 700	90 000	92 700	0
TOTAL	40 500	450 000	490 500	

Le financement envisagé permet à l'entreprise d'amortir l'investissement sur sa durée d'utilisation. Les intérêts s'élèvent à 40 500, c'est faible car le taux d'intérêt l'est aussi, mais cela affectera quand même le résultat de l'entreprise.

Le financement par emprunt à 50% semble judicieux : cela compensera une perte de capitaux propres si PCN finance le reste par l'auto-financement. La rentabilité financière n'est donc pas impactée au dénominateur, mais si le résultat baisse à cause des charges d'intérêts, elle se détériorera.

Cet emprunt permet cependant à l'entreprise d'avoir de nouvelles liquidités, ce qui manquait à l'entreprise.

5. Afin d'accompagner sa croissance, PCN doit recruter du personnel performant. Son mécanisme de recrutement est alors le suivant :

- définition du besoin pour savoir concrètement ce que l'entreprise recherche ;
- annonce sur l'intranet (recrutement en interne) et le site internet (recrutement en externe) pour ne pas limiter les recherches et s'assurer de trouver les compétences recherchées ;
- sélection des candidatures reçues par mail grâce à une grille qui permet de filtrer rapidement les candidatures recherchées.
- entretien simple pour voir les potentiels savoir-faire, savoir-être des candidats, souvent par téléphone ;
- rendez-vous dans l'entreprise puis tests pour vérifier les

compétences.

Globalement, le processus de recrutement permet d'attirer les compétences recherchées, analyser les savoirs-être/faire des candidats en situation réelle afin de choisir efficacement les futurs salariés.

L'entreprise ne se limite plus au recrutement en interne, ce qui augmente désormais ses chances de recrutement. Cependant, nous constatons que dans les faits, ce processus de recrutement n'est pas efficace (le taux de rotation du personnel augmente, ainsi que la durée des postes vacants et le nombre de ces postes) alors que les entretiens de recrutement augmentent.

En effet, après le recrutement, il faut fidéliser les salariés.

6. La GPEC se traduit comme étant l'action de concilier les ressources humaines, tant d'un point de vue qualitatif que quantitatif, aux besoins futurs de l'entreprise. Dans le cas de PCN, dans le cadre de l'innovation:

- permettre l'évolution des métiers et la formation pour suivre la stratégie liée à l'innovation;
- permettre de meilleures conditions de travail et développer les compétences (cf analyse difactorielle d'Zemberg) pour favoriser la motivation et donc la performance de l'entreprise;
- etc

La GPEC permettra donc de soutenir la performance de PCN face aux défis d'innovation sur son marché.