



P5-00150
: 09883
Manag Gest

Code épreuve : 299

Nombre de pages : 15

Session : 2024

Épreuve de : Management HEC Paris

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

Introduction :

La société Remob a été fondée en 2018 ; c'est une entreprise française qui emploie aujourd'hui une centaine de salariés. Située à Bordeaux, Remob est spécialisée dans la réparation et le reconditionnement de produits High-Tech (téléphones, ordinateurs portables, etc.). Aujourd'hui, l'entreprise connaît une croissance forte qui nécessite de faire des choix importants.

Dossier 1 :

1-1 Bruecker et Chandler définissent l'environnement d'une entreprise comme :
"L'ensemble des facteurs externes qui peuvent influencer l'entreprise.
L'environnement peut ainsi créer des opportunités ou des menaces."

L'environnement d'une entreprise se décompose en 3 parties :

• Le micro-environnement : ce sont l'ensemble des facteurs externes qui influencent l'entreprise et sur lesquelles elle peut agir. On analyse le micro-environnement grâce aux 5 forces de Porter

• Le macro-environnement : ce sont l'ensemble des facteurs externes qui influencent l'entreprise sans qu'elle ne puisse agir sur ces derniers. On analyse cela grâce à la méthode PESTEL de

Francis Aguilar.

• On peut aussi ajouter le méso-environnement qui s'analyse avec les outils comme la veille commerciale, etc...

→ 5 forces de Porter:

→ Intensité concurrentielle (4/5): le marché du reconditionnement attire la concurrence de part non sans précédent. Aujourd'hui Remob fait face à des concurrents nombreux que se soit en ligne ou dans des magasins physiques.

→ Menace des nouveaux entrants (5/5): le marché du reconditionnement est actuellement en plein essor grâce à l'explosion de ventes. De nouveaux concurrents devraient arriver prochainement.

→ Menace des produits de substitution (4/5): En effet les téléphones neufs et pas chers (en dessous de 300 €) reste le produit le plus appréciés. De surcroît la population française, marché sur lequel se trouve Remob, a encore du mal à faire confiance aux produits reconditionnés.

→ Pouvoir de négociation fournisseur (3/5): le marché étant en plein essor, les fournisseurs sont nombreux puisque les entreprises comme Remob se fournissent via les particuliers qui revendent leurs anciens téléphones, tablettes ou ordinateurs. Cependant trouver des produits est complexe donc il est plutôt fort.

→ Pouvoir de négociation client (2/5): Là aussi les clients étant nombreux, leur pouvoir de négociation ne semble pas important.

→ Modèle PESTEC de Aguilar

Rubriques	OPPORTUNITÉS	MENACES
Politique	_____	_____
Économique	• Augmentation de $\oplus$ de 10% des ventes des produits reconditionnés en moins d'un an ^{mois} • Manque de comparants pour les produits • La vente en réseau physique augmente, 62% des ventes en 2023. • Prix des produits reconditionnés 30% à 50% moins chère par rapport au neuf.	
Socio - Culturel	• Les produits reconditionnés participent à l'économie circulaire. Il y a une dimension écologique à laquelle la population est de $\oplus$ en $\oplus$ sensible. • Ces produits sont peu chers et attirent les personnes soucieuses de la dimension économique.	• Les ménages ont encore du mal à faire confiance à ce type de produit • 1/3 des consommateurs se disent insatisfaits; 35% ne sont pas intéressés; le reste ne fait pas confiance aux produits.
Technologique	• De $\oplus$ en $\oplus$ de produits sont disponibles à la vente et soumis au reconditionnement.	

Environnemental	Le produit est respectueux de l'environnement ce qui attire les consommateurs.	La France n'est pas un pays encore adepte de la consommation de produits reconditionnés.
Légal	Produits reconditionnés possédant une définition officielle.	Relevance obligatoire pour les vendeurs d'appareils multimédias.

Pour résumer l'environnement de l'entreprise semble encore très flexible et instable ce qui est logique au vu de sa récente et importante croissance. La concurrence est rude mais les opportunités pour Remob de se développer et continuer sur sa lancée positive existe, sachant que le marché international se développe et que les consommateurs sont de + en + soucieux de l'environnement.

1-2 Les avantages concurrentiels sont définies par Porter comme des éléments que possède l'entreprise qui ont de la valeur aux yeux des clients. Ils doivent être difficilement imitables mais facilement identifiables.

Les sources d'A.C de Remob sont :

→ Une offre diversifiée : en effet Remob propose des offres pour les particuliers et les professionnels, permettant de répondre du mieux possible aux besoins de chaque "type" de consommateur. De plus l'entreprise propose aussi d'autres additifs comme un forfait téléphonique mais aussi à la personnalisation des appareils. Elle accompagne chaque client pour répondre aux besoins de chaque.

→ Diversification de sa gamme : effectivement l'entreprise va aussi proposer d'autres produits que des smartphones reconditionnés, elle va proposer des produits plébiscités par les consommateurs.

Copie anonyme - n°anonymat : 309883

Emplacement QR Code	Code épreuve : 299	Nombre de pages : 15	Session : 2024
	Épreuve de : Management HEC Paris		
	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		

→ Une distribution parfaitement maîtrisée et efficace : en effet Remob s'appuie non seulement sur son site - web mais aussi avec des magasins physiques comme Conforama et Système U ce qui lui permet de développer son activité, sa notoriété et son image de marque.

1-3 La stratégie de distribution a été mixe en avant par Mare Fiber qui en analyse 3 :

- stratégie de distribution sélective
- stratégie de distribution de masse / intensive
- stratégie de distribution

Aujourd'hui l'entreprise suit une stratégie de distribution de masse (ou intensive) puisque ses produits sont disponibles sur des plateformes telles que : Back Market ; Fnac ; Cdiscount.

De plus l'entreprise possède son propre site où elle vend ses produits et elle propose ses produits aussi en magasin physique avec Conforama et le système U.

→ Cohérence avec son positionnement : Remob se trouve actuellement sur le marché du produit reconditionné, ~~mais malgré une croissance récente~~ elle fait partie des plus grandes entreprises sur ce marché très concurrentiel, elle ne possède pas un positionnement haut de gamme, c'est pourquoi choisir une distribution non-sélective lui permettra de toucher + de consommateurs, d'accroître sa

5 / 16

notoriété et améliorer ses ventes plus qu'elles ne le sont déjà.

1-4 L'économie circulaire est un modèle économique et industriel qui vise à maintenir les produits, les composants et leurs matériaux en circulation le plus longtemps possible.

→ Modification par rapport aux cycles de vie d'un produit technologique :

Auparavant un produit technologique devenait obsolète et inutilisé lorsqu'un nouveau composant ou produit récent faisait son apparition. Le cycle de vie d'un produit technologique était court, atteignant bien vite la phase de maturité puis de déclin.

L'économie circulaire donne une seconde vie à ces produits, d'abord la phase de déclin n'est pas suivie d'une destruction du produit, elle est désormais suivie d'une prise en charge pour réparer / modifier et remettre en circulation le produit même ou au moins ses composants. Cela retarde grandement l'obsolescence d'un produit technologique.

Une dimension écologique est donc bien présente aujourd'hui avec l'économie circulaire, qui permet l'apparition d'innovations (Bauriol pense que c'est

En conclusion de ce Dossier 1 ; Remob se trouve sur un marché très concurrentiel que l'on pourrait qualifier d'Océan Rouge d'après Kim et Mauborgne. Cependant la diversification de son offre et la récente création du marché peuvent permettre à l'entreprise de se développer

encore plus. De plus d'après Rumelt la diversification est la seule stratégie permettant d'assurer une performance économique.

Dossier 2 :

2-1 La structure financière d'une entreprise s'analyse à partir du bilan fonctionnel :

Analyse 2023 → indicateurs :

RESSOURCES STABLES	12 766
EMPLOIS STABLES	1 187
FRNG	M 579
E.C.E	5032
R.C.E	1 469
BFR E	3 563
E.C.H.E	606
R.C.H.E	497
BFRHE	109
BFR	3 672
FRNG	M 579
BFR	3 672
Trésorerie	7 904

Analyse : • D'abord le ~~FRNG~~ $FRNG > BFR$ ce qui est positif pour l'entreprise car cela signifie que le FRNG couvre son financement dans le BFR et que les R.S couvrent les E.S.

• De surcroît, sa trésorerie nette est positive ce qui signifie que l'entreprise disposera d'une petite somme en cas d'éventuel investissement, pour redistribuer (salaires ou actionnaires) ou garder pour d'éventuels imprévus.

• Au regard de l'année 2022 où l'entreprise enregistrait une trésorerie négative et un BFR @ élevé que le FRNG, les résultats de 2023 sont encourageants et démontrent que l'entreprise a mieux géré ses stocks, sans doute réduit ses créances clients et augmenter ses délais fournisseurs. On le constate dans les indicateurs et ratios

→ Quelques ratios :

$$RCES : \frac{RS}{ES} = 10,75$$

$$RCCI : \frac{RS}{ES + BFR} = 2,69$$

Taux d'endettement :

$$\frac{\text{Emprunts}}{\text{Capitaux Propres}} = 0,13$$

• On constate au vu des ratios et indicateurs une meilleure gestion globale des délais des créances clients et paiements fournisseurs. On constate aussi un taux de croissance beaucoup plus élevé. Enfin même les ratios tels que le RCES / RCCI et le taux d'endettement montrent que l'entreprise n'est pas dépendante de la banque, elle pourra même s'endetter plus en innovant.

2-2

Année.	1	2	3	4	5
FNT	30 000	40 000	40 000	60 000	30 000
FNT cumulé	30 000	70 000	110 000	170 000	200 000
FNT actu	28 571,43	36 281,18	34 553,5	49 362,15	23 505,78

$$\text{DRCI} : \frac{x - 0}{100\,000 - 70\,000} = \frac{360}{110\,000 - 70\,000}$$

$$\Rightarrow \frac{x}{30\,000} = \frac{360}{40\,000}$$

$$\Rightarrow x = 270 \text{ jours}$$

Copie anonyme - n°anonymat : 309883

Emplacement QR Code	Code épreuve : 233	Nombre de pages : 15	Session : 2024
	Épreuve de : Management et Gestion HEC Paris		
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			

VAN:

$$\begin{aligned} & \Sigma FNT \text{ actu} - \text{Investissement} \\ &= 172\,274,06 - 100\,000 \\ &= 72\,274,06 \end{aligned}$$

→ Analyse :

- Le DRCI : le délai de récupération des capitaux investis donne 270 jours donc l'investissement sera rentable au bout de 2 ans et 3 mois ^{*(fin de feuille)} ~~ce qui est rapide et donc une bonne chose~~. Cela inciterait même l'entreprise à investir & mais attention à la rationalité limitée qu'explique Herbert Simon dans son modèle IMC, qui pourrait pousser l'entreprise à faire de mauvaises choses.
- Les possibilités d'investir sont importantes principalement comme expliqué à l'égard du DRCI mais aussi ~~en~~ regard grâce à la VAN qui est positive donc l'investissement sera rentable. L'indice de profitabilité est de 0,72 ce qui signifie le gain par € investi est positif aussi. L'entreprise a donc intérêt à investir, rate désormais à trouver quel moyen lever son financement.
- * • De surcroît le DRCI dépasse les 18 mois requis donc dans le cas de l'entreprise ici, le délai de récupération de capitaux investis est trop long.

9 / 16

2-3 Le taux d'actualisation choisi semble être pertinent au vu de la flexibilité et l'instabilité du marché qui est en plein essor.

Cependant un taux plus bas aurait pu être choisi au vu de la probable réussite de l'investissement, qui engendrera très certainement une grande rentabilité.

2-4 Les enjeux pour Remob d'investir sont :

→ Un marché en pleine croissance : en effet au vu de la croissance importante que connaît le marché sur lequel Remob se situe, c'est le moment pour cette dernière de s'imposer et se développer en profitant de la tendance actuelle du marché pour surfer sur cette vague positive.

→ Des résultats financiers encourageants : après analyse des résultats financiers de 2023, Remob peut se permettre d'investir et doit profiter de cette progression pour se développer et entrer dans un cercle vertueux où les résultats financiers amèneront d'autres bons résultats dans le futur. De surcroît l'entreprise peut désormais emprunter ou même faire appel à des investisseurs qui seront intéressés au vu des résultats du marché et de l'entreprise.

→ Un DRCI trop élevé : effectivement le délai de récupération étant plus long qu'espéré initialement l'entreprise peut être réticente à l'idée d'investir. La notion de risque va être importante pour les dirigeants.

→ Une conjoncture économique préoccupante : en effet même si le marché de Remob et ses résultats financiers sont en pleine croissance, la récente inflation pourrait devenir un fardeau si l'entreprise souhaite s'endetter et investir. Il faudra prendre en compte la conjoncture avant d'agir.

→ Le choix du financement : là aussi les dirigeants de Remob devront choisir en fonction : des modalités de remboursements, la volonté ou non d'être indépendant, de leur perception du risque et enfin de leur aspirations / valeurs. Bien sur la somme à investir pourrait aussi varier en fonction de ce choix.

En conclusion de ce dernier 2 ; avec des résultats satisfaisant pour l'année 2023, l'entreprise profite pleinement de l'essor de son marché, néanmoins il sera primordial de faire les bons choix désormais pour continuer dans cette dynamique. Les possibilités d'investissement existe mais les risques liés à ce dernier existent aussi, sachant que des changements liés à celle croissante sont à prévoir.

DOSSIER 3

3-1 La responsabilité sociétale (ou sociale) des entreprises se définit comme :
"L'intégration par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales au sein de leurs activités commerciales et dans leurs relations avec la parties prenantes." La RSE repose sur 3 domaines : économique, social et environnemental.

→ Engagement social : En effet la RSE de l'entreprise s'est articulée (au niveau social) autour de la transparence vis-à-vis du consommateur et du bien être au travail de ses salariés.

↳ Lien avec l'automatisation : • C'est donc un chaîne pertinent car avec ce système les salariés vont arrêter les tâches répétitives, qui sont au sens de Porter et Navak sont facteurs de baisse de motivation des salariés.

• De surcroît cette automatisation permet une maîtrise de la production et assure donc une éthique et une transparence vis-à-vis du consommateur, ainsi qu'une certaine qualité.

→ Engagement écologique : la société Remob a toujours souhaité réduire ~~mécanique~~ l'utilisation de minerais mécaniques à la fabrication de leurs produits.

↳ Lien avec l'automatisation : l'automatisation permet une gestion optimale des ressources et donc la réduction des déchets et de l'utilisation de minerais.

En somme, l'automatisation coïncide parfaitement avec la démarche RSE de l'entreprise surtout au niveau social.

3-2) Action que pourrait mettre en place l'entreprise :

→ Établir une GPEC : la réalisation d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences permettrait à l'entreprise d'analyser en profondeur ses besoins et de pouvoir procéder à des actions par la suite.

* de l'entreprise et elle pourra utiliser le e-learning

→ La Formation : pour faire face à ses besoins en compétences l'entreprise Remob pourrait établir et proposer des formations à ses salariés afin de développer leurs soft-skills ou plus, en lien avec la RSE. *

Copie anonyme - n°anonymat : 309883

Emplacement
QR Code

Code épreuve : 299

Nombre de pages : 15

Session : 2016

Épreuve de : Management et Gestion HEC Paris

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

→ Le recrutement : d'après Pirotti le recrutement sert justement à répondre aux besoins de compétences des salariés. L'entreprise pourrait donc s'appuyer sur cela. Cela permettrait de ne pas procéder à un changement d'organisation (pas de formations, promotion etc, etc...) tout en apportant une solution directe, elle pourra utiliser le modèle d'Heifetz ou simplement le e-recrutement. Attention au risque de conflit cependant qui peuvent arriver.

→ L'Assessment Center : c'est une approche R.H qui consiste à évaluer/analyser un salarié ou futur salarié pour ensuite pouvoir l'intégrer à son nouveau poste ou connaître ses compétences. C'est un outil pertinent pour connaître les compétences et les possibilités de formation en de promotion dans l'esprit de l'individu.

3-3 La croissance d'une entreprise peut être interne, externe ou conjointe. Ici l'entreprise Remob connaît notamment une croissance avec une hausse de son C.A, de ses effectifs, etc...

→ Modification sur la coordination de ses activités : le travail est plus intense et nécessite un reporting constant entre les différents services. C'est pourquoi des meetings sont plus régulièrement organisés, les processus de travail ont évolué, désormais les responsabilités des chefs d'équipes sont plus grandes. Des changements fréquents sont à prévoir. Le modèle proposé par Kurt Lewin pourrait donc être utile ici avec le "Unfreeze" et "defreeze".

Gel

→ La mobilisation des salariés: comme déjà évoqué, les changements fréquents nécessitent des reportings et meeting réguliers pour écouter les salariés. Le modèle ~~DSEC~~ (Décider ; Suggérer ; Exécuter ; Conséquences positives) pourrait DSEC

répondre à cette situation. Même au niveau du recrutement, désormais l'entreprise cherche des salariés capable de s'aligner à ~~leur~~^{sa} croissance et qui sache rebondir. Il faut des salariés flexibles, qui communiquent et qui permettent à l'entreprise de continuer sa croissance.

3-4) Cette théorie s'appuie sur 7 leviers qui sont en lien avec la démarche stratégique c'est-à-dire à la réalisation, l'élaboration et l'exécution, la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

7 piliers	Lien avec la démarche stratégique
<u>Eco-conception</u>	→ la conception en amont de l'entreprise Remob correspond à la récupération d'objets high-techs pour le remettre sur le marché
<u>Écologie-Industrielle</u>	→ La production de Remob se veut très respectueuse de l'environnement avec une gestion optimale des ressources notamment grâce à l'automatisation.
<u>Eco. de fonctionnalité</u>	→ L'ensemble des produits de Remob sont utilisés, notamment les smartphones (80% des ventes)
<u>Réemploi</u>	→ Une partie de l'offre est destinée à la ré-utilisation de produits high-tech, notamment des composants.

Réparation

→ Là encore une grosse partie de l'offre de l'entreprise consiste à réparer des produits considérés comme inutilisables

Recyclage

→ En effet l'entreprise une fois le travail de réparation / reconditionnement effectué, elle revend les produits et participe donc à un recyclage

On constate que les 7 étapes de cette théorie s'applique à la démarche stratégique de Remob, du premier pilier jusqu'au dernier.

En conclusion de ce dernier 3, l'automatisation prise par Remob semble parfaitement en adéquation avec sa RSE. De surcroît l'entreprise, notamment dû à sa forte croissance, aura des besoins en compétences qu'elle se devra de combler, puisque comme on l'a vu cette croissance engendre des modifications importantes au sein de l'activité et du collectif des salariés.

