

1.1. Analysez l'environnement de l'entreprise ; Identifier ses principales tendances.

(6 points)

Analysez l'environnement de l'entreprise

Facteurs de l'environnement	Opportunités	Menaces
Politique	Volonté des pouvoirs publics de soutenir l'activité Impact positif du plan d'accélération industrielle Effet positif des programmes d'électrification mis en œuvre par l'ONEE	Effets négatifs des tergiversations politiques Retards dans la signature du contrat programme
Economique	Débouchés nombreux Hétérogénéité des positionnements des concurrents Forte croissance de la demande étrangère notamment africaine	Effet négatif de la conjoncture économique morose sur certains clients (immobilier) Saturation de certains marchés (achèvement de l'électrification rurale au Maroc) Forte concurrence
Sociologique		
Technologique	Technologie évolutive nécessitant des investissements importants en R&D L'innovation technologique permet de créer de nouveaux débouchés	
Ecologique	L'empreinte écologique de l'activité est faible Les innovations-produit permettent de réduire la consommation d'électricité	
Légal	Les produits sont soumis à des normes techniques visant à préserver la sécurité des consommateurs	Les faiblesses des contrôles de la conformité des normes profitent à la contrefaçon chinoise notamment en Afrique

Identifier ses principales tendances.

Environnement globalement favorable grâce à la croissance de la demande et à l'hétérogénéité des positionnements des concurrents. A compléter

1.2. Indiquez les facteurs clés de succès du secteur électrique.

(5 points)

Définition succincte des FCS

Les coûts : le prix est un facteur décisif d'achat notamment pour les professionnels et pour les produits à faible composante d'image. La maîtrise des coûts est assurée grâce à l'efficacité de son management opérationnel (amélioration continue, Lean management, assurance qualité), mais aussi grâce aux économies d'échelles et à l'effet de l'expérience

Les délais de fabrication : il s'agit d'un critère de choix des fournisseurs pour les clients professionnels et pour les clients étrangers, la maîtrise de ce facteur est obtenue moyennant la constitution de stocks pour certains articles et à travers l'amélioration de la flexibilité du système de production (création d'un bureau d'ordonnancement, amélioration des méthodes de planning)

La conformité aux marques : la dangerosité éventuelle de certains articles a poussé les autorités à instaurer des normes techniques visant à préserver la sécurité des utilisateurs. Les produits de L'entreprise sont certifiés conformes aux normes marocaines, françaises et allemandes.

L'innovation : permet de renouveler les articles de la gamme et de créer de nouveaux débouchés, l'entreprise dispose d'un centre de R&D réunissant une dizaine de cadres hautement qualifiés.

1.3. Qualifiez les choix stratégiques de l'entreprise et discutez leur pertinence. (5 points)

Définition succincte de la stratégie

Stratégie globale : spécialisation,

Justification : 1 seul DAS, composants et solutions électriques

Pertinence :

Atteindre la taille critique, concentrer les ressources sur un seul métier pour suivre l'évolution de la demande sur les plans quantitatif et qualitatif.

Marché large et en croissance offrant des perspectives de croissance intéressantes

Axe de développement : élargissement de la gamme et conquête de marchés étrangers

Stratégie concurrentielle : Domination par les coûts

Justification : Les prix pratiqués par l'entreprise sont les plus faibles sur le marché à niveau de qualité standard.

Pertinence :

Les produits sont soumis à des normes techniques, ce qui réduit les possibilités de différenciation

L'importance de la composante symbolique diffère d'une gamme de produit à l'autre.

Les caractéristiques techniques des produits peuvent être évaluées de manière objective

Les clients professionnels ont un comportement d'achat rationnel

Les principaux concurrents sont deux marques françaises

DOSSIER 2 : GESTION COMMERCIALE ET CALCUL DES COUTS

25/80

2.1 Quelles sont les spécificités et les enjeux du marketing B to B (Business to Business) pour l'entreprise INGELECO? (6 points)

Spécificités du marketing B to B

Le marketing industriel s'articule autour de caractéristiques clairement distinctives.

Des clientèles hétérogènes : Le marketing « business to business » se caractérise par la très grande différence qui peut exister entre deux clients potentiels d'un même produit (différence de taille de motivation et d'implantation géographique...)

Une clientèle souvent internationale et un nombre restreint de clients potentiels : La nature même des produits et des services commercialisés limite le nombre de clients potentiels, principalement en raison de la concentration des secteurs d'activités. La principale conséquence de ce faible nombre de clients potentiels est de rendre possible leur suivi exhaustif, qu'ils soient prospects ou clients.

Le rôle actif du client : Le client lui-même participe à la qualité du produit ou du service vendu, des études jusqu'à la consommation du produit dès la phase des pré-études. L'efficacité commerciale du client industriel contribue elle-même à la satisfaction des produits et matériels achetés.

Une forte implication réciproque entre clients et fournisseurs : Les relations entre client et fournisseur bénéficient généralement en « business to business » d'une meilleure fidélisation que dans les secteurs de la « grande consommation ». La raison principale à cela réside dans la complexité technique des dossiers, qui implique une collaboration régulière et soutenue.

Par ailleurs, le montant des sommes en jeu et la durée de vie prévue des investissements lourds nécessitent la création de relations contractuelles fortes

Le développement d'outils spécifiques sur Internet : Les entreprises industrielles ont fait d'Internet un outil d'information relativement statique (site institutionnel) puis un réel outil commercial (« e-business », gestion de la relation client) voire de gestion (Intranet, « tracking »).

Les enjeux du marketing B to B pour l'entreprise INGELECO

INGELECO opère dans plusieurs secteurs d'activités industriels (plasturgie, tôlerie, menuiserie, arts de tables...). Son catalogue de 3000 références couvre les trois segments du marché électrique à savoir ; le secteur résidentiel, tertiaire et industriel. Il comprend l'appareillage électrique (prises et interrupteurs), les boîtes de coffrets de distribution, les luminaires (réglettes, hublots, appliques), les disjoncteurs, l'enveloppe métallique et polyester (coffrets et armoires industrielles).

Il s'agit d'un marketing B to B de grande diffusion qui s'adresse à une clientèle professionnelle mais en très grand nombre. Le grand nombre de clients potentiels permet alors d'utiliser de nombreux outils identiques à ceux du B to C, aussi bien pour les études de marché que pour les outils de communication et de vente.

La nature de la clientèle impose à INGELECO d'optimiser de façon efficace la relation client par une meilleure segmentation et de développer des outils de gestion de l'information (la gestion de la relation client, intranet, Extranet...).

Le client industriel d'ingeleco joue donc un rôle actif dans la consommation du service apporté, depuis sa capacité à vendre le produit final dans la quantité prévue jusqu'à son aptitude à se servir correctement du matériel.

L'efficacité commerciale du client industriel d'Ingeleco contribue donc elle-même à la satisfaction des produits et matériels achetés, Ce qui nécessite une forte implication et intervention du client pour faire connaître ses vrais besoins au fournisseur.

2.2 Analysez les forces et les faiblesses relatives à la conception et à la gestion du site Web INGELECO-PRO. Que préconisez-vous pour améliorer son efficacité ? (5 points)

Analyse des indicateurs

- Diminution du nombre moyen de pages vues par les visiteurs, ce qui traduit potentiellement le manque d'intérêt des internautes pour le contenu du site web. (faiblesse)
- Le taux de rebond est relativement élevé ce qui signifie que le site n'est pas suffisamment attractif (qualité du contenu image et texte, pertinence des informations,). Un taux de rebond élevé peut révéler l'insatisfaction des visiteurs due à un mauvais ciblage, un contenu de mauvaise qualité, une mise en page étouffante, une page trop longue à se charger etc. Il peut cependant aussi indiquer que ceux-ci ont trouvé immédiatement ce qu'ils cherchaient et n'ont donc pas dû tâtonner sur le site. (**Faiblesse**)
- Faire augmenter les demandes de devis est un signe préalable à l'augmentation des commandes et de fait à la croissance du chiffre d'affaires. Si ce n'est pas une fin en soi (il faut les faire signer), cela reste un excellent indicateur commercial qui vous permettra de mesurer ensuite l'engagement réel en bons de commande et donc le taux de transformation de prospects chauds en clients. le taux de conversion témoigne. (**Force**)

Actions à mener pour améliorer l'efficacité du site web

- regrouper les deux sites d'Ingeleco celui destiné au grand public, et celui destiné aux professionnels et permettre le passage de l'un vers l'autre toute en navigant sur le même site de l'entreprise ;
- gestion active du contenu : photos trois dimensions pour les produits, descriptif des produits adapté à la clientèle professionnelle, site multilingue pour développer la vocation internationale ;
- insister sur la pertinence du contenu web avec une limitation du nombre de pages ;
- améliorer l'ergonomie du site web pour réduire le taux de rebond ;
- transformation du site web INGELECO-PRO progressivement d'un site web catalogue à un site de e-commerce...

2.3 Analysez le plan de marchéage du produit interrupteur tactile antimicrobien. (6 points)

Produit : Interrupteur à commande tactile antimicrobien. Cet interrupteur est particulièrement adapté aux établissements de santé, aux lieux d'image, aux centres d'analyses médicales ainsi qu'à tous les espaces à forte exigence en matière d'hygiène (cœur de cible).

Désigne du produit cohérent et esthétique.

Services associés : installation gratuite pour toute commande dépassant 10 unités.

Il permet la commande de sources lumineuses ou autres d'un simple passage de la main à proximité de l'interrupteur grâce à sa sensibilité à la chaleur produite par le corps : il s'agit d'un attribut attractif (Excitement Attribute) qui n'est pas offert par les concurrents (amélioration du positionnement du produit).

Qualité proche de celle du leader du marché.

Prix : Le tarif professionnel moyen pratiqué par la société pour un interrupteur tactile antimicrobien est de 800 DH HT inférieurs à ceux des deux principaux concurrents.

Meilleur rapport qualité prix.

Les commerciaux bénéficient d'une certaine marge de manœuvre en matière de négociation des prix, et ce, suivant la taille de la commande, la qualité du client ainsi que la récurrence d'achat.

Publicité : L'objectif est de renforcer la visibilité de la marque et faire connaître le nouveau produit d'INGELECO.

La communication basée sur le site internet de l'entreprise

Les catalogues distribués par les commerciaux lors des visites aux clients

Les magazines professionnels d'information médicale

L'affichage de publicité sur les véhicules par le biais d'un marquage adhésif autocollant.

Distribution : La distribution directe par les commerciaux de l'entreprise avec un délai de 7 jours à partir de la date de commande.

2.4 Calculez le coût de revient et le résultat analytique d'un interrupteur tactile antimicrobien. Concluez. (5 points)

Coût de revient des interrupteurs			
Les éléments	Q	PU	Montant
Charges directes			
Face avant	1700	22	37400
Voyant témoin LED	1700	30	51000
Support à visser	1700	14	23800
Ag+	10	4500	45000
Feuilles thermoplastiques en PVC	397	36	14292
Composants électroniques	1700	98	166600
fournitures	1700	16	27200
MO Atelier usinage	595	35	20825

MO Atelier assemblage des interrupteurs	1020	30	30600
Total des charges directes	1700	245,1276	416717
Charges indirectes			
Frais de Conception	1	150000	150000
Frais d'Approvisionnement	2530,92	14	35432,88
Frais d'Usinage et traitement	595	290,25	172698,8
Frais d'Assemblage	1020	88	89760
Frais de Distribution	8646,086	3	25938,26
Frais d'Administration	8646,086	10	86460,86
Coût de revient	1700	574,7104	977007,8
CA (1pt)	1700	800	1360000
Résultat	1700	225,2896	382992,2
profitabilité		28,16%	

Le nouveau produit est rentable et permet en plus de satisfaire largement les exigences de profitabilité fixée par la société Ingeleco.

2.5 Discutez la portée et les limites de la méthode de calcul de coût retenue par la société INGELECO? (3 points)

La méthode retenue par l'entreprise pour le calcul des coûts est basée sur la logique des centres d'analyse. Cette méthode prend en compte tous les coûts, très utilisée dans le domaine de la production en masse et permet de calculer des résultats précis et un meilleur contrôle des coûts dans certaines conditions d'exploitation.

Elle rencontre cependant certaines limites car elle a perdu de sa pertinence en raison de l'évolution de la structure des coûts incorporant une part toujours plus grande de charges indirectes. L'arbitraire inévitable de la répartition peut conduire à des décisions non optimales.

- Conçue pour l'entreprise de production de masse dans un environnement économique relativement stable, elle répond mal aux besoins d'une entreprise dont les produits sont fortement différenciés et fabriqués en petites séries dans un environnement incertain.
- Enfin, la mise en œuvre de cette méthode est souvent fastidieuse et coûteuse en raison de la complexité croissante du réseau des coûts.
- L'objectif lui-même de cette méthode en limite l'intérêt : en effet le calcul du coût de revient est une action rétrospective qui n'a pas pour finalité première d'apporter une aide à la décision en vue de la maîtrise des coûts. Il s'agit simplement de fournir une mesure du coût de revient qui peut cependant être utilisée dans un cadre prévisionnel (fournitures de devis par exemple).

DOSSIER 3 : LE FINANCEMENT DU DEVELOPPEMENT

21/80

3.1. Évaluez l'impact du recours à l'emprunt sur la valeur actuelle nette du projet d'investissement. Le taux d'actualisation à retenir est de 8,5%. (5 points)

Tableau de la variation du BFRE

CA en KDH		84 000	84 000	84 000	99 000	99 000
BFRE		14000	14000	14000	16500	16500
AUG BFRE	14000	0	0	2500	0	
RECU BFRE						16500

Tableau des FNT

CAF en KDH		15 000	15 000	15 000	16 500	16 500
AUG BFRE	14000	0	0	2500	0	
RECU BFRE						16500
INVE	75000					
VR						37500
Fntec	-89000	15000	15000	12500	16500	70500
FNTEC actualisés	-89000	13824,8848	12741,8293	9786,35123	11905,9757	46885,7023

VAN = 6 144,74 KDH

Tableau de remboursement de l'emprunt

	1	2	3	4	5
CRDD	52500,00	42998,82	33022,59	22547,54	11548,74
Intérêt	2625,00	2149,94	1651,13	1127,38	577,44
amortissement	9501,18	9976,24	10475,05	10998,80	11548,74
annuité	12126,18	12126,18	12126,18	12126,18	12126,18

Années	0	1	2	3	4	5
CAF en KDH		15 000	15 000	15 000	16 500	16 500
0,7 Intérêt		1 837,5	1 504,95	1 155,79	789,16	404,20
Amortissement		9 501,17	9 976,23	10 475,04	10 998,79	115 48,73
INVE	75 000					
AUG BFRE	2 500	0	0	250	0	
RECU BFRE						2 750
VR						37 500
Emprunt	52 500					
FNTG	-25 000	3661,32	3518,80	3119,16	4712,03	44797,05
FNTG actualisés	-25 000	3 374,49	2 989,06	2 442,01	3 400,08	29 792,07

VAN = 16 997,7 KDH

La VAN du projet augmente du fait du recours à l'emprunt.

3.2. Rédigez une note, d'une quinzaine de ligne, dans laquelle vous analyserez l'équilibre financier de l'entreprise et sa rentabilité. Concluez sur la modalité de financement la plus pertinente pour l'investissement envisagé. (12 points)

FR	1 494 690
BFRE	966 070
BFRHE	245 220
BFR	1 211 290
TRN	283 400

MB	1 900
P	708 250
C	337 700
VA	372 450
EBE	302 000

Résultat net	151 000
Dotations d'exploitation	42 400
Dotation financières	750
Dotation non courantes	0
Reprises d'exploitation	9300
Reprises financières	1250
Reprises non courantes	0
PC	0
VNA	0
CAF	183 600

Ratio	Calcul	Tendance acceptable
Ratio 1	$666\,410 / 2\,638\,510 = 0,25$	<1
Ratio 2	$665\,810 / 183\,600 = 3,62$	< 4
Ratio 3	$4\,953\,590 / 4\,424\,970 = 1,11$	>1
Ratio 4	$255\,000 / 4\,401\,900 = 5,79\%$	>7%
Ratio 5	$151\,000 / 1\,498\,270 = 10,08\%$	> 12%

Note

Leader de son secteur, L'entreprise compte poursuivre son développement à travers un programme d'investissement ambitieux

Analyse de la situation financière et de la performance est indispensable pour choisir la modalité de financement la plus approprié

La rentabilité de L'entreprise est légèrement au-dessous de la médiane du secteur (ratio 4 et 5) malgré un taux de marge bénéficiaire de 20%.

La faiblesse de la rentabilité économique peut être attribuée à la faible rotation de l'actif d'exploitation. Opérant dans une industrie capitalistique, L'entreprise n'arrive pas à utiliser sa capacité de production à plein régime. De même, Le BFRE excessif (dû aux stocks de produits finis) pèse sur la rentabilité.

La faiblesse de l'endettement (ratio 1) ne permet pas à L'entreprise de profiter de l'effet de levier sachant que le cout apparent de la dette demeure faible (moins de 6%).

Cela dit, l'entreprise génère une CAF de 183 600 K DH soit 49% de la valeur ajoutée

S'agissant de l'équilibre financier, la trésorerie nette est positive voire même large (283 400 K DH). Cette situation confortable du point de vue de l'équilibre financier, mais pas forcément de la rentabilité, s'explique par le niveau élevé des ressources stables de l'entreprise qui couvrent l'intégralité de son actif économique (ratio 3)

Le montant de la trésorerie nette 283 400 KDH dépasse de loin celui de l'investissement projeté, il est donc faisable de le financer par des prélèvements sur la trésorerie, ceci dit, cet investissement n'est pas le seul que L'entreprise compte mettre en œuvre au cours l'exercice prochain. De même, le faible niveau d'endettement de l'entreprise et le cout modeste de la dette doivent conduire L'entreprise à envisager un financement mixte en vue de bénéficier de l'effet de levier et de redresser la rentabilité financière.

3.3. Passez les enregistrements comptables relatifs aux opérations indiquées en annexe 11 (4 points)

02-janv				
5141		banque	52 500	
	1481	Emprunt AEC		52 500
		<i>Avis de crédit n°</i>		
05-janv				
2332		Matériel et outillage	74875	
3455		Etat, TVA récupérable	14676	
	7386	Escompte obtenu		1497,5
	5141	Banque		88053
		<i>Chèque n°</i>		
05-janv				
2332		Matériel et outillage	125	
3455		Etat, TVA récupérable	17,5	
	5141	Banque		142,5
08-janv				
5141		Banque	6500	
	345	Etat subventions d'investissement à recevoir		6500
		<i>Avis de crédit</i>		
08-janv				
5141		Banque	18000	
	7513	PC des immobilisations corporelles		18000
		<i>Facture n°</i>		

4.1. Pourquoi le marché ouest Africain est une priorité pour INGELECO ? (4 points)

	2015	2016	2017	2018
CA total	100	105	109	113
CA à l'export	100	130	176	237
CA Europe	100	105	111	118
CA Afrique de l'Ouest	100	150	233	372

Alors qu'entre 2015 et 2018, le CA total progresse de 13%, celui à l'export augmente de 137% grâce surtout à la bonne tenue des ventes en Afrique de l'ouest qui ont enregistré une hausse de 272% ; les ventes dans cette région représentent désormais 65% des ventes à l'export et 27% des ventes totales. Cette région est devenue le principal relais de croissance pour l'entreprise et elle doit continuer à l'être sur le long terme grâce aux investissements en cours pour rattraper les retards en matière d'électrification

4.1. Analyser la pertinence du choix d'implantation d'une succursale à Dakar par rapport au recours à des agents indépendants sur la base des critères managériaux et financiers relatifs à chaque décision. (5 points)

Du point de vue managérial, on note que cette région est très importante pour les ventes et les résultats de l'entreprise. En conséquence, L'entreprise doit sécuriser les ventes sur cette région. Jusqu'à présent, elle exporte via des intermédiaires multiscartes. Ces derniers, rémunérés par des commissions sur les ventes accordent peu d'intérêts aux autres activités pourtant essentiels pour la fidélisation des clients (conseils, formation, service après-vente)

Il est donc plus approprié de s'installer sur place pour établir un lien direct avec les clients et d'améliorer la qualité des services associés. En plus, l'installation sur place est susceptible d'améliorer la connaissance des spécificités du marché en vue d'une éventuelle adaptation des produits.

Sur le plan financier, l'installation sur place, va engendrer des charges de structure importantes alors que la rémunération des agents indépendants est totalement variable.

En supposant que l'entreprise décide de s'aligner sur les rémunérations médianes au Sénégal, les couts de l'intégration de l'activité seraient : 6276 KDH

salaires	2180
cotisation sociale	436
frais de fonctionnement	3660
total	6276

La rémunération des agents indépendants s'est élevé au cours de l'exercice 2018 à 20195,5 KDH ;

4.2. INGELECO a décidé finalement d'ouvrir la succursale de Dakar. Elle compte désormais recruter son directeur. Identifiez les principales activités que ce futur directeur aura à assurer ainsi que ses compétences clés. (4 points)

Le directeur de la succursale a pour mission de définir la politique commerciale de la succursale et de superviser sa mise en œuvre conformément à la politique générale de L'entreprise. Il est responsable de la réalisation des objectifs de la succursale vis-à-vis du siège. A ce titre, il doit mener la veille concurrentielle, fixer les objectifs de la succursale, décider de l'utilisation des ressources mises à sa disposition, recruter les commerciaux et organiser leur travail. Le directeur de la succursale s'occupe personnellement de la gestion de la relation avec les grands comptes ; ils interviennent pour traiter les réclamations des clients le cas échéant. Pour mener à bien sa mission, le directeur de la succursale doit disposer de compétences managériales (choix des objectifs, allocation des ressources, suivi évaluation des résultats), d'organisation (répartition du portefeuille clients entre les commerciaux, organisation de leur travail) et relationnelles (accueil des clients, négociation, représentation de l'entreprise vis-à-vis de l'opinion publique, motivation de l'équipe des commerciaux)

4.3. Proposez un système de rémunération pour le personnel de la succursale d'INGELECO à Dakar en argumentant votre réponse. (5 points)

Le système de rémunération doit tenir compte de certaines contraintes à la fois internes et externes. Aussi, les salaires doivent tenir compte des pratiques de la profession pour attirer et fidéliser les meilleures compétences. Ils doivent également inciter à l'effort sans peser sur la rentabilité de L'entreprise. Enfin, le système de rémunération ne doit pas produire des écarts de rémunération non justifiées par les contributions.

Il convient donc de prévoir une partie fixe pour tous les emplois en vue de préserver les salariés contre les aléas de la conjoncture et de leur assurer un minimum de niveau de vie.

Emploi	Modalités de calcul	Justification
Directeur	Fixe + commission sur le résultat Avantage en nature (logement, la scolarité des enfants, une voiture de fonction...etc)	Etant responsable d'un centre de profit, le directeur doit être intéressé au résultat pour sanctionner sa performance globale Les avantages en nature visent à alléger le poids de certaines charges induites par l'emploi (déménagement, déplacements professionnels)
Directeur adjoint	Fixe + prime d'objectif	Le directeur adjoint a pour mission d'assister le directeur et de le remplacer en cas d'absence. Ses activités sont délimitées par le directeur qui lui fixe des objectifs à atteindre. Le salaire est donc composé d'une partie fixe consistante et d'un complément lié à la réalisation des objectifs
2 Assistants de direction	Fixe + prime en fonction des performances personnelles	La partie fixe de la rémunération est la composante la plus importante de la rémunération du personnel administrative étant donnée les difficultés de mesure de son rendement. Cela n'empêche que le salaire peut être complété par des primes liées à des objectifs qualitatifs (ponctualité, rigueur, qualité de l'accueil téléphonique et physique)
20 commerciaux	Fixe + commission sur le CA HT Avantage (chèque restaurants, abonnement téléphonique, PC)	La partie fixe de la rémunération est faible. Les commerciaux itinérants passent la majorité de leur temps en dehors du bureau, la mesure la plus objective de leur effort est le CA Les avantages visent à fournir les moyens de travail aux commerciaux