

prépa

11

Management et sciences de gestion

Option Technologique

● Mercredi 18 avril 2018 de 14h00 à 16h00

Durée : 2 heures

Candidats bénéficiant de la mesure « Tiers-temps » :
14h20 - 17h00

CONSIGNES

Aucun document n'est permis.

La calculatrice est autorisée.

Conformément au règlement du concours, l'usage d'appareils communicants ou connectés est formellement interdit durant l'épreuve.

Ce document est la propriété d'ECRICOME, le candidat est autorisé à le conserver à l'issue de l'épreuve.

Jetpaint ¹

Basé à Toulouse, le groupe Aerosupply, comprend les sociétés :

- FID (***Flight Interior Development***) spécialisée dans l'aménagement intérieur d'avions et d'hélicoptères. L'entreprise est installée à Roissy - Val-d'Oise (95) et à Blagnac Haute-Garonne (31).
- **International Harness** spécialisée dans les harnais électriques (hors secteur aéronautique). Elle est installée en Thaïlande et dans le Jura (39).
- Enfin, **Jetpaint** spécialisée dans la peinture et l'étanchéité des avions.

La société Jetpaint a été créée en 1986. Son activité repose sur les traitements et revêtements de surface qui constituent un des moyens essentiels pour améliorer les propriétés fonctionnelles des matériaux, notamment la résistance à l'oxydation, à la corrosion, au frottement et à l'usure, la tenue des matériaux à la fatigue (fatigue mécanique, fatigue thermique...) mais aussi pour singulariser les supports (couleur et aspect). Cette activité représente un élément-clé pour les compagnies aériennes (Air France, KLM, Emirates, Portugalia, Hainan Airlines) et les constructeurs (Airbus, Latécoère) dont les appareils sont soumis à de multiples contraintes. Jouissant aujourd'hui d'une grande reconnaissance sur ce secteur, la société Jetpaint est devenue un des leaders européens de la peinture et de l'étanchéité des avions et son expertise est recherchée.

Reprise en 1998 par Jean-Michel Gouverneur, Jetpaint s'est alors développé passant de 4 millions d'euros de chiffre d'affaires en 1998 à 54 millions d'euros en 2016. Elle officie sur 35 sites et emploie aujourd'hui 1 100 personnes à travers le monde, dont 250 en région Midi-Pyrénées.

Sur le plan industriel, le processus de fabrication s'ordonne autour de 3 étapes. Après avoir appliqué une couche d'accrochage, l'appareil est recouvert d'une solution anticorrosion avant que ne soient apposées les couleurs de la compagnie. Dans la plupart des cas, ces différentes phases sont accomplies de manière manuelle (pistolet électro-statique) et les cadences trop faibles ne permettent pas l'utilisation de robots comme dans l'automobile. Pour exemple, la peinture d'un A330 nécessite 240 litres de peinture et une trentaine de techniciens.

En fonction de l'appareil et des finitions demandées par le client, le prix par appareil peut varier de 100 000 à 150 000 euros.

Ainsi, sur le site historique Jetpaint de Blagnac, sont peints, entre autres, les derniers avions d'Airbus sortis des lignes de production toutes proches (avec une production de 500 avions par an). La charge de travail est complétée par la rénovation des flottes d'appareils en activité. À ce titre, l'entreprise procède au décapage et à la peinture des avions de ligne et des avions privés, des hélicoptères mais aussi des rames de tramways développant ainsi une véritable expertise dans le domaine de la peinture en carrosserie. Pour les donneurs d'ordre, les enjeux sont importants sur le plan esthétique. « La peinture, c'est la première chose qui se voit. Commercialement, c'est donc un poste très important » souligne Alain Leroy, directeur général de Jetpaint.

Après l'ouverture d'une filiale au Maroc en septembre 2014, le groupe continue à renforcer ses positions à l'international. « Nous devrions réaliser deux nouveaux investissements, l'un en Chine et l'autre à Dubaï, dans un délai de trois ans, toujours pour de nouvelles salles de peinture et nous envisageons également pour 2018 une implantation en Amérique du Nord », précise Jean-Michel Gouverneur, président-directeur général de la société.

1 - Le cas est inspiré d'un contexte et de faits réels mais les noms du groupe et de ses filiales sont fictifs.

Analyse du cas

À l'aide du contexte, de vos connaissances et des annexes 1 à 6, vous répondrez aux questions suivantes :

1. Caractériser le marché de Jetpaint, et évaluer, en justifiant votre réponse, le degré de dépendance économique de l'entreprise avec Airbus.
2. Après avoir calculé les ratios figurant en annexe 3 pour Jetpaint avec les comptes sociaux 2016, indiquez leur signification et commentez leur évolution par rapport à 2015.
3. En vous appuyant sur le document théorique, analyser l'importance et l'efficacité de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour cette entreprise.

Commenter les phrases suivantes en justifiant systématiquement, éventuellement par des calculs, votre réponse.

Dans le cas de l'entreprise Jetpaint :

1. La croissance externe est le mode de croissance privilégié par le groupe Aerosupply et ses sociétés.
2. La participation de Jetpaint dans la société Inspiris-Technocentre Henri-Fabre peut fragiliser ses avantages concurrentiels.
3. La fixation du prix de la prestation fournie par Jetpaint dépend uniquement de ses coûts de production.

En général :

1. Le ratio $[(\text{Salaires} + \text{Charges sociales}) / \text{Valeur ajoutée}]$ permet d'analyser la répartition de la valeur ajoutée de l'entreprise.
2. Dans le système d'information d'une entreprise, la saisie des données ne doit jamais être confiée aux acteurs extérieurs à l'entreprise.
3. Les réseaux sociaux jouent un rôle déterminant dans l'évolution de l'image de marque d'une entreprise.

Annexe 1 - Aerosupply : un développement accéléré

Implanté à Toulouse, le groupe Aerosupply, spécialisé dans la peinture d'avion et l'aménagement de cabine, est en croissance de 7 % par an. Avec un développement fondé sur un plan lancé en 2015, « Nous avons réalisé deux gros projets d'accroissement de notre capacité de peinture en ouvrant une nouvelle usine Jetpaint en France et une autre en Espagne » indique Jean-Michel Gouverneur. Le groupe se prépare également à acquérir deux entreprises. Il achètera en avril une usine de maintenance de cabines d'avion de 80 salariés en Angleterre, et une autre unité plus tard en Europe. Seuls les joint-ventures² en Chine et au Maroc resteront partagés avec les partenaires dans ces pays.

Passé en quinze ans de 40 à 1 600 salariés, dont la moitié en France où il a plusieurs usines, le groupe Aerosupply s'est d'abord développé dans la peinture et l'étanchéité des avions avec sa filiale Jetpaint. Il réalise les deux tiers de cette activité pour les avionneurs Airbus, ATR, Dassault et les fabricants de sous-ensembles, et un tiers pour les compagnies aériennes comme Air France. Déjà installé au Royaume-Uni, en Allemagne, aux Pays-Bas et en Espagne notamment, Jetpaint s'est implanté en 2009 en Chine en créant deux joint-ventures, l'un avec Airbus pour peindre les A320 assemblés à Tianjin et l'autre avec la compagnie aérienne chinoise Hainan Airlines. Il emploie 70 salariés en Chine. Puis Jetpaint s'est implanté au Maroc l'an dernier en formant un joint-venture avec Royal Air Maroc pour construire une usine de peinture qui emploiera 50 salariés à la fin de l'année.

Implanté dans neuf pays

Ces dernières années, Aerosupply a diversifié ses activités. Il effectue depuis cinq ans la rénovation et l'aménagement de cabines d'avion VIP pour Airbus, Air France et Dassault, avec sa filiale FID. Et depuis trois ans, s'est étendu au câblage et à la fabrication de harnais électriques pour l'industrie ferroviaire, le secteur médical et l'énergie, via sa filiale International Harness. Réalisé en Thaïlande, le câblage emploie 300 personnes et représente 15 % du chiffre d'affaires. Implanté dans neuf pays, Aerosupply a doublé de taille en six ans. Il a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 113 millions d'euros en 2015, en hausse de 14 %, qu'il veut porter à 190 millions en 2020.

Source : D'après Les Echos.fr

Annexe 2 - CM-CIC Capital Finance et Jetpaint : un partenariat de haut vol

Créée en 1986, la société Jetpaint est devenue l'un des leaders européens de la peinture et de l'étanchéité des avions. Jean-Michel Gouverneur, Président de Jetpaint Group nous dépeint sa vision de cette réussite.

En quoi votre secteur d'activité a-t-il évolué depuis 25 ans ?

Jean-Michel Gouverneur (J-M G) : La peinture d'avions est une opération complexe qui doit être réalisée dans des délais très courts pour limiter les coûts liés à l'immobilisation de l'avion. À l'origine, il s'agissait avant tout d'une prestation de services effectuée chez les clients, parfois avec leur propre peinture. Aujourd'hui, dans leur grande majorité, les constructeurs comme les compagnies aériennes ont choisi d'externaliser intégralement l'opération. Au-delà de la qualité de nos équipes spécialisées et de leur management, nous avons donc fait le choix d'investir dans d'importantes infrastructures (70 millions d'euros en 8 ans). Notre hangar à grande capacité, ouvert à Toulouse en 2010, fait figure de référence en la matière. Spécifiquement dédié aux avions « longs courriers » il peut accueillir des appareils de types A330, A380 et A350. C'est également l'un des hangars les plus économes en énergie au monde. Cette prise en compte de l'environnement est un enjeu majeur : nos établissements sont soumis au contrôle de l'État et nous utilisons des peintures limitant les rejets de CO₂.

² - Joint venture (en français co-entreprise) : société commune créée entre deux ou plusieurs entreprises dans un but commun et généralement d'une durée de vie limitée.

Vous devez également faire face à la globalisation du marché ?

J-M G : La concurrence est particulièrement vive sur l'activité de « re-peinture ». Les avions, par définition, peuvent aller là où la prestation est la moins chère. Dans ce contexte, notre organisation et nos infrastructures nous permettent de rester compétitifs sans dégrader la qualité de nos prestations. À l'inverse, la mondialisation est pour nous un formidable moyen d'approcher de nouveaux prospects. Le marché européen arrive aujourd'hui à saturation et les potentiels se situent aux États-Unis et en Asie. Nous venons d'ailleurs d'inaugurer un site de production à Haikou en Chine.

Quels sont vos autres axes de développement ?

J-M G : En parallèle de cette extension géographique, nous avons choisi de valoriser notre expertise sur le marché de l'aéronautique militaire, des hélicoptères et de la peinture ferroviaire. Nous nous développons également dans des activités connexes comme l'aménagement intérieur d'avions et d'hélicoptères (société FID) et les harnais électriques (International Harness). Au total, nous réalisons 20 % de notre chiffre d'affaires hors peinture/étanchéité aéronautique.

Source : D'après site <http://www.cmcic-investfi.com/> - Carnets de rencontre

Annexe 3 - Ratios

Ratios	Définitions à utiliser
Ratio 1	Résultat d'exploitation avant impôt / (Immobilisations corporelles brutes + BFR d'exploitation)
Ratio 2	Résultat de l'exercice après impôt / Capitaux propres
Ratio 3	Dettes financières / Capitaux propres

Ratios	Valeurs des 3 ratios en 2015 pour Jetpaint
Ratio 1	17 %
Ratio 2	22 %
Ratio 3	100 %

Annexe 4 - Comptes sociaux au 31/12/2016 de JetPaint

ACTIF DU BILAN au 31/12/2016 en €			
	Brut	Amortissement et dépréciations	Net
Actif immobilisé net	42 360 000	13 320 900	29 039 100
• Immobilisations incorporelles	800 000	124 600	675 400
• Immobilisations corporelles	40 872 800	13 196 300	27 676 500
• Immobilisations financières	687 200		687 200
Actif circulant net	37 396 500		37 396 500
• Stocks et en-cours	1 425 800		1 425 800
• Créances d'exploitation	20 416 200		20 416 200
• Trésorerie	15 554 500		15 554 500
TOTAL ACTIF	79 756 500	13 320 900	66 435 600

PASSIF DU BILAN au 31/12/2016 en €		Net
Capitaux propres		22 405 500
Provisions pour risques et charges		2 530 400
Dettes		41 499 700
• Dettes financières et emprunts		30 093 300
• Dettes fournisseurs		1 962 100
• Dettes fiscales et sociales		9 338 900
• Dettes hors exploitation		105 400
TOTAL PASSIF		66 435 600

Données issues du Compte de Résultat	31-12-2016	31-12-2015
Chiffre d'affaires	54 460 600	52 604 200
Production	54 317 600	53 097 600
Valeur ajoutée (VA)	38 141 200	35 826 200
Excédent d'exploitation (EBE)	11 703 800	10 151 600
Résultat d'exploitation	9 132 400	7 854 600
Résultat courant avant impôt (RCAI)	8 153 100	6 567 100
Résultat net	5 822 400	4 280 400

Annexe 5 - Jetpaint ouvre son école de peinture aéronautique

Alors qu'Airbus et Boeing impulsent dans toute la filière des hausses de cadences de production comme l'aéronautique n'en a jamais connues, nombre de leurs sous-traitants peinent à pourvoir tous les emplois dont ils ont besoin. Une problématique soulevée en avril par Marwan Lahoud, le président du Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales (GIFAS). Il y aurait, selon lui, 2 000 postes non pourvus ou au recrutement particulièrement difficile, sur une filière qui en compte 180 000. De quoi forcer les entreprises à chercher les compétences... à l'étranger. Pour répondre à ses besoins internes de peintres spécialisés, Jetpaint annonce l'ouverture d'un centre de formation dédié à ce métier. Baptisée EPEINT et installée à Blagnac, l'école interne de cette filiale d'Aerosupply ambitionne de former, dès 2016, 36 peintres qualifiés. Le centre, dont le projet de lancement a bénéficié du soutien financier du GIFAS, est habilité à délivrer aux stagiaires le CQPM (Certificat de qualification paritaire de la métallurgie), reconnu dans l'industrie.

Le centre, qui a accueilli sa première promotion début novembre dernier, s'ouvrira dans un second temps aux personnels issus de la *supply chain*³ aéronautique, de centres de maintenance aéronautique et de compagnies aériennes. Son objectif est également de contribuer à la montée en compétences de ses peintres spécialisés dans l'étanchéité aéronautique, déjà en poste, et qui n'ont pas été formés dans une école. La structure accompagne la montée en puissance de Jetpaint qui investit à Blagnac dans trois nouvelles salles de peinture pour avions. Deux sont dédiées aux Airbus A330 et A350, la troisième à la famille A320. Les salles, qui occupent une surface globale de 25 000 m² et représentent un investissement de 60 M€, seront opérationnelles au début du troisième trimestre 2016. Cette montée en puissance de Jetpaint à Toulouse s'accompagne d'une prise de participation dans la société de recherche et d'innovation en peinture et matériaux Inspiris.

Jetpaint se prépare donc à l'augmentation des cadences de production des appareils Airbus à partir de 2016 avec de nouvelles hausses annoncées sur les années suivantes. L'école de Jetpaint ne se contentera donc pas de former ses propres personnels. Elle sera aussi ouverte aux personnels liés à la chaîne des fournisseurs, aux centres de maintenance et aux compagnies aériennes. Le métier de "peintre aéronautique" est déjà un métier "sous tension". Il est donc préférable d'anticiper pour ne pas être confronté à une "pénurie de personnels" au moment où les cadences de production vont connaître un net coup d'accélérateur.

Source : D'après Journal Aviation.com

Annexe 6 - Technocentre Henri-Fabre : des labels "Invest in Provence" délivrés à Jetpaint & Gaches Chimie et MGP Asquini

Avec l'inauguration du technocentre Henri-Fabre, qui vient de se dérouler, demain se conjugue un peu plus avec aujourd'hui. En effet, le pôle Henri-Fabre est un projet public-privé inédit permettant aux partenaires de mettre en synergie leurs expertises, leurs ressources, leurs compétences, leurs projets et de structurer un réseau avec l'ensemble des acteurs de l'innovation et de la recherche. Le projet se déploie sur les filières de l'aéronautique, de l'énergie, du médical et du naval. Le développement de ce nouveau modèle repose sur la collaboration entre des industriels de toutes tailles, le monde de la Recherche et celui de l'Emploi-Formation, autour de la mécanique, des matériaux et des procédés industriels. Et, au cœur de ce dispositif se trouve le technocentre Henri-Fabre. Il s'agit, sur 2 100 m² (16 000 m² dans cinq ans), d'un lieu de mutualisation de moyens, de recherche et d'innovation au service des industriels, et plus particulièrement des PME. C'est un lieu d'échanges et de transferts technologiques entre filières soumises à des impératifs similaires (innovation, sécurité, durabilité...) et un lieu de formation et de partage de connaissances de haut niveau. C'est un cercle vertueux, basé sur le partage, permettant

3 - *Supply chain* : en français chaîne logistique d'approvisionnement

de dynamiser l'innovation et de développer des opportunités de marché. Solange Biaggi, présidente de Provence Promotion a délivré deux labels "Invest in Provence". Le premier label a été remis aux sociétés Jetpaint et Gaches Chimie pour leur investissement dans la société Inspiris - Technocentre Henri-Fabre.

Inspiris est une entreprise spécialisée dans l'expertise peinture et anticorrosion dans les domaines de l'aéronautique, de la marine, de l'industrie et des ouvrages d'art. Jetpaint, sous-traitant du groupe Airbus est spécialisé dans le traitement de surface. Le groupe familial Gaches Chimie opère dans le domaine de l'expertise globale de surface peinture et revêtement pour les secteurs de l'aéronautique, la marine, l'industrie et les ouvrages d'art sur le Technoparc des Florides dans le cadre du projet Henri-Fabre.

Le deuxième label est allé à l'entreprise MGP Asquini, spécialisée dans l'étude, la conception et l'industrialisation de pièces et d'ensembles mécaniques pour l'aéronautique.

Source : D'après site : Destimed

Document théorique

Plusieurs chercheurs mettent en lumière l'existence d'une réelle concurrence entre les employeurs dans de nombreux secteurs d'activité pour attirer et retenir les salariés les plus compétents. Cette guerre des talents les inciterait à créer ou améliorer leur marque employeur. Le terme de marque employeur a été créé par Simon Barrow en 1990. [Elle] représente « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée ». Les chercheurs semblent s'accorder sur le fait que la marque employeur représente les avantages potentiels qu'un employé voit dans le fait de travailler pour une organisation. L'entreprise cherche ainsi à se créer une identité et une image propre à son rôle d'employeur auprès de ses salariés actuels et des candidats potentiels. Kapoor (2010) met en lumière l'importance des pratiques ressources humaines (RH) humaines actuelles de l'entreprise pour influencer les perceptions liées à la marque employeur. En effet, afin de construire leur marque employeur et de promouvoir leur proposition de valeur, les organisations doivent également se baser sur leurs pratiques RH susceptibles de développer les perceptions positives des candidats au regard de leur future relation d'emploi. Les activités RH sont en effet perçues par les individus comme des signaux envoyés par l'organisation sur son rôle d'employeur. Les activités de formation et développement semblent importantes dans cette perspective. La proposition de valeur peut également contenir des informations concernant les pratiques de rémunération, les systèmes d'appréciation des performances ou de gestion des carrières, le style de management ou les conditions de travail en général.

La marque employeur améliorerait la fidélité des salariés et réduirait par conséquent les coûts associés au turn-over et au processus de recrutement. [Elle] aurait également pour conséquence une plus grande implication des salariés, améliorerait leur satisfaction et leur motivation.

Source : Audrey Charbonnier-Voirin et Alexandra Vignolles, Marque employeur interne et externe, Revue Française de Gestion, 2015 (extraits)

2018

CORRIGÉ

MANAGEMENT ET GESTION

CONCOURS
ECRICOME
PREPA

VOIE ECONOMIQUE ET
COMMERCIALE
TECHNOLOGIQUE

SOMMAIRE

ESPRIT DE L'ÉPREUVE	PAGE 2
CORRIGÉ.....	PAGE 3
RAPPORT DE L'ÉPREUVE	PAGE 11
CONSEILS AUX CANDIDATS.....	PAGE 15

ESPRIT DE L'ÉPREUVE

■ ESPRIT GÉNÉRAL

Cette épreuve a pour objectifs :

- d'apprécier la maîtrise par le candidat des connaissances relevant du programme de Management et sciences de gestion de classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) Économique et commerciale, option technologique¹.
- d'évaluer les capacités de réflexion, d'analyse et d'argumentation du candidat autour de problématiques issues du champ du management et des sciences de gestion

■ LE SUJET

Il comporte deux parties.

Une première partie présente une problématique de gestion. À partir du contexte organisationnel d'une entreprise et de questions qui lui sont posées, le candidat est conduit à analyser certains aspects stratégiques et opérationnels de la problématique concernée et à apporter des réponses nécessairement argumentées.

Une deuxième partie est constituée d'un ensemble de propositions que le candidat est invité à commenter en justifiant systématiquement sa réponse (et en mobilisant, le cas échéant, des outils de gestion). Ces propositions peuvent être liées au cas présenté en première partie et/ou porter plus largement sur le programme concerné par l'épreuve.

La durée : 2 heures

■ PRINCIPES DE NOTATION

La répartition du barème entre les deux parties se fait sur une base d'environ 60 % des points pour la première partie et 40 % des points pour la deuxième.

Ce sont autant la justesse des réponses que la pertinence et la qualité de leur justification qui seront évaluées.

¹ Arrêté du 25-3-2013 - J.O. du 30-4-2013 – BOEN spécial n°3 du 30 mai 2013

CORRIGÉ

La commission de choix de sujets a rédigé cette proposition de corrigé, à partir des enrichissements successifs apportés aux différents stades d'élaboration et de contrôle du sujet. Pour autant, les propositions qui suivent ne visent pas l'exhaustivité mais tentent simplement d'apporter à chaque question et à chaque commentaire, les éléments de réponses couramment admis par la communauté enseignante.

Cette proposition de corrigé a permis aux correcteurs d'avoir des repères sur lesquels a été trouvé un large consensus. Elle a en outre offert des éléments d'appréciations permettant de valoriser les candidats disposant d'un ensemble de connaissances organisé, d'un esprit d'analyse satisfaisant et capables de produire sous forme rédigée et de manière pertinente le résultat d'une réflexion en lien avec les questions posées.

■ ANALYSE DU CAS

À l'aide du contexte, de vos connaissances et des annexes 1 à 6, vous répondrez aux questions suivantes :

1. Caractériser le marché de Jetpaint, et évaluer, en justifiant votre réponse, le degré de dépendance économique de l'entreprise avec Airbus.

Le marché principal de Jetpaint est celui des prestations de traitement de surface, notamment peinture, sur des aéronefs.

Le marché générique est celui des services à la construction ou la maintenance d'aéronefs, la sous-traitance aéronautique.

Il s'agit aussi d'un marché complémentaire : celui des peintures et revêtements pour aéronefs...

On peut aussi segmenter ce marché :

- en marché de la peinture / de la repeinture ;
- selon le critère du type d'aéronef ;
- selon le critère de la taille des aéronefs ;
- selon le critère de la destination des aéronefs (militaire / civil, conditions d'exploitation)...

C'est un marché en forte croissance, connectée avec le fort développement du transport aérien.

Les offreurs sont les concurrents de Jetpaint que l'on trouve dans différents pays puisque le PDG indique que les avions se déplacent aisément vers le mieux offrant (cf. annexe 2). Toutefois, Jetpaint est leader sur ce marché.

Les demandeurs sont les clients :

- les constructeurs d'avions, notamment Airbus, ATR, Dassault, Latécoère ;
- les fabricants de sous-ensembles pour avions ;
- les compagnies aériennes : Air France-KLM, Emirates, Portugalia, Hainan Airlines, Royal Air Maroc.

Les axes de développement sont : les hélicoptères, l'aviation militaire, les trains ...

La concurrence est extrêmement vive, selon le PDG et se situe au plan international car il est facile pour un avion d'aller vers le prestataire le moins cher.

Le prix semble donc un élément essentiel dans la concurrence mais il est probable que l'image du prestataire, sa technicité, ou les délais jouent également.

La dépendance à l'égard d'Airbus :

Les avions construits par Airbus représentent manifestement un marché significatif pour Jetpaint :

- le site de production est situé à côté des lignes de production Airbus en France.
- les capacités de production du site se définissent par rapport à des tailles d'avions Airbus.

L'avionneur est de toute évidence un client principal, le passage par la peinture étant un élément de finition obligé pour les avionneurs qui sous-traitent cette opération.

Il est avéré que certains sites sont gérés pour le compte de « donneurs d'ordres », dont Airbus doit faire partie. 1/3 des clients sont des avionneurs et Airbus semble avoir la place prépondérante.

Toutefois, le marché de la repeinture fait intervenir d'autres donneurs d'ordres qu'Airbus, qui sont les compagnies aériennes, qui représentent 1/3 des clients. Certains de ses donneurs d'ordres sont liés à Jetpaint avec des accords forts comme la création d'une filiale commune : Royal Air Maroc au Maroc, et Hainan Airlines en Chine, ce qui assure à Jetpaint une clientèle à long terme.

Par ailleurs, des diversifications sont réalisées. Elles peuvent se renforcer parallèlement au développement commercial d'autres appareils que ce soit ceux du groupe Dassault, Latécoère, ATR, d'autres avionneurs ainsi que des fabricants d'hélicoptères, de trains ou encore de tramways qui sont déjà clients.

Enfin, 20 % du CA provient de contrats hors peinture /étanchéité aéronautique.

Au sens du modèle des forces concurrentielles de Porter, le pouvoir de négociation du client Airbus est clairement significatif. Celui-ci structure le marché.

La dépendance de Jetpaint par rapport à Airbus est donc importante, mais limitée dans ses conséquences car Airbus n'est pas le seul donneur d'ordres pour les avions Airbus, certains accords commerciaux sont inscrits dans le long terme et les clients d'autres secteurs que le transport aérien existent.

2. Après avoir calculé les ratios figurant en annexe 3 pour Jetpaint avec les comptes sociaux 2016, indiquez leur signification et commentez leur évolution par rapport à 2015.

Les données :

	2016	2015
Clients	20 416 200 €	19 939 700 €
Stocks	1 425 800 €	1 650 100 €
Fournisseurs	1 962 100 €	3 117 500 €
Dettes fiscales et sociales	9 338 900 €	8 370 300 €
BFR	10 541 000 €	10 102 000 €
Immobilisations corporelles	40 872 800 €	38 756 000 €
Capitaux propres	22 405 500 €	22 516 400 €
Résultat d'exploitation	9 132 400 €	7 854 600 €
Résultat comptable	5 822 400 €	4 280 400 €
Dettes financières à long terme	30 093 300 €	
Ratio 1 = Rentabilité économique	18%	17%
Ratio 2 = Rentabilité financière	26%	22,0%
Ratio 3 = Dettes fin à LT/ Capitaux propres	134,3%	100,0%

L'analyse :

- **La rentabilité économique** : elle est en légère amélioration : le résultat augmente plus rapidement que les moyens engagés. On peut donc considérer que l'entreprise est un peu plus efficiente dans son cycle d'exploitation ce qui améliore la capacité de l'entreprise à générer de l'autofinancement et donc de la croissance à long terme
- **La rentabilité financière** : elle s'améliore également. Ainsi, du point des actionnaires, un euro engagé rapporte plus en 2016 qu'en 2015. Avec les mêmes moyens, l'entreprise génère plus de résultat.

- **Le ratio d'endettement** : c'est un ratio qui augmente quand la part des financements externes augmente. L'endettement a nettement augmenté de 2015 à 2016 : il est probable que la société a contracté de nouveaux emprunts pour financer son développement.
- **L'effet de levier** : la rentabilité financière s'améliore plus que la rentabilité économique ce qui montre qu'apparaît un effet de levier. On constate qu'une partie de l'amélioration de la rentabilité financière vient de la rentabilité économique. On peut lire dans le bilan que l'entreprise est endettée auprès des banques pour près de 50 % de son passif. Il est probable au niveau des taux actuels que la rentabilité économique est supérieure au taux d'intérêt ce qui explique l'amélioration de la rentabilité financière. Cette amélioration s'accompagne toutefois d'une augmentation du risque.

3. En vous appuyant sur le document théorique, analyser l'importance et l'efficacité de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour cette entreprise.

La GPEC peut être définie dans un premier temps comme « *une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise.* »². De manière plus opérationnelle, la démarche de GPEC « *consiste, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emploi) et les ressources humaines (compétences disponibles)* »³. Elle est donc l'« *ensemble des méthodes et des pratiques destinées à permettre l'adaptation des ressources aux besoins anticipés des entreprises* »⁴.

Sur cette base, il est possible de relier les phénomènes de GPEC et de développement du capital humain chez Jetpaint de plusieurs façons :

- Tout d'abord, on constate que la société constate dès aujourd'hui et à plus forte raison dans les années à venir un déficit en ressources humaines qualifiées pour ses métiers principaux : ce déficit amène logiquement dans une démarche de GPEC à combler le besoin : l'entreprise pour cela a ouvert son propre établissement de formation, qui délivre un certificat reconnu.

² Anact – d'après : <https://www.anact.fr/definition>

³ Citeau J.-P. (2000), *Gestion des ressources humaines – Principes généraux et cas pratiques*, Éditions Armand Colin, Paris.

⁴ Plane J.-M. (2000), *La gestion des ressources humaines*, collection Dominos, Éditions Flammarion, Paris.

La GPEC permet donc de développer le capital humain de façon quantitative : l'entreprise pourra recruter plus de peintres qualifiés.

- Cette mesure de GPEC doit permettre de former des peintres déjà en poste : les peintres en « étanchéité aéronautique » qui n'ont pas été formés dans une école spécialisée. Cette fois, la GPEC contribue de façon plus qualitative au développement du capital humain de Jetpaint. L'idée sous-jacente est que pour attirer les candidats, dans un contexte de tension sur le marché du travail, les entreprises jouent sur leur image de marque. Un centre de formation interne comme celui de Jetpaint peut contribuer à la construction d'une image positive, avec des conséquences positives, et une amélioration de la motivation et du climat social en interne comme en externe. In fine, une GPEC facilitée (moins de turnover, davantage de candidats).
- Création d'une image-employeur favorable pour Jetpaint⁵ : attractivité pour les ressources humaines. Jetpaint reste le leader de la profession, à plus forte raison en France, et l'idée est que le peintre nouvellement formé avec des qualifications aussi étroites ne reçoit pas une formation générale mais spécifique : l'employabilité du nouveau en dehors de Jetpaint, ou de la région de Toulouse est faible. On peut augurer que Jetpaint bénéficiera de l'essentiel des effets de la formation. De surcroit, Jetpaint peut insérer une clause de dédit-formation dans ses contrats de travail afin de sécuriser son capital humain.

Commenter les phrases suivantes en justifiant systématiquement, éventuellement par des calculs, votre réponse.

Dans le cas de l'entreprise Jetpaint :

1. La croissance externe est le mode de croissance privilégié par le groupe Aerosupply et ses sociétés.

L'affirmation n'est ni juste, ni fausse.

En effet, le groupe utilise bien la croissance externe pour se développer : le groupe doit acheter fin avril deux usines de maintenance de cabines d'avion. Pour autant, la croissance interne est également présente avec l'ouverture de nouvelles usines de peinture en France ou à l'étranger. Enfin, la croissance conjointe semble largement pratiquée par ce groupe qui crée des co-entreprises (joint-ventures) à l'étranger avec des constructeurs ou des compagnies aériennes : Maroc avec RAM, Chine avec Airbus, Chine avec Hainan Airways.

⁵ D'après document théorique - Audrey Charbonnier-Voirin et Alexandra Vignolles, *Marque employeur interne et externe, Revue Française de Gestion, 2015 (extraits)*

2. La participation de Jetpaint dans la société Inspiris-Technocentre Henri-Fabre peut fragiliser ses avantages concurrentiels.

L'affirmation est plutôt juste.

En effet, cet investissement amorce une évolution stratégique qui est une intégration vers l'amont : en effet, la prise de participation dans Expiris qui fait de la recherche dans le domaine de la peinture et des matériaux s'écarte des métiers actuellement maîtrisés par Jetpaint, pour se diriger vers ceux de ses fournisseurs. Ainsi, Jetpaint remonte vers une étape antérieure de la filière et fait une intégration vers l'amont. Ce faisant, sa structure évolue également, car le technocentre et Expiris favorise un nouveau mode d'organisation qui est l'organisation en réseau, qui cherche à mettre en relation divers acteurs en dépit de leurs différences de métier et de compétences. En amenant à collaborer à la réalisation d'objectifs communs plusieurs parties différentes et autonomes vont se compléter et se mutualiser au sein d'une part de la nouvelle société commune et d'autre part du technocentre.

3. La fixation du prix de la prestation fournie par Jetpaint dépend uniquement de ses coûts de production.

L'affirmation n'est ni juste, ni fausse.

En effet, les prix sont variables d'un appareil à l'autre et dépendent à la fois de coûts de matières (peinture), de coûts de main d'œuvre (les cadences trop faibles ne permettent pas l'utilisation de robots comme dans l'automobile). Ils comprennent également des coûts de structure liés aux amortissements des sites de production, des ateliers de peinture, des pistolets électrostatiques, des autres installations techniques, et des coûts d'administration. Toutefois, la société Jetpaint représentée par son directeur semble également attentive aux prix pratiqués par la concurrence, donc aux prix du marché mondial.

En général :

1. Le ratio $[(\text{Salaires} + \text{Charges sociales}) / \text{Valeur ajoutée}]$ permet d'analyser la répartition de la valeur ajoutée de l'entreprise.

L'affirmation est plutôt juste.

Le ratio montre la part du facteur travail dans la création de valeur. Mais elle met aussi en valeur la répartition de la VA : la part de la VA consacrée aux salaires dépend également de considérations politiques dans le partage de la VA : des politiques salariales mises en œuvre par l'employeur qui peuvent être plus ou moins généreuses, du rapport de force avec les organisations syndicales, et aussi des exigences des actionnaires en termes de distribution de dividendes.

2. Dans le système d'information d'une entreprise, la saisie des données ne doit jamais être confiée aux acteurs extérieurs à l'entreprise.

L'affirmation n'est ni juste, ni fausse.

L'affirmation est juste dans de nombreux cas. L'enregistrement des catalogues produits, photos, conditions relève plus du producteur. Toutes les informations, non clients, figurant sur un site marchand sont saisies en interne.

Par ailleurs, la saisie de beaucoup d'autres données ne peut être confiée à un tiers car elles sont sensibles, ou confidentielles : données RH, salaires, conditions d'embauche, résultats de recherche, projets, nouveaux produits, données concernant la production, etc.

Néanmoins, l'affirmation peut être fausse pour ce qui concerne les données-clients pour les distributeurs et les industriels fabricant des biens de grande consommation : ainsi, chaque client qui s'enregistre sur un site marchand saisit lui-même ses coordonnées et sa commande : il saisit la plupart des informations qui vont figurer sur la facture.

Cela peut également être faux pour certaines données commerciales : enregistrement pour des newsletters, cadeaux, produits gratuits, clubs de fans, de consommateurs, d'utilisateurs, etc.

Cela peut encore être erroné dans les industries de B to B notamment pour les données commerciales : commandes, ventes, livraisons sont gérées sous la forme de données informatisées. Le fournisseur peut faire une demande d'enregistrement comme fournisseur agréé et saisir ses coordonnées, son offre et/ou sa facture.

3. Les réseaux sociaux jouent un rôle déterminant dans l'évolution de l'image de marque d'une entreprise.

L'affirmation est plutôt juste dans l'univers de la consommation.

En effet, l'image du produit et/ou de la marque se construit de plus en plus sur les réseaux sociaux : Facebook : communauté de fans, Facebook : likes... qui sont des media très consultés par les consommateurs. Les réseaux professionnels permettent également le partage de publications.

Des avis négatifs conduisent aisément les consommateurs à ne pas aller voir un film, un événement ou ne pas acheter un produit.

Toutefois, l'univers des biens d'équipement est moins touché car les prestations s'y réalisent de façon plus individuelle et les avis des acheteurs ne sont pas recensés de façon systématique. Les avis négatifs ne sont souvent pas exprimés publiquement.

RAPPORT DE L'ÉPREUVE

■ ÉLÉMENTS STATISTIQUES

- **1228 copies ont été corrigées ;**
- Moyenne de l'épreuve : **10,93 sur 20 ;**
- Écart-type : **4,2 ;**
- **61 %** des copies ont obtenu une **note ≥ 10** soit **749 copies ;**
- **18 %** des copies ont obtenu une **note ≥ 15** soit **221 copies ;**
- **2 %** ont obtenu une note de **20 sur 20** soit **25 copies.**

LE TRAITEMENT DU SUJET PAR LES CANDIDATS

SUR LE FOND

Pour cette cinquième session et conformément aux objectifs généraux de l'enseignement de Management et sciences de gestion, le sujet proposé vise la mise en œuvre de la part des candidats d'une démarche de gestion ayant pour objectif de se référer à une décision managériale bien identifiée, dans un contexte organisationnel explicité issu du secteur marchand. Ceci permet de mettre en relation les concepts managériaux et les techniques de gestion dans le traitement de questions opérationnelles. Les contextes stratégiques présentés permettent de mettre en évidence les facteurs de contingence qui agissent sur la définition d'une stratégie et sa mise en œuvre. Les aspects opérationnels sont ainsi étudiés dans le cadre d'une problématique de gestion et non pas ex nihilo. Par ailleurs, l'apport d'un texte théorique issu d'un auteur de référence en management et sciences de gestion (cette année, le concept de « marque employeur » développé par Simon Barrow en 1990) favorise l'approfondissement d'une argumentation lors de l'étude de contextes d'entreprises.

Pour cette nouvelle session, le jury a constaté que de nombreux candidats ont traité l'intégralité du sujet dans le temps imparti par l'épreuve (2 h). Pour ceux-ci, le jury a observé une capacité à gérer le temps, à maîtriser des outils techniques notamment ceux calculatoires et à apporter une plus-value à leur réflexion par des apports de connaissances théoriques et pratiques personnels.

Néanmoins, il apparaît que pour d'autres candidats les efforts ne sont pas suffisants, notamment :

- en ne proposant pas une argumentation étayée (beaucoup de paraphrases et peu d'apports notionnels véritables) ;
- en ne structurant pas leurs réponses.

Le jury constate une grande disparité dans les productions :

- Pour les copies faibles, il est apparu que les candidats avaient de réelles difficultés à organiser et structurer leurs idées. Ce constat traduit souvent un manque de connaissances des champs conceptuels essentiels (mercatique opérationnelle, risques d'exploitation...) et d'une problématisation insuffisamment approfondie. Par ailleurs, la gestion du temps pouvait apparaître comme une variable non maîtrisée. Il arrive ainsi que la première question soit très, voire trop, bien traitée ce qui impacte négativement les réponses fournies aux questions suivantes, en particulier celles de la partie 2 relative aux commentaires qui sont survolées. Au bout du compte, beaucoup de copies ne traitent pas correctement une des deux parties.
- Il est à noter que 25 copies ont été valorisées par un 20 / 20 (2 % des effectifs) témoignant pour ces candidats d'une véritable analyse critique et mobilisant de manière pertinente des connaissances acquises durant l'ensemble du cycle de formation et des capacités utiles à la formulation de réponses structurées.

Sur la base de l'historique des résultats, il apparaît que les candidats appréhendent mieux l'épreuve de management et sciences de gestion. Le jury souhaite souligner qu'elle reste néanmoins une épreuve à part entière qui valorise les productions mettant en exergue un contenu disciplinaire solide et des démarches analytiques pertinentes. Elle nécessite pour cela une préparation rigoureuse tant en termes de gestion du temps qu'en termes de mobilisation de connaissances et de capacités méthodologiques et rédactionnelles.

CONCERNANT LA PARTIE RELATIVE À L'ANALYSE DU CAS

Le contexte professionnel de cette année portait sur l'entreprise **Jetpain**, basée à Toulouse. Filiale du groupe Aerosupply, elle est spécialisée dans la peinture et l'étanchéité des avions. Son activité repose tout particulièrement sur les traitements et revêtements de surface qui constituent un des moyens essentiels pour améliorer les propriétés fonctionnelles des matériaux, notamment la résistance à l'oxydation, à la corrosion, au frottement et à l'usure, la tenue des matériaux à la fatigue (fatigue mécanique, fatigue thermique...) mais aussi pour singulariser les supports (couleur et aspect).

Entreprise en développement, elle officie sur 35 sites et emploie aujourd'hui 1 100 personnes à travers le monde, dont 250 en région Midi-Pyrénées. Face à l'augmentation des cadences de production à venir et de la difficulté à recruter une main-d'œuvre qualifiée (peintres spécialisés), Jetpaint a annoncé l'ouverture d'un centre de formation dédié à ce métier.

Le sujet présentait :

- Un contexte permettant d'identifier les caractéristiques de l'entreprise et de son marché ;
- Une partie questionnement subdivisée en 2 sous-parties : l'une concernant l'analyse du cas et l'autre relative à des commentaires portant sur le contexte de l'entreprise Jetpaint et sur un cadre général ;
- Des annexes regroupant les différentes informations utiles à l'étude.

De manière plus précise pour :

- **la question 1 :**

De nombreux candidats se sont contentés de citer les ressources sans expliquer en quoi elles permettaient de caractériser le marché de Jetpaint et/ou d'évaluer le degré de dépendance économique de l'entreprise avec son principal client Airbus.

Le jury a regretté l'usage dans de nombreuses copies de modèles d'analyse du marché qui n'étaient pas pertinents par rapport aux attentes du sujet (modèle PESTEL par exemple).

- **la question 2 :**

Les calculs ne sont pas parfaitement maîtrisés. Beaucoup de candidats n'ont pas calculé les ratios ou présentent des calculs approximatifs témoignant d'une connaissance superficielle des concepts de rentabilité économique, rentabilité financière ou taux d'endettement. Par ailleurs, les analyses sont trop succinctes ou insuffisamment argumentées.

L'analyse des chiffres et leur lien avec les caractéristiques du sujet sont souvent incomplets malgré les pistes suggérées par les ratios (effet de levier).

- **la question 3 :**

Les bonnes copies sont celles qui ont cherché à analyser les éléments du contexte professionnel à l'aide du concept de « marque employeur » et les notions induites vues en cours (GPEC, motivation, fidélisation des salariés).

CONCERNANT LA PARTIE RELATIVE AUX COMMENTAIRES

Il doit être rappelé aux candidats qu'il ne suffit pas de déclarer qu'une affirmation est vraie ou fausse. Dans les deux cas, a fortiori quand l'affirmation n'est que partiellement vraie ou fausse, il est absolument nécessaire de **justifier** la réponse (en définissant les notions, en expliquant les mécanismes à l'œuvre...). De même, recopier dans le contexte ou les annexes la phrase dont l'interprétation pourrait permettre de répondre de manière pertinente, ne constitue en rien une réponse adaptée. La mise en œuvre d'une réflexion étayée d'appuis théoriques est valorisée.

Le jury a regretté que dans de nombreuses copies les réponses proposées soient peu élaborées et que celles-ci restent très superficielles. De nombreux candidats ont répondu en quelques lignes aux affirmations et n'ont apporté souvent que des justifications simplistes.

De fait, le travail de préparation à cette épreuve doit s'orienter dans deux directions : asseoir ses compétences méthodologiques et démontrer des connaissances disciplinaires solides et approfondies.

SUR LA FORME

Il a été constaté que de nombreux candidats ne maîtrisaient pas les règles élémentaires relatives à l'orthographe et à la syntaxe. Ceci a nui à la clarté de leurs propos et a rendu complexe le déchiffrement des copies.

À ce titre, le jury rappelle qu'une épreuve écrite constitue également un acte de communication dont le correcteur est la cible ; il doit se faire dans un français correct sans faute de grammaire ou d'orthographe, avec une présentation soignée.

■ CONSEILS AUX CANDIDATS

Le jury recommande aux candidats de lire attentivement les questions du sujet avant de commencer à rédiger, afin d'apporter des réponses claires et précises, étayées des éléments chiffrés et/ou des concepts utiles. En outre, le jury préconise aux candidats de privilégier la qualité de l'argumentation à une recherche d'exhaustivité qui peut être contre-productive car n'étant pas une exigence de l'épreuve.

Un apprentissage sérieux des méthodologies et une connaissance approfondie des champs notionnels abordés lors des deux années de préparation sont donc indispensables.

En outre, eu égard au format (2 h) et aux attendus de cette épreuve, une préparation rigoureuse aux spécificités de cet exercice semble indispensable.

Enfin, il est fortement recommandé de rendre une copie rédigée avec le plus grand soin et de mettre en valeur l'argumentation par un vocabulaire juste, précis et clair dans le respect des règles grammaticales et syntaxiques.

En conclusion, la réussite à l'épreuve de management et sciences de gestion suppose de rechercher de la pertinence dans toutes ses dimensions : lecture des questions, considération du contexte du cas et des spécificités de l'entreprise, mise en relation des concepts, structuration et argumentation, explicitation des réponses et mobilisation de notions...