

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 surcroît, 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.

