

CONCOURS NATIONAL D'ACCÈS AUX ÉCOLES DE MANAGEMENT (CNAEM)

(ENCG / ESI)

FILIERE ECONOMIQUE ET COMMERCIALE

OPTION TECHNOLOGIQUE

EPREUVE : Gestion, Management et Informatique

Mai 2015

Corrigé indicatif

Dossier 1 : Environnement et stratégie d'Aluminium du Nord

1- Analyse de l'environnement de l'entreprise Aluminium du Nord

14 points

(Il n'est pas demandé une réponse exhaustive, mais simplement des propositions cohérentes). En revanche un effort de structuration est nécessaire

		Opportunités	Menaces
Micro environnement	Demande	<p>Demande permanente correspondant à des produits incontournable</p> <p>le taux de pénétration des fenêtres en aluminium s'élève à 90%</p> <p>Essor du marché d'aluminium au Maroc</p> <p>Demande diversifiée (l'Etat, les offices, les promoteurs immobiliers...)</p> <p>Evolution soutenue de la demande des fenêtres en volume</p>	<p>Dépendance vis-à-vis l'évolution à l'immobilier en général et le logement social en particulier (65% à 70% de la demande de profilés de fenêtres provient du segment de logement social)</p> <p>Arrivée à maturité du marché des produits en aluminium en Europe</p>
	Concurrence		<p>Concurrence acharnées par les prix ce qui diminue les marges bénéficiaires des producteurs.</p> <p>Le développement du secteur informel qui fournit des produits non conforme et vendus à des prix bas</p> <p>Concurrence des produits importés, surtout de l'Espagne (les importations représentent le 1/3 du marché)</p>
	Fournisseurs	<p>Disponibilité de la matière première (Aluminium) avec des prix</p>	

		favorables aux producteurs	
	Produits de substitution	Les produits en PVC et en bois	
Macro environnement	Politique	Politique d'investissement soutenue des pouvoirs publics (réseau autoroutier, ports...)	Baisses des Droits de Douanes sous l'effet des accords de libre échange (ouverture commerciale)
	Réglementation	Absence de réglementation en matière d'isolation dans le bâtiment.	La réglementation en matière d'isolation thermique et acoustique des bâtiments ne favorise pas l'utilisation des produits en aluminium surtout en Europe. L'application du programme national de l'efficacité énergétique dans le bâtiment dans les années à venir. Introduction de la taxe pour la contribution à la cohésion sociale.

2- Les facteurs clés de succès du secteur de la fabrication de profilés en aluminium : **4 points**

- L'innovation et le développement de nouvelles possibilités techniques de produits pour s'aligner sur les exigences des clients professionnels
- La largeur de la gamme pour répondre à la diversité des besoins clients
- Le Respect de différentes normes techniques liées au secteur de bâtiment ainsi que les normes de qualité : Labellisation de produits, certificats...
- La maîtrise des coûts de production et des délais de livraison pour s'imposer face à la concurrence.
- La gestion efficace de la relation clients professionnels (suivi personnalisé, communication, fidélisation...)

3- Les choix stratégiques de l'entreprise Aluminium du Nord :

6 points

Stratégie primaire : Spécialisation

Aluminium du Nord est la première société marocaine spécialisée dans la fabrication de profilés en alliage d'aluminium. Cette orientation stratégique lui permet de focaliser ses ressources et compétences sur un seul DAS à savoir la production de profilés en alliage d'aluminium tout en bénéficiant des opportunités offertes par l'essor du marché d'aluminium au Maroc et la diversité de la demande. Le développement de l'entreprise est recherché à travers l'expansion géographique du marché (25% de son CA de 2013 est destiné à l'export)

Stratégie générique : la différenciation

Devant la pression concurrentielle par les prix l'entreprise a décidé d'améliorer la qualité de ces produits pour s'aligner sur les standards internationaux (certification QES, ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 et OHSAS 18001). Elle

met à contribution son savoir faire et la qualité de ses équipements techniques pour renforcer sa position de référence dans le marché des profilés en aluminium. Une telle stratégie permet à l'entreprise de se démarquer des produits non conformes et de limiter l'effet des produits de substitution. En outre la différenciation par la qualité des produits permet de faciliter le développement des ventes à l'export.

4- Comment la responsabilité sociale et sociétale de l'Entreprise Aluminium du Nord se manifestent-elles ? 2 points

Les préoccupations environnementales se sont traduites par l'adhésion d'Aluminium du Nord au projet MED TEST. Le but d'un tel projet est d'identifier des opportunités de réduction de la facture énergétique et des coûts, d'amélioration de la productivité, de valorisation des déchets solides et de minimisation de la charge polluante des rejets liquides.

Les actions menées par l'entreprise concernent :

- La maintenance préventive et gestion de la production ce qui permet une économie de 1312 Mwh d'énergie par an ;
- L'optimisation du processus (économie de 2 140 m³ d'eau et 320 Mwh d'énergie par an ;
- Le Nettoyage des filières d'aluminium (économie de 150 tonnes de Soude)
- La valorisation des déchets et la récupération de chaleur

5- Dans quelle mesure l'engagement environnemental est-il source de création de valeur pour l'entreprise Aluminium du Nord? 4 points

La montée en puissance des préoccupations écologiques, est l'une des tendances marquantes de la dernière décennie dans la sphère de la consommation. L'engagement environnemental se traduit par la réalisation des produits avec une charge polluante limitée ce qui permet de répondre aux exigences des consommateurs (création de valeur pour le client).

Par ailleurs, les préoccupations environnementales de l'entreprise Aluminium du Nord permettent de réduire la facture énergétique et les coûts ainsi que d'améliorer la productivité (création de valeur pour les actionnaires)

Dossier 2 : Choix d'investissement et calcul des coûts

A- Etude d'opportunité d'un nouvel investissement

1- Le tableau d'amortissement du matériel

4 points

tableau d'amortissement				
Années	Amort constant	Amort dégressif	Amort dérogatoire	
2015	340000	680 000	340 000	
2016	340000	408 000	68 000	
2017	340000	244 800		95 200
2018	340000	183 600		156 400
2019	340000	183 600		156 400
total	1 700 000	1 700 000	408 000	408 000

2- Calcul de VAN

Calcul des FNT						
	Début 2015	FIN 2015	2016	2017	2018	2019
Economies de matières		440000	440000	440000	440000	440000
Economies de frais de gestion		96000	96000	96000	96000	96000
Economies de charges de personnel		144000	144000	144000	144000	144000
Total des économies des charges décaissables		680000	680000	680000	680000	680000
- Dotations aux amortissements du matériel		680000	408000	244800	183600	183600
Résultat avant impôt		0	272000	435200	496400	496400
-IS		0	81.600	130.560	148.920	148.920
Résultat après impôt		0	190.400	304.640	347.480	347.480
+Dotations aux amortissements		680000	408000	244800	183600	183600
CAF		680.000	598.400	549.440	531.080	531.080
-investissement	1700000					
+Récup ΔBFRE						
FNT	-1.700.000	680.000	598.400	549.440	531.080	531.080
FNT actualisés	-1.700.000	618181,8182	494545,4545	412802,404	362735	329758,9
VAN	518.023,36 €					

VAN= 518 023,36 DH

Sur le plan économique, le projet est rentable car il dégage une VAN positive. Il est donc recommandé à l'entreprise d'investir dans le nouveau matériel destiné à l'amélioration de la qualité des matières.

2 points

B- Calcul des coûts et politique de prix

3- coût d'un mètre linéaire de profilé standard Cordoba

7 points

	coût unitaire	quantité	valeur
Matières			
aluminium	20,00	2300,00	46000,00
peinture	50,00	260,00	13000,00
emballage	4,00	100,00	400,00
Activités			
Concevoir le modèle	2600,00	0,00	0,00
Réceptionner les livraisons	1600,00	3,00	4800,00
Livrer les matières en atelier et Régler les machines	2200,00	1,00	2200,00
Produire les profilés d'aluminium	5,00	5000,00	25000,00
Couper les profils	7,00	1000,00	7000,00
Assurer la finition	5,00	500,00	2500,00
emballer les profilés	2,00	100,00	200,00
Assurer les relations clients et Assurer l'administration générale	2000,00	0,20	400,00
coût de la série lot de 1000 profilés			101500,00
coût unitaire d'un profilé standard			101,50
coût d'un mètre linéaire			20,3

4- le calcul du prix de vente respectant l'objectif de rentabilité de 12%

1 points

$$\frac{\text{Résultat unitaire}}{\text{Prix de vente HT}} = 12\%$$
$$\text{Prix de vente HT} = \frac{20,30}{1-12\%} = 23,07 \text{ DH le mètre}$$

5- Le prix d'acceptabilité correspond au % des non acheteurs potentiels le plus faible soit 18 DH HT le mètre linéaire

2 points

6- Commentaire

7 points

La recherche d'un objectif de rentabilité de 12 % se traduit par la fixation d'un prix de vente supérieur à celui accepté par un échantillon de clients.

Le produit concerné par la politique de tarification est conçue pour répondre aux exigences du logement social, d'où l'intérêt de chercher à réduire le prix tout en respectant les normes imposées par la réglementation et le cahier de charge.

Par ailleurs, face à une offre importante et diversifiées, les promoteurs immobiliers sont mieux positionnés pour bien négocier les conditions liées au prix. En tenant compte également de la concurrence, Il convient de considérer le prix de marché comme une donnée et de chercher l'amélioration de la rentabilité à travers la réduction des coûts de production (gestion efficace des activités, augmentation de la taille de la série, recherche de l'efficacité au niveau de la consommation des matières...)

1- Les leviers d'action qui permettraient au responsable du service « Clients menuisiers » de développer les relations avec les menuisiers. 3 points

Le développement des relations avec les menuisiers nécessite un partenariat équilibré (gagnant gagnant) prenant en considération les attentes de ces derniers : soutien professionnel, assistance technique, avantages...

- Création de fichiers spécifiques aux menuisiers ;
- Proposition des actions de formation, des séminaires pour améliorer le professionnalisme avec délivrance éventuellement de diplômes/attestation ;
- Réunion pour l'information et la présentation des produits de l'entreprise...
- Offre gratuit des outils de travail, Carte de fidélité

2- Les modes de recrutement du personnel de service « Clients menuisiers » vous paraissent-ils pertinents ? 4 points

Le recrutement interne de 4 salariés pour assurer l'assistance commerciale est de nature à motiver ces derniers à travers la promotion. En plus ça permet à l'entreprise de réduire les coûts liés de recrutement.

Le recrutement externe du chef du service permet d'apporter éventuellement de nouvelles compétences et pratiques. Il s'agit d'un profil polyvalent (ingénieur et commercial) bien placé pour communiquer efficacement sur l'aspect technique et commercial de l'offre de l'entreprise. En plus, le nouveau chef dispose d'une bonne expérience professionnelle dans la gestion des relations clients.

Par ailleurs, l'expérience professionnelle du nouveau chef du service a été développée dans un secteur différent.

3- Masse salariale 2014 3 points

Ancienneté Catégories	Tranche A		Tranche B		Tranche C		Masse salariale 2014
	Effectif 2014	Salaire moyen mensuel	Effectif 2014	Salaire moyen mensuel	Effectif 2014	Salaire moyen mensuel	
IP	75	7560	112	8640	136	9720	2856600
ETAM	12	8640	18	10800	33	12240	702000
IC	9	10800	16	12960	32	15120	788400
Total	96		146		201		4347000

Masse salariale 2015 5 points

Ancienneté Catégories	Tranche A			Tranche B			Tranche C			Masse salariale annuelle 2015
	Effectif 2015	SM	MS	Effectif 2015	SM	MS	Effectif 2015	SM	MS	
IP	75	7560	567000	84	8640	725760	157	9720	1526040	2818800
ETAM	7	8640	60480	23	10800	248400	28	12240	342720	651600
IC	9	10800	97200	8	12960	103680	40	15120	604800	805680
Total			724680			1077840			2473560	4276080

4- Analyser l'impact de la création du service « Clients menuisiers » sur la masse salariale de la société.

A recalculer

5 points

Catégories	Masse salariale après création du service
IP	2787480
ETAM	686160
IP	816480
Total	4290120

La création du nouveau service n'entraînera pas d'augmentation des rémunérations par rapport à 2014. La diminution de la masse salariale en 2015 même après création du nouveau service s'explique par l'effet noria (recrutement d'un cadre à faible rémunération Tranche A) et l'effet effectif (les retraités non remplacés).