

CONCOURS GÉNÉRAL DES LYCÉES

—

SESSION 2020

—

MANAGEMENT ET SCIENCES DE GESTION

(Classes de terminale STMG)

Durée : 4 heures

—

*L'usage de la calculatrice avec mode examen actif est autorisé.
L'usage de la calculatrice sans mémoire « type collègue » est autorisé.*

Consignes aux candidats

- Ne pas utiliser d'encre claire
- N'utiliser ni colle, ni agrafe
- Numéroté chaque page en bas à droite (numéro de page / nombre total de pages)
- Sur chaque copie, renseigner l'en-tête + l'identification du concours :

Concours / Examen : CGL

Epreuve : 101

Matière : MSGE

Session : 2020

ABYSSE CORP	2
Dossier 1 : Analyser la rentabilité de l'entreprise suite à l'abandon de l'activité « jouets »	4
Dossier 2 : Maîtriser la chaîne de valeur pour être plus réactif	4
Dossier 3 : Effectuer un choix entre la création d'un site <i>e-commerce</i> en propre et le recours à une <i>marketplace</i>	5
Dossier 4 : Développer la marque employeur pour attirer de nouveaux talents	5
Annexe 1.1 : Les calculs des rentabilités économique et financière	6
Annexe 1.2 : Bilan et compte de résultat de l'exercice 2015	7
Annexe 1.3 : Bilan et compte de résultat de l'exercice 2016	8
Annexe 1.4 : Extraits d'articles sur le marché des jouets	9
Annexe 2.1 : La chaîne de valeur et la décision de faire ou de faire-faire	10
Annexe 2.2 : La fonction logistique en entreprise	10
Annexe 2.3 : Le retour sur investissement	12
Annexe 3.1 : Entretien avec Virginie Lopez, directrice du marketing du cabinet de conseil en licensing Kazachok	13
Annexe 3.2 : <i>Marketplace</i> versus site <i>e-commerce</i>	15
Annexe 3.3 : Les chiffres clés 2019 par la Fédération d' <i>E-Commerce</i> et Vente À Distance (FEVAD)	16
Annexe 3.4 : <i>Marketplaces</i> et sites vendeurs contribuent à la bonne dynamique du e-commerce 17	
Annexe 4.1 : Extrait d'entretien avec le dirigeant Xavier Sartoris	18
Annexe 4.2 : Les commerciaux dans le top 3 des profils les plus recherchés	18
Annexe 4.3 : La marque employeur	19
Annexe 4.4 : Extrait du site de NEOMA	20
Document à compléter et à rendre avec la copie	21

L'entreprise Abyssse Corp est fondée en 2003 par Xavier Sartoris et située à Grand-Couronne, dans la banlieue de Rouen.

Xavier Sartoris, fondateur et PDG d'Abyssse Corp : la création d'Abyssse Corp.

« À la fin des années 90, j'ai créé une petite chaîne de magasins dans le nord de la France. Ces magasins vendaient des produits dérivés sous licences¹ : mangas, BD comics, DVD d'animation, jeux de rôle En parallèle, j'avais découvert les cartes « Yu-Gi-Oh ! » au Japon et convaincu la société Konami de les lancer en France. C'est ainsi qu'Abyssse Corp est née en 2003, se centrant autour de deux métiers : les produits dérivés et les cartes « Yu-Gi-Oh ! ». »

Petit à petit, l'entreprise négocie avec de plus en plus de licences japonaises pour commercialiser leurs produits dérivés. Travailler avec ces licences japonaises lui permet de développer des compétences de négociation et d'acquérir une bonne réputation. Disney, Stars Wars, Nintendo deviennent progressivement des partenaires d'Abyssse Corp. Parallèlement, à partir de 2006, Abyssse Corp se lance dans la distribution de jeux et jouets.

Xavier Sartoris, fondateur et PDG d'Abyssse Corp : le lancement de l'activité « jouets ».

« En 2006, la licence Nintendo est devenue de plus en plus grand public et nous avons eu l'opportunité de distribuer une gamme de jouets, de peluches et de figurines Super Mario. Le succès important de cette gamme à la limite des jouets et des produits dérivés nous a permis d'entrer chez tous les détaillants de jouets et dans la grande distribution alimentaire. La distribution de jeux et jouets est devenu un troisième métier. »

À cette activité de distribution, s'ajoute une activité de création et Abyssse Corp lance en 2007 sa propre marque Abystyle. Elle crée ainsi des objets originaux et de qualité, comme les tirelires Star Wars : *« Nous sommes les seuls en France à produire des objets en 3D Star Wars. »*, affirme Xavier Sartoris.

Dans un environnement extrêmement concurrentiel, l'entreprise décide cependant en 2015 d'abandonner la distribution de jeux et jouets, pour concentrer l'essentiel de ses ressources stratégiques à la commercialisation et la création de produits dérivés, en particulier à l'international.

Xavier Sartoris, fondateur et PDG d'Abyssse Corp : le recentrage sur les produits dérivés.

« Le marché du jouet est un marché important, mais difficile, très concurrentiel, avec des croissances très faibles. Après plusieurs années d'efforts, nous n'avons obtenu qu'une part de marché négligeable et les perspectives étaient peu encourageantes.

L'activité « jouets » mobilisait très fortement les équipes (services marketing et commercial, développement, communication) et cette activité consommait tellement les ressources d'Abyssse Corp, que, dans le même temps, nous commençons à perdre des parts de marché dans les produits dérivés. Nous nous sommes donc retirés de l'activité « jouets » pour réallouer nos ressources dans les produits dérivés.

Nous n'avons cependant pas totalement abandonné le secteur des cartes à jouer. Nous avons juste abandonné la distribution des cartes « Magic », dont la rentabilité était trop faible au regard des efforts que devaient déployer nos équipes commerciales. Aujourd'hui, nous distribuons encore les cartes « Yu-Gi-Oh ! » ainsi que les jeux Dragon Ball et Final Fantasy, mais en y consacrant peu de ressources. »

¹ Un contrat de licence permet à une entreprise d'utiliser une marque qu'elle ne possède pas, notamment pour commercialiser des produits dérivés. Par exemple, une entreprise détenant une licence Star Wars peut fabriquer des produits dérivés tels que des T-Shirts Star Wars, à condition de respecter un cahier des charges fourni par le détenteur de la marque (Disney en l'occurrence). Celui-ci est appelé un ayant-droit.

Aujourd'hui, Abygge Corp possède environ 50 licences et s'est imposé comme l'un des *leaders* européens sur le marché des produits dérivés. L'entreprise est présente dans plus de 30 pays, auprès de 2 100 distributeurs. Elle compte près de 150 salariés, répartis dans différents services : le pôle création, le pôle production, le pôle logistique, le pôle commercial et le pôle administratif. Son chiffre d'affaires a augmenté de près de 34 % entre 2017 et 2018 pour s'élever à 37,4 millions d'euros en 2018.

Sur le segment des produits dérivés, la demande a fortement évolué et Abygge Corp cherche à s'adapter. Les produits dérivés ne sont plus exclusivement destinés à une clientèle spécialisée. Chacun est susceptible d'offrir ces produits à son entourage. La commercialisation des produits Abygge Corp passe donc beaucoup désormais par les grandes surfaces spécialisées (Joué Club, La Grande Récré). La question de développer son propre site de *e-commerce* est également présente.

La forte croissance de l'entreprise pose aussi différents défis opérationnels. Le premier est le recrutement de nouveaux talents, en particulier dans le domaine commercial. Le second est celui de pouvoir répondre à une demande toujours plus forte et plus infidèle. Les sorties de films ou de jeux vidéo entraînent souvent des pics de demande, que l'entreprise peut avoir du mal à gérer. Dans ce contexte, l'entreprise a décidé d'internaliser l'ensemble de la chaîne logistique et une partie de la production (25 % environ de la production est fabriquée en France en interne. Le reste de la production est externalisé en Chine). Cela lui permet de mieux maîtriser ses processus et les délais.

Xavier Sartoris, fondateur et P-DG d'Abygge Corp : l'internalisation des processus.

« Les coûts de production étant très inférieurs en Chine, nous pouvons y fabriquer des produits très élaborés, avec un excellent degré de finition pour la décoration. En revanche, c'est un outil peu souple qui implique la fabrication de quantités importantes. Les délais sont très longs. En parallèle, nous avons donc développé une chaîne de production en France, qui nous permet d'être très réactif et rapide. Nous pouvons tester les nouvelles licences, réaliser des produits de niche² ou réagir très vite si un personnage devient populaire. Beaucoup de ces produits sont liés à l'impression numérique et une production ne représente que très peu de coûts fixes. Il n'y a donc presque pas de quantité minimum : nous pouvons ainsi fabriquer à la demande avec des stocks très faibles.

Parallèlement, la maîtrise de la logistique est un facteur clé de succès, en particulier pour les cartes à jouer. De plus, nous disposons d'un nombre très important de références (3 500) et d'une typologie de clients très variée. L'internalisation nous permet de garder le contrôle et de rester indépendant. »

On vous demande de traiter les quatre dossiers suivants :

- Dossier 1 : Analyser la rentabilité de l'entreprise suite à l'abandon de l'activité « jouets »
- Dossier 2 : Maîtriser la chaîne de valeur pour être plus réactif
- Dossier 3 : Effectuer un choix entre la création d'un site *e-commerce* en propre et le recours à une *marketplace*
- Dossier 4 : Développer la marque employeur pour attirer de nouveaux talents

² Produits destinés à un petit marché disposant de caractéristiques spécifiques.

Dossier 1 : Analyser la rentabilité de l'entreprise suite à l'abandon de l'activité « jouets »

Travail à faire à l'aide des annexes 1.1 à 1.4 :

- 1. Identifier les domaines d'activités stratégique (DAS) de l'entreprise avant 2015.**
- 2. Justifier la décision d'abandonner l'activité « jouets » en 2015. Caractériser cette décision.**
- 3. Calculer les rentabilités économique et financière pour chaque activité ainsi que pour l'ensemble de l'entreprise en 2016 et compléter à cet effet le document à rendre avec la copie.**
- 4. Analyser la pertinence de la décision prise en 2015 au regard de l'environnement du marché du jouet actuel et de vos calculs précédents.**
- 5. Présenter l'opportunité et les risques liés à un financement par l'endettement des projets de développement prévus par la direction dans les années à venir (investissement dans un entrepôt de logistique, implantations à l'étranger...)**

Dossier 2 : Maîtriser la chaîne de valeur pour être plus réactif

Un des facteurs clés de succès sur le marché des produits dérivés est la capacité à répondre à des pics de demande, notamment à l'occasion de la sortie de films ou de jeux vidéo.

Pour cela, Aysse Corp a récemment décidé d'investir 4 000 000 d'euros dans un entrepôt de stockage et de préparation de commandes et de fabriquer elle-même une partie de ses produits.

Travail à faire à l'aide des annexes 2.1 à 2.3 :

- 1. Identifier les raisons qui amènent Aysse Corp à intégrer une partie de son processus de production ainsi que le processus de logistique.**
- 2. Diagnostiquer les forces et faiblesses de l'entreprise en vous appuyant sur le concept de chaîne de valeur et montrer la cohérence des décisions d'intégration prises.**
- 3. Identifier la nature des gains attendus grâce au nouveau service de logistique.**
- 4. Calculer le gain de l'investissement souhaité pour atteindre un taux de retour sur investissement de 12,5 % sur le projet d'intégration de la logistique.**
- 5. Montrer que le choix stratégique d'intégrer une partie de la production peut être qualifié de stratégie émergente.**

Dossier 3 : Effectuer un choix entre la création d'un site e-commerce en propre et le recours à une *marketplace*

Presque tous les secteurs d'activités ont assisté à l'essor du commerce en ligne. Abysses Corp a déjà créé un site marchand où seuls les professionnels (revendeurs, distributeurs) sont autorisés à passer commande. La question se pose donc aujourd'hui de proposer des ventes sur internet aux particuliers afin de répondre aux objectifs de distribution mondiale des produits de l'entreprise. L'entreprise doit désormais faire un choix entre le développement de son propre site *e-commerce* ou le recours à une *marketplace*³ (place de marché).

Travail à faire à l'aide des annexes 3.1 à 3.4 :

- 1. Présenter le diagnostic externe de l'organisation sur le marché des produits dérivés et justifier l'opportunité de développer ses ventes en ligne à destination des consommateurs.**
- 2. Comparer les avantages et les limites de la création d'un site *e-commerce* marchand à ceux du recours à une *marketplace*.**
- 3. Justifier la solution qui vous semble la plus adaptée au développement d'Abysse Corp et à sa finalité.**
- 4. Proposer des critères d'évaluation de la solution retenue.**

Dossier 4 : Développer la marque employeur pour attirer de nouveaux talents

Le développement de l'entreprise, en particulier à l'international, nécessite de recruter nouveaux talents, surtout dans le domaine commercial.

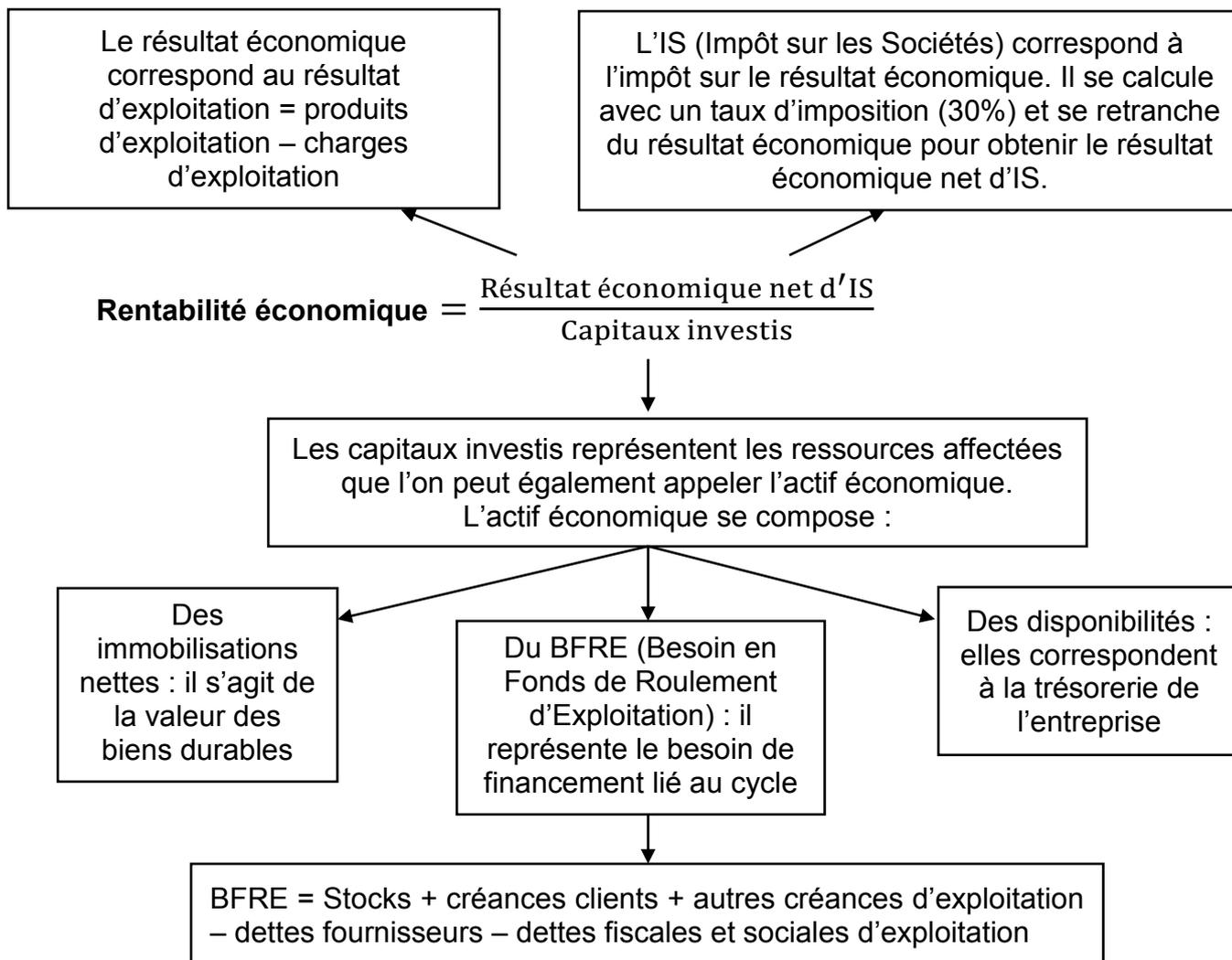
Travail à faire à l'aide des annexes 4.1 à 4.4

- 1. Présenter les difficultés rencontrées par Abysses Corp dans le recrutement de profils commerciaux.**
- 2. Montrer que la gestion prévisionnelle des emplois et compétences peut aider à surmonter, au moins en partie, les difficultés de recrutement.**
- 3. Exposer l'intérêt que pourrait retirer Abysses Corp de l'adoption d'une démarche « marque employeur ». Proposer deux actions concrètes que l'entreprise pourrait mettre en place.**
- 4. Identifier des éléments de la culture d'Abysse Corp susceptibles de valoriser l'entreprise aux yeux de futurs candidats.**

³ Une *marketplace* est une plateforme internet mettant directement en lien vendeurs et acheteurs, par exemple Amazon.

Annexe 1.1 : Les calculs des rentabilités économique et financière

La **rentabilité économique** est un indicateur permettant à une entreprise de mesurer la capacité de ses activités à générer des profits. Elle se mesure de la façon suivante :



La **rentabilité financière** mesure la rentabilité des capitaux propres. En d'autres termes, elle permet de mesurer la capacité de l'entreprise à rémunérer ses actionnaires. Plus cette rentabilité sera élevée, plus les actionnaires pourront percevoir un dividende élevé.

$$\text{Rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat net de l'exercice}}{\text{Capitaux propres (hors résultat net de l'exercice)}}$$

Puisqu'il se base sur le résultat net de l'exercice, cet indicateur prend en compte l'ensemble des produits et des charges de l'exercice, y compris le coût de l'endettement de l'entreprise.

La rentabilité financière est liée à la rentabilité économique :

- lorsqu'elle est supérieure à la rentabilité économique, cela veut dire que l'entreprise réussit à s'enrichir en empruntant (l'argent emprunté coûte moins cher qu'il ne rapporte). On parle dans ce cas d'un « **effet de levier** » financier ;
- lorsqu'elle est inférieure à la rentabilité économique, l'argent emprunté coûte plus cher qu'il ne rapporte. Dans ce cas négatif, on parle « **d'effet de massue** ».

Source : Les auteurs

Annexe 1.2 : Bilan et compte de résultat de l'exercice 2015⁴

BILAN au 31 décembre 2015, en milliers d'euros

ACTIF	Cartes à jouer	Produits dérivés	Jeux et jouets	TOTAL	PASSIF	Cartes à jouer	Produits dérivés	Jeux et jouets	TOTAL
Immobilisations brutes	3 000	3 900	7 220	14 120	Capital	2 000	2 000	5 000	9 000
- amortissements	611	1 250	2 411	4 272	Réserves	175	840	83	1 098
Immobilisations nettes	2 389	2 650	4 809	9 848	Résultat net de l'exercice	1 032	2 527	512	4 071
Stocks	270	950	720	1 940	Report à nouveau	20	165	15	200
Créances clients	720	742	325	1 787	Capitaux propres	3 227	5 532	5 610	14 369
Autres créances d'exploitation	465	295	270	1 030	Emprunts auprès des banques	650	66	663	1 379
Créances hors exploitation	18	95	0	113	Dettes fournisseurs	100	100	100	300
Disponibilités	540	1 200	365	2 105	Dettes fiscales et sociales (exploitation)	400	200	100	700
					Dettes hors exploitation	25	34	16	75
Total Bilan actif (emplois)	3 000	3 900	7 220	14 120	Total Bilan passif (ressources)	4 402	5 932	6 489	16 823

COMPTE DE RESULTAT 2015, en milliers d'euros

Produits et charges	Cartes à jouer	Prod. dérivés	Jeux / jouets	TOTAL
Produits d'exploitation (CA)	9 150	8 700	5 950	23 800
Charges d'exploitation	7 450	5 100	4 977	17 527
Produits financiers	51	31	10	92
Charges financières	280	21	294	595
Produits exceptionnels	6	0	49	55
Charges exceptionnelles	3	0	7	10
Impôt sur les bénéfices	442	1 083	219	1 745
Résultat net de l'exercice	1 032	2 527	512	4 071

	Cartes à jouer	Produits dérivés	Jeux et jouets	Rentabilité globale
Rentabilité économique	30,64%	45,51%	10,83%	27,95%
Rentabilité financière	47,02%	84,09%	10,04%	39,53%

Source : Les auteurs

⁴ Pour des raisons de confidentialité, les chiffres ont été modifiés.

Annexe 1.3 : Bilan et compte de résultat de l'exercice 2016⁵

BILAN au 31 décembre 2016, en milliers d'euros

ACTIF	Cartes à jouer	Produits dérivés	TOTAL	PASSIF	Cartes à jouer	Produits dérivés	TOTAL
Immobilisations brutes	3 000	17 120	20 120	Capital	2 000	7 000	9 000
- amortissements	911	4 780	5 691	Réserves	175	850	1 025
Immobilisations nettes	2 089	12 340	14 429	Résultat net de l'exercice	1 098	8 667	9 765
Stocks	400	1 654	2 054	Report à nouveau	20	380	400
Créances clients	856	1 080	1 936	Capitaux propres	3 293	16 897	20 190
Autres créances d'exploitation	582	841	1 423	Emprunts auprès des banques	645	680	1 325
Créances hors exploitation	50	230	280	Dettes fournisseurs	120	120	240
Disponibilités	575	1 762	2 337	Dettes fiscales et sociales (exploitation)	324	210	534
				Dettes hors exploitation	170	0	170
Total Bilan actif (emplois)	4 552	17 907	22 459	Total Bilan passif (ressources)	4 552	17 907	22 459

COMPTE DE RESULTAT 2016, en milliers d'euros

Produits et charges de l'exercice	Cartes à jouer	Prod. dérivés	TOTAL
Produits d'exploitation (CA)	5 500	22 950	28 450
Charges d'exploitation	3 720	10 280	14 000
Produits financiers	51	12	63
Charges financières	279	300	579
Produits exceptionnels	42	0	42
Charges exceptionnelles	26	0	26
Impôt sur les bénéfices	470	3 715	4 185
Résultat net de l'exercice	1 098	8 667	9 765

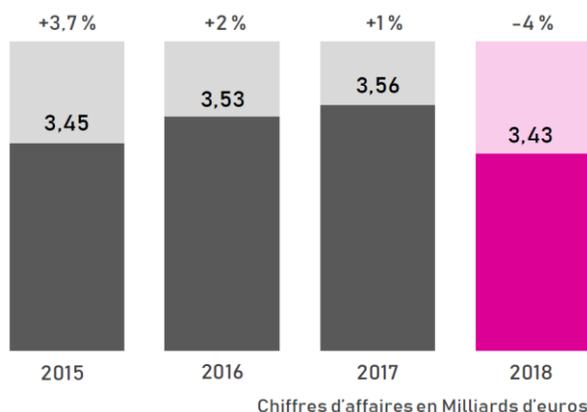
Source : Les auteurs

⁵ Pour des raisons de confidentialité, les chiffres ont été modifiés.

Annexe 1.4 : Extraits d'articles sur le marché des jouets

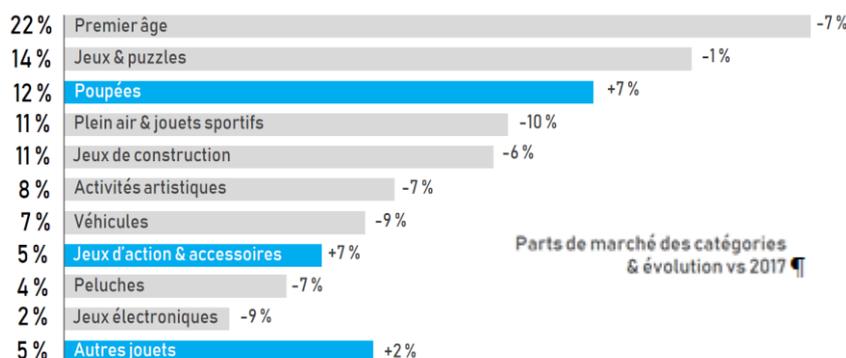
MARCHÉ DU JOUET EN 2018

SOURCE NPD PANEL CONSOMMATEURS



PRODUITS

SOURCE NPD PANEL CONSOMMATEURS



TOP 5 EUROPE 2018

SOURCE NPD PANEL DISTRIBUTEURS



Lecture. Pour le Royaume-Uni, 47 % des ventes de jouets sont réalisées au 4^{ème} trimestre.

Source : FJP (Fédération française des industries Jouet Puériculture)

2018, pire année du siècle pour le marché français du jouet

Selon le bilan du cabinet d'études NPD, le marché du jouet a reculé de 5 % par rapport à 2017, tant en volume qu'en valeur, pour atteindre un chiffre d'affaires de 3,4 milliards d'euros. Rien que sur le dernier trimestre, qui représente traditionnellement plus de la moitié des ventes annuelles du secteur, le repli est énorme (-7 %).

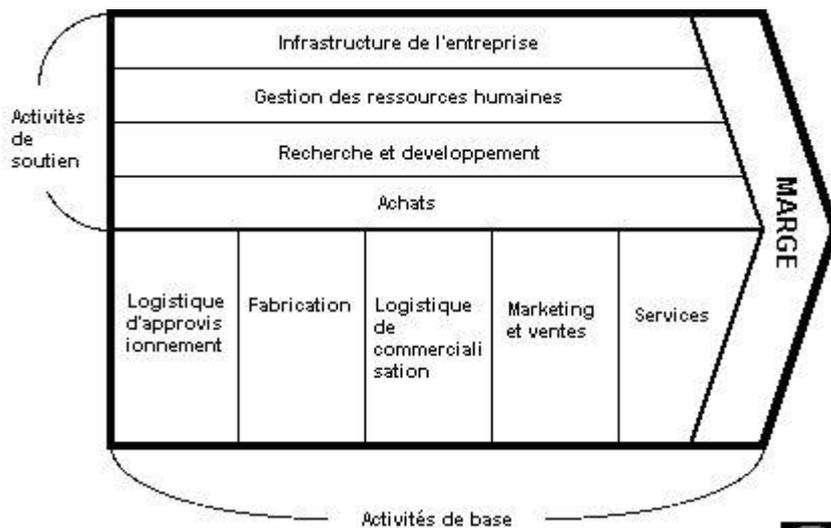
Après des années précédentes plutôt positives, 2018 est clairement « exceptionnelle », a expliqué Michel Moggio, le directeur général de la Fédération française des industries Jouet / Puériculture (FJP).

Ce chiffre « historiquement bas » est à mettre sur le compte d'un contexte morose et de la « destruction de valeur consécutive à de plus grosses promotions » que d'habitude, en raison de stocks importants, a indiqué le porte-parole de JoueClub, Franck Mathais. [...]

En termes de distribution, les magasins physiques ont reculé en 2018, « qu'il s'agisse d'hypermarchés (-6 %) ou de spécialistes du jouet (-8 %) », un repli qui s'explique par le report d'une partie des acheteurs de jouets sur internet, souligne NPD, aussi bien chez les « pure players » (type Amazon ou Discount) que sur les sites des enseignes possédant des magasins physiques.

Source : d'après Coralie Cathelinais avec AFP (BFM TV)

Annexe 2.1 : La chaîne de valeur et la décision de faire ou de faire-faire



La chaîne de valeur

Décider de *faire* ou de *faire-faire* nécessite de bien identifier les différentes activités qui apportent de la valeur aux produits ou aux services de l'entreprise. C'est cet apport de valeur que le client acceptera de payer et qui permettra à l'entreprise d'être concurrentielle. Les entreprises ont tendance à internaliser les activités créatrices de valeur.

Mais le choix de *faire* ou de *faire-faire* pose d'autres problèmes : le fait de décider de faire implique, par exemple, d'avoir les ressources humaines correspondantes. Inversement, *faire-faire* signifie de renoncer à une partie de ses ressources humaines et de perdre ainsi un savoir-faire. Cette décision implique donc de prendre l'exacte mesure de la participation de chacun à la création de valeur, ce que permettent les outils de sciences de gestion.

Source : Les auteurs

Annexe 2.2 : La fonction logistique en entreprise

La logistique consiste à gérer tout ce qui concerne le transport et le stockage des produits de l'entreprise : véhicules nécessaires au transport, fournisseurs de l'entreprise, entrepôts, manutention..., en optimisant leur circulation pour minimiser les coûts et les délais.

C'est dans le domaine militaire que le terme logistique est apparu, il s'agissait de l'organisation du ravitaillement des troupes afin qu'elles puissent conserver leurs capacités opérationnelles dans la durée.

La gestion de la logistique

La gestion de la logistique s'effectue désormais grâce aux systèmes d'information de l'entreprise. Pour que celle-ci soit performante, l'entreprise doit idéalement utiliser une codification claire et identique pour chaque fonction de l'entreprise et utiliser la télétransmission des informations.

L'objectif de la fonction logistique de l'entreprise est de coordonner les produits en circulation de manière à ce que les produits circulent en continu (pour diminuer les délais de livraison) et à regrouper les produits (pour diminuer les coûts).

La chaîne logistique de l'entreprise gère les flux le plus efficacement possible pour réduire les principaux coûts suivants : coûts d'approvisionnement, coûts d'acheminement, coûts de production, coûts de stockage.

La gestion de la logistique s'appuie sur des indicateurs pour mesurer la performance du système en place et détecter les points sur lesquels l'entreprise doit progresser, comme par exemple :

- Pour les approvisionnements : taux de disponibilité et délais de livraison ;
- Pour le stockage : suivi de la valeur du stock, des pertes de valeur et de la couverture des stocks ;
- Pour le transport : coût moyen par produit et taux de remplissage du moyen de transport.

L'intérêt de la logistique

La logistique est importante pour tous les acteurs de l'entreprise car elle influence son activité. C'est, dans la plupart des entreprises, une fonction transversale qui concerne l'ensemble des services et permet de les lier le plus efficacement possible.

La logistique est un véritable outil de compétitivité qui a pour but d'améliorer la coordination des services de l'entreprise et de les mobiliser pour poursuivre un objectif commun : la satisfaction des clients. Dans certains secteurs d'activité, la logistique peut constituer un avantage concurrentiel.

L'objectif de la logistique en entreprise porte à la fois sur du court terme (optimisation des flux physiques quotidiens) et sur du moyen à long terme (mise en place de plans d'actions pour optimiser les paramètres de production et de stockage)

Source : <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/logistique-entreprise/>

Annexe 2.3 : Le retour sur investissement

Le retour sur investissement est un ratio qui permet de calculer le pourcentage de gain à attendre d'un investissement par rapport à la mise de départ. Par exemple, un retour sur investissement de 10 % signifie que l'investissement permet de gagner 10 % du coût total de l'investissement. La durée de rentabilité est le temps nécessaire pour que la mise de départ puisse être récupérée (retour sur investissement égal à zéro).

Le retour sur investissement est un indicateur essentiel pour choisir entre plusieurs projets et déterminer celui qui rapportera le plus d'argent par rapport aux sommes initiales investies. Le retour sur investissement peut être calculé pour deux types de décisions :

1. Pour les investisseurs, dans le cas d'un choix à faire entre différents produits ou investissements financiers.

L'investisseur prendra en compte le retour sur investissement, ainsi que d'autres indicateurs comme par exemple le risque.

2. Au sein d'une entreprise, dans le cas d'un choix entre différents projets.

L'entreprise pourra déterminer notamment à partir du retour sur investissement les produits ou projets les plus rentables.

La formule générale pour calculer le retour sur investissement est la suivante :

$$\text{Retour sur investissement} = \frac{\text{gain de l'investissement} - \text{coût de l'investissement}}{\text{coût de l'investissement}}$$

Attention, le calcul du retour sur investissement ne prend pas en compte le risque de chaque projet. Un retour sur investissement nettement plus élevé sur un projet peut aussi cacher un taux de risque beaucoup plus grand. Ce sera donc à l'investisseur de faire un arbitrage entre rentabilité potentielle et risque encouru.

Source : <https://www.l-expert-comptable.com/a/52676-le-retour-sur-investissement.html>

Annexe 3.1 : Entretien avec Virginie Lopez, directrice du marketing du cabinet de conseil en licensing Kazachok

L'année 2019 s'annonce particulièrement riche en matière de licences et de produits dérivés. Outre un fort programme au cinéma, le « licensing⁶ » s'ouvre de plus en plus à de nouvelles propriétés et à de nouveaux types de collaborations. 2019 sera un grand millésime pour les produits dérivés.

LSA – Quel est le poids des licences dans les ventes aujourd'hui ?

Virginie Lopez – Selon les derniers chiffres publiés par l'Association internationale de l'industrie et du marché de la licence (LIMA), le marché mondial de la licence a représenté un chiffre d'affaires de 271,5 milliards de dollars en hausse de 3,1%. En France, 3^{ème} marché européen de la licence après le Royaume-Uni et l'Allemagne, le chiffre d'affaires généré par les licences s'est élevé à 6 milliards de dollars (5,3 Mds €) en progression de 3,4%. (...)

Les consommateurs et la vente au détail évoluent. Le marché de la licence fait sa mue également : il est plus difficile aujourd'hui pour les licences *entertainment*⁷ de trouver leur place car il leur faut développer des produits attractifs mais aussi des produits qui ont du sens. Cette attente est particulièrement forte chez les « *Millenials* » (générations nées entre 1980 et 2000) qui veulent une consommation plus responsable et des marques différentes. (...)

LSA – Quelles sont les licences à suivre en 2019 ?

V. L. – Cette année sera rythmée par de nombreuses sorties de films comme Dragon 3 (Dreamworks) au cinéma le 6 février prochain. 2019 sera également sous le signe des superhéros avec un riche programme de sorties prévues, notamment Captain Marvel en mars prochain et un nouvel Avengers en avril.

Chez Disney, il faut aussi compter sur Toy Story 4 en juin mais aussi Le Roi Lion en juillet, en attendant en fin d'année La Reine des Neiges 2 et le nouvel opus de Star Wars. Notons aussi la sortie du film Le Parc des Merveilles en avril et d'UglyDolls en juillet, qui tous deux devraient aussi bénéficier d'une série animée. [...]

Les propriétés du jouet sont également à suivre de près avec la sortie de La Grande Aventure Lego 2 en février et du tout premier long-métrage Playmobil cet été. L'univers manga est également à l'honneur cette année : outre My Hero Academia qui vient de sortir au cinéma, on attend les films Dragon Ball Super Broly en mars et Pokémon Detective Pikachu en mai prochain. L'engouement pour la pop-culture continuera cette année à se développer.

LSA – Beaucoup d'anniversaires sont également au programme...

V. L. – En effet, cette année beaucoup de personnages seront à l'honneur comme Astérix et Barbie, qui fêtent tous deux leurs 60 ans, mais aussi Batman (80 ans), Hello Kitty (45 ans), Hello Maestro (40 ans), les Simpson (30 ans), Bob l'Eponge (20 ans) ou encore pour les plus petits Peppa Pig (15 ans). [...]

⁶ Licensing : cession à une entreprise tierce du droit d'exploiter une marque, le plus souvent moyennant le versement de droits ou de redevances.

⁷ Entertainment : contenu dérivé de l'industrie du divertissement (TV, musique, cinéma, jeux vidéo, etc.)

Il existe aujourd'hui une grande variété de marques, de contenus et de types de collaborations sous licences. Cette plus grande diversité est très positive pour le marché.

Source : <https://www.lsa-conso.fr/>, VÉRONIQUE YVERNAULT - le 23/01/2019

Annexe 3.2 : Marketplace versus site e-commerce

La *marketplace*, ou place de marché, désigne une plateforme sur internet qui met en relation des acheteurs et des vendeurs. Ces vendeurs ont la possibilité de vendre leurs produits ou services en ligne moyennant le plus souvent une commission prélevée par le site sur chaque vente.

Ainsi, des services comme Amazon, Rueducommerce, Ebay ou encore Cdiscount mettent à disposition des espaces de vente pour des milliers de vendeurs et leur font bénéficier des fonctionnalités de leur plateforme et des centaines de milliers de visiteurs qu'ils attirent chaque mois. Certaines *marketplaces* proposent également la prise en charge du stockage et de l'expédition des produits afin d'offrir une excellente expérience utilisateur⁸ aussi bien au vendeur qu'à l'acheteur.

Les *marketplaces* les plus connues mettent en relation vendeurs professionnels et acheteurs particuliers, avec des acteurs comme Amazon (29,7 millions de visiteurs uniques par mois) ou Cdiscount (20,1 millions de visiteurs uniques par mois). Un des facteurs clés de succès est basé sur les volumes qu'une *marketplace* a su drainer : Amazon est la plus grande librairie du monde, Uber a réuni le plus grand nombre de chauffeurs, Spartoo propose la plus grande offre mode d'Europe...

Être présent sur une *marketplace* offre une très large audience en peu de temps et sans investissements importants. Choisir ce circuit de distribution peut être un levier pour tester un nouveau marché, un nouveau produit voire même une nouvelle marque. D'autant plus qu'il n'y a pas de périodes d'engagement d'où la liberté de s'arrêter quand on le souhaite. La plateforme met en place des fonctionnalités pour améliorer les expériences d'achat, la sécurité des transactions des acheteurs. Des outils sont ainsi mis à disposition pour gérer l'activité des produits proposés, obtenir des données commerciales. Ces fonctionnalités sont coûteuses et mettent du temps à être rentabilisées lorsqu'il s'agit de créer son propre site de *e-commerce*. Bien évidemment, en échange de cette mise à disposition, la *marketplace* prend une commission sur les ventes, voire un supplément sous la forme d'un abonnement mensuel obligatoire.

Cette solution peut se révéler intéressante avant la création de son propre site marchand. Elle permet de tester sa capacité à gérer l'augmentation de la demande, la gestion des stocks, la logistique... Des compétences indispensables également à la gestion d'un site e-commerce pour lequel les investissements et les coûts de gestion (mise à jour et développement du site, suivi du référencement sur les moteurs de recherche, réactivité du service après-vente, ...) sont particulièrement importants. La rentabilité peut alors se faire attendre : créer son site exige souvent le recours à une agence spécialisée qui installera et paramétrera le logiciel pour personnaliser la boutique en ligne. Une fois le site créé, l'entreprise devra financer l'hébergement, l'actualisation, les modules complémentaires nécessaires pour s'assurer un site toujours plus performant. L'investissement peut être très onéreux (plusieurs dizaines de milliers d'euros).

⁸ Expérience utilisateur ou expérience d'achat : c'est la qualité de l'expérience vécue par l'utilisateur d'un site Internet ou lors de l'achat d'un produit.

De plus, lorsque la croissance est là et que la demande augmente, il faut s'adapter. Le e-commerçant doit proposer plus de références à son catalogue, gérer des stocks plus lourds sans garantie de vendre, avoir les ressources nécessaires pour assurer les expéditions, les échanges, les remboursements... ce qui demande du temps et de nouveaux investissements, la croissance peut donc se trouver limitée par une incapacité opérationnelle et financière. Un aspect à ne pas négliger : la volonté de répondre à une demande internationale oblige l'entreprise à proposer son site en langue étrangère et à proposer des modes de livraison adaptés.

Proposer ses produits sur son propre site permet cependant une réelle liberté sur les offres à proposer. Des ventes par lots à des prix intéressants peuvent être mises en ligne. Sans compter les données qu'il est possible de recueillir sur les clients et leurs comportements d'achat (consultation, validation ou non de panier...) et ainsi encourager les achats impulsifs.

Les *marketplaces*, quant à elles, font se côtoyer les produits neufs et les produits d'occasion et mettent en concurrence plusieurs offreurs. Il est donc indispensable d'obtenir de bons avis de la part des clients, d'avoir les meilleures notes possibles et d'être irréprochable sur la qualité de service. Le nombre d'internautes consultant les *marketplaces* ne cesse de croître et les profils et attentes de ces consommateurs potentiels sont donc divers et variés. Il est donc tout à fait possible d'écouler des stocks trop importants, de vendre d'anciennes références. De plus, le référencement de la plateforme est assuré au quotidien sur les moteurs de recherche et elles touchent facilement les internautes du monde entier. Elles supportent les risques de fraudes et défauts de paiement et assurent également les livraisons aux clients si le vendeur lui confie cette mission moyennant rémunération.

*Source : d'après les sites
<https://julienbuh.com/avantages-limites-vendre-marketplaces>
<https://www.wizaplace.com/fr/definition-marketplace>*

Annexe 3.3 : Les chiffres clés 2019 par la Fédération d'E-Commerce et Vente À Distance (FEVAD)

Volume d'affaires des places de marché

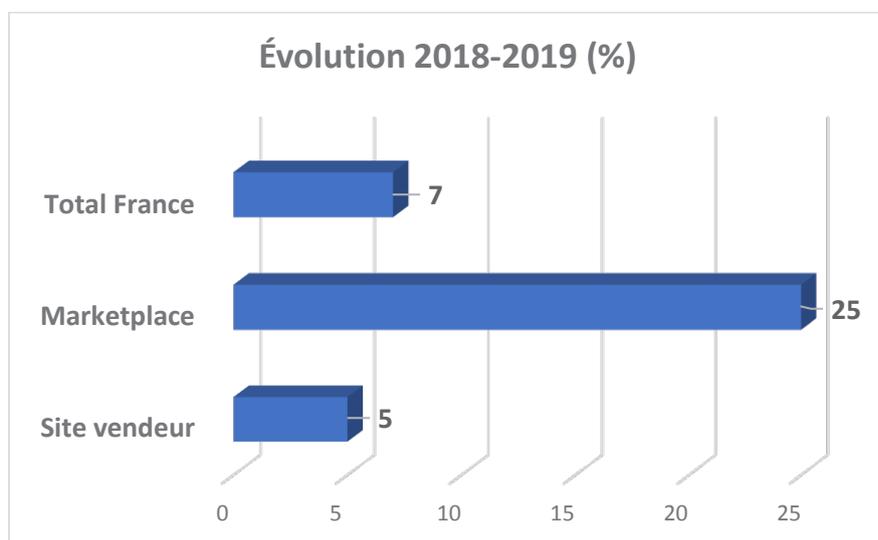
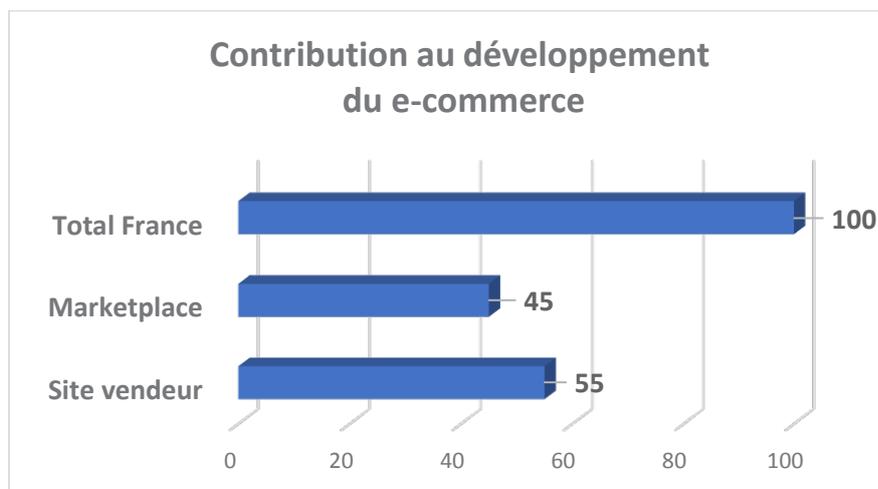
30 % du volume d'affaires total soit + 16 % par rapport à 2017.

Impact des places de marché

45 % des TPE / PME déclare que l'impact des places de marché sur leur CA est important (11 à 20 % de leur CA) à très important (21 % à 100 %).

Source : <https://www.fevad.com/>

Annexe 3.4 : Marketplaces et sites vendeurs contribuent à la bonne dynamique du e-commerce



Source : <https://www.lsa-conso.fr/les-parts-de-marche-de-l-e-commerce->

Annexe 4.1 : Extrait d'entretien avec le dirigeant Xavier Sartoris

Quels sont les enjeux actuels de votre développement ?

Nous recherchons sans cesse des designers mais surtout des commerciaux à la fois pour négocier les licences avec les ayant-droits et pour négocier la commercialisation de nos produits auprès des distributeurs en France mais aussi à l'étranger. Mais nous avons parfois du mal à trouver des profils commerciaux habitués à l'univers de la grande distribution, notamment car nous sommes proches de Paris qui attire de nombreux talents.

Par ailleurs, nous rencontrons une difficulté supplémentaire liée au fait que la plupart de nos recrutements demandent un très bon niveau d'anglais pour pouvoir communiquer avec les filiales et les clients. Beaucoup de réunions et de documents internes sont en effet en anglais.

Comment attirer les talents dans ce contexte ?

Abysses Corp est une PME en forte croissance, qui bénéficie d'une bonne image, et qui offre à court et moyen termes des perspectives d'évolution interne intéressantes, en particulier avec notre fort développement à l'international.

Comme d'autres employeurs, nous cherchons aussi à proposer les conditions salariales les plus favorables (nous sommes légèrement au-dessus des salaires du marché). De l'avis de nos salariés, les conditions et l'ambiance au travail sont bonnes dans notre entreprise.

Nous avons aussi cherché à développer la notoriété d'Abysses Corp auprès des jeunes diplômés d'école de commerce, en particulier NEOMA Business School (école de commerce de Rouen). Je suis même intervenu plusieurs fois directement auprès des étudiants. Plusieurs d'entre eux ont ainsi réalisé des stages chez Abysses Corp et quelques-uns ont même été recrutés à l'issue de leurs études.

Pour autant, nous n'avons pas de démarche de « marque employeur » spécifique, mais la nature de nos produits et l'univers des licences *geek* attirent beaucoup de candidats, en particuliers dans les fonctions marketing et créatives.

Annexe 4.2 : Les commerciaux dans le top 3 des profils les plus recherchés

Au troisième trimestre 2018, 46 % des entreprises prévoyaient déjà de recruter des cadres commerciaux, soit une hausse de cinq points par rapport au même trimestre de l'année précédente.

Le baromètre est au beau fixe pour les commerciaux : les fonctions commerciales et marketing ont enregistré une hausse nette de 3 % en 2018 notamment grâce à un contexte économique favorable, avec une croissance de 1,8 % pour l'année 2018. La rareté des « bons » profils a fait augmenter les rémunérations, devenues de plus en plus alléchantes pour tenter de les séduire.

Parmi les profils prisés, on retrouve celui de responsable commercial et celui de responsable de la relation client qui ont vu leurs salaires augmenter de +5,8 % pour le premier (soit un salaire annuel moyen brut de 45 890 euros), et de +5,5 % pour le second (soit 42 430 euros).

[...]

Ce n'est plus une nouveauté, mais le seul salaire ne suffit pas à maintenir les collaborateurs au sein de l'entreprise. [...]. La concurrence est rude chez les entreprises qui recrutent : 38 % des commerciaux reçoivent des propositions de poste sans en avoir recherché et la France manque actuellement de 200 000 profils de ce type. [...] Ces candidats, devenus exigeants, incitent ainsi les entreprises à soigner leur marque employeur et à travailler leurs valeurs pour les convaincre. Parallèlement la sécurité de l'emploi n'a plus la place prépondérante qu'elle occupait auparavant : le CDI est toujours prisé mais les candidats préfèrent les entreprises à taille humaine plutôt que les multinationales. L'intérêt des missions et l'ambiance au travail ont aujourd'hui toute leur place sur le devant de la scène !

Source : <https://www.regionsjob.com> – 13/08/2019

Annexe 4.3 : La marque employeur

Dans l'étude de Bpifrance Le Lab « Attirer les talents dans les PME-ETI », plusieurs éléments nous ont interpellés :

- 57 % des PME et ETI (Entreprises de Taille Intermédiaire) interrogées affirment manquer de talents pour grandir ou franchir un cap. Derrière ce sentiment, se cachent des difficultés de recrutement (pour 83 % des PME-ETI) et de fidélisation (pour 42 % des PME-ETI) ;
- le premier enjeu en matière de ressources humaine (RH) identifié, quelle que soit la taille de ces entreprises, est de développer l'engagement des salariés.

La marque appliquée au champ des ressources humaines :

- lorsque la marque s'adresse aux clients / consommateurs, la marque employeur, elle, cible les collaborateurs / candidats et, en particulier, les profils désirés par l'entreprise (les « talents ») ;
- de la même façon que la marque est en lien avec un ensemble d'avantages pour les clients (la promesse de valeur), la marque employeur est associée à un ensemble de bénéfices liés à l'emploi et destinés aux salariés (promesse employeur) ;
- la marque employeur est d'autant plus forte que les bénéfices proposés (si possible uniques et exclusifs) sont réellement vécus à l'intérieur de l'entreprise.

Si la marque employeur concerne principalement les candidats (en particulier les jeunes diplômés) et les collaborateurs, elle impacte néanmoins l'ensemble des parties prenantes : les clients, le grand public, les leaders d'opinion, les investisseurs, les syndicats, les pouvoirs publics, le gouvernement...

Pour réussir à construire et développer sa marque employeur de façon durable, l'entreprise doit veiller à la cohérence de ses messages en interne et en externe avec l'ensemble de ses parties prenantes.

La démarche de marque employeur vise à développer la notoriété ainsi que le capital de sympathie et de confiance de l'entreprise en tant qu'employeur, au moyen d'une stratégie impliquant :

- une bonne compréhension de l'identité de l'entreprise ;
- des actions en lien avec les politiques RH ;

- des actions de communication interne et externe ;
- et très souvent, un développement des relations avec l'externe (partenariats, relations avec les écoles, journées portes ouvertes).

<https://www.bpifrance-lelab.fr>

Annexe 4.4 : Extrait du site de NEOMA



Un nouveau rendez-vous avec les entreprises de nos territoires : les « Business Lunch » de NEOMA BS

Nouveau format d'événement que le service des Relations Entreprises a imaginé à l'instar des NEOMAtinées, les Business Lunch ont pour objectif d'inviter les décideurs économiques locaux à venir partager avec nous leurs pratiques et problématiques. Quelles sont les compétences clés recherchées dans leurs organisations ? Quels nouveaux métiers émergent, dans quels secteurs et marchés porteurs l'Ecole peut-elle fournir un accompagnement ?



A l'invitation de Denis Gallot sur le campus de Rouen et de Pascal Choquet sur le campus de Reims, plusieurs dirigeants d'entreprises régionales sont invités à participer à l'un des business lunch organisés entre septembre et novembre.

Le premier de ces déjeuners s'est tenu le 18 septembre à Rouen, avec sept dirigeants de PME et grands groupes, Nexira, Abyssa Corp, Matmut, Bouygues Construction, Cap Seine, Assurances Le Conservateur et BNP Paribas. Près de deux heures d'échanges autour des besoins en recrutement des entreprises, des attentes des jeunes en matière d'emploi et de carrière ou encore des missions étudiantes proposées aux entreprises...

Qu'il s'agisse de nouveaux interlocuteurs ou de partenaires privilégiés, les dirigeants semblent satisfaits de ces rendez-vous, une dizaine de personnes sont déjà inscrites dans chaque business lunch à venir sur les 2 campus !

<https://www.neoma-bs.fr/>

NE RIEN ECRIRE DANS CE CADRE

Document à compléter et à rendre avec la copie

Calcul des rentabilités économique et financière pour 2016

En millier d'euros	Activité 1	Activité 2	Activité 3	TOTAL
Résultat d'exploitation			/	
Impôt sur les sociétés			/	
Résultat d'exploitation net d'IS			/	
Immobilisations nettes			/	
BFR d'exploitation			/	
Disponibilités			/	
TOTAL			/	
Rentabilité économique			/	
Résultat net de l'exercice			/	
Capitaux propres hors résultat net de l'exercice			/	
Rentabilité financière			/	

