

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR



Série : Tertiaire.

Épreuve : Management des entreprises.

Session 2014

Durée de l'épreuve : Cliquez ici pour taper du texte.

Coefficient : Cliquez ici pour taper du texte.

PROPOSITION DE CORRIGÉ

Première partie : Analyse du contexte

1. Caractériser les finalités de l'entreprise :

Finalité principale (commune à toutes les entreprises) : la finalité première d'une entreprise porte sur la recherche de profit afin de pérenniser l'activité. Dans le cas présent on le voit notamment dans les différentes opérations de croissance externe réalisées par l'entreprise. La répartition des revenus, proposée par l'équipe dirigeante montre également cette volonté de pérenniser l'activité dans la mesure où 71% des bénéfices sont alloués à l'autofinancement, signe que l'entreprise est dans une logique d'investissement.

Finalités secondaires : on retrouve ici la notion de RSE (responsabilité sociétale des entreprises), l'entreprise se sent responsable envers la société, ses membres et l'environnement (idée d'améliorer la société et de protéger l'environnement).

1. Finalité sociale : de nombreuses actions sont mises en place pour améliorer la qualité de vie des salariés de l'entreprise, notamment des salaires supérieurs de 10% à ceux du secteur, une démarche de formation importante ou encore des plans de carrière attractifs. Le bien être des salariés semble donc être un élément important de la politique de l'entreprise.

2. Finalité environnementale : il apparaît que les innovations de l'entreprise sont tournées vers la réduction de la consommation d'énergie par les produits. Outre cet aspect environnemental, augmenter la sécurité des passagers est également un élément central de la R&D. A noter que tout cela est fait en lien avec les parties prenantes que sont les clients et les fournisseurs.

2. Mode de gouvernance de l'entreprise avant 2013 :

La gouvernance concerne la manière dont les droits et les responsabilités sont partagées entre les différentes parties prenantes d'une entreprise et ce afin de concilier au mieux les intérêts divergents qui doivent cohabiter.

Ici nous nous concentrerons sur les 3 principales parties prenantes à savoir :

- Les salariés : les salariés aspirent à de bonnes conditions de travail et veiller à leur bien être permet aux dirigeants de s'assurer que l'activité soit optimisée.
- Les dirigeants : ils peuvent privilégier leur intérêt personnel au détriment de celui de l'entreprise.
- Les actionnaires : ils recherchent la rentabilité maximale de leurs capitaux.

Les intérêts contradictoires de ces différentes parties prenantes sont conciliés du fait ;

- D'une part, que les dirigeants sont eux même actionnaires. Il est en effet précisé que l'entreprise a été transmise de père en fils et que l'actionnariat est majoritairement familial. Dès lors, les intérêts des deux parties convergent forcément.
- D'autre part, en 2006, un dispositif d'intéressement et de participation des salariés aux résultats de l'entreprise a été mis en place, ce qui permet d'inciter les salariés à optimiser

leur temps de travail de façon à améliorer les résultats de l'entreprise. Ici on retrouve une convergence avec les intérêts des dirigeants et des actionnaires.

On peut également noter que les intérêts des fournisseurs et des clients sont également pris en compte dans la politique de l'entreprise puisque de nombreuses innovations ont été mises au point en partenariat avec ces deux parties prenantes. Enfin, la relation privilégiée que la société entretient avec ses sous-traitants (ils travaillent en effet ensemble depuis plus de 10 ans) permet également de concilier les intérêts d'EKIPTRAIN avec ceux de ces entreprises.

3. Evaluation de la performance de l'entreprise :

Pour évaluer de manière pertinente la performance de l'entreprise, et au vu des informations disponibles dans le sujet, il s'agissait ici de s'appuyer sur l'évolution du chiffre d'affaire ainsi que l'évolution du résultat net. On s'aperçoit donc que ces deux indicateurs diminuent sur la période 2010-2013, signe que l'activité ralentit. Pour proposer une analyse plus poussée on peut également s'intéresser au ratio RN/CA de façon à identifier si le résultat net baisse en proportion du CA ou s'il connaît une diminution plus rapide/plus lente.

Il peut également être pertinent d'étudier l'évolution des revenus alloués à l'autofinancement sur cette même période. En effet, l'absence d'une diminution significative de cette allocation est signe que l'entreprise dispose encore d'une certaine marge de manœuvre sur le plan financier et qu'elle n'est pas « prise à la gorge ».

4. Choix stratégique de l'entreprise en 2013 :

Avant 2013 la stratégie adoptée par l'entreprise était une stratégie de diversification puisque la politique de croissance externe engagée entre 2002 et 2006 a permis de diversifier la gamme de produits. Il s'agit ici de diversification horizontale puisque de nouveaux produits ayant un lien entre eux sont proposés aux clients de l'entreprise.

A partir de 2013 c'est une stratégie d'intégration qui est adoptée par la société EKIPTRAIN. En effet, cette dernière souhaite toujours proposer la même gamme de produits mais enrichie par des innovations technologiques, et ce en passant un partenariat avec un laboratoire spécialisé dans les technologies ferroviaires et en rachetant une société ayant développé un système de freinage novateur. L'idée ici est donc de proposer aux clients des produits plus qualitatifs qui répondront davantage à leurs besoins et notamment aux impératifs écologiques fixés par les nouvelles réglementations. (A noter qu'une stratégie d'intégration n'est pas incompatible avec une opération de croissance externe notamment lorsqu'il s'agit du rachat d'un concurrent direct).

Deuxième partie : identification du problème de management et proposition de solutions

5. Remise en cause du mode de gouvernance par la croissance externe réalisée par EKIPTRAIN en 2013 :

L'opération d'augmentation du capital réalisée en 2013 afin de pouvoir racheter l'entreprise CARBON a conduit à la dilution des parts de capital détenues par la famille Guillon. Dés lors, en passant de 53% de détention du capital à 49%, la famille actionnaire a perdu de son pouvoir de décision. Les autres actionnaires ont désormais la possibilité de s'élever contre les décisions prise par la famille Guillon puisque celle-ci n'est plus majoritaire.

6. Solutions envisageables pour garantir le développement futur et durable de l'entreprise en précisant les limites :

Le développement d'une entreprise est souvent conditionné par la réalisation d'investissements et ce d'autant plus lorsque l'activité évolue sur un marché arrivé à maturité. Si la famille Guillon appliquait en effet une politique d'investissement pour assurer le développement de la société, ses investissements étaient jusqu'alors financés par des augmentations de capital. La dernière opération d'augmentation ayant conduit à la perte de la majorité par la famille Guillon, ce type d'opération est donc désormais à éviter.

Dés lors, deux solutions sont envisageables pour l'entreprise ;

- Recourir à la trésorerie : il peut tout à fait être envisagé par la société d'utiliser les fonds disponible en trésorerie pour financer les investissements nécessaires. Ce mode de financement présente l'avantage de ne pas entrainer de coûts supplémentaire. Néanmoins, au vu des résultats en chute de l'entreprise cette solution n'est pas viable sur le long terme et risquerait de placer EKPTRAIN dans une situation financière délicate. Cette solution est donc envisageable ponctuellement pour des opérations de petites ampleurs.
- L'emprunt bancaire : pour des opérations plus importantes il est également possible de recourir à l'emprunt bancaire. Au vu du résultat réalisé par la société EKPTRAIN les banques ne devraient pas être réfractaires à un prêt, cependant celui-ci engendrera des frais supplémentaires pour l'entreprise.

Ces deux solutions permettront à la société de réaliser des investissements permettant de maintenir son activité, donc d'assurer sa pérennité, sans que les actionnaires familiaux ne voient leur capital davantage dilué ce qui conduirait à une perte totale de leur pouvoir de décision.