Banque commune d'épreuves des écoles de management (BCE), France

Session 2019, filière ECT

Management et sciences de gestion HEC

Durée : 4 heures

Ce que traite le sujet

- Dossier 1 : Le développement stratégique de Delartois SF
- Dossier 2 : Le financement du développement de Delartois SF
- Dossier 3 : La stratégie numérique de l'entreprise

Sujet reproduit sans retouche à partir de la page suivante.

Résumé des parties, chapitres de cours liés et autres années :
prepahelp.com/annales/bce/ect/2019/management-hec

Prepa Help ne revendique aucun droit sur le sujet, propriété de l'organisateur du concours.

BCE
BANQUE COMMUNE D'ÉPREUVES

Code sujet : 299

Conception : HEC Paris

MANAGEMENT et SCIENCES de GESTION

OPTION TECHNOLOGIQUE

Mardi 30 avril 2019, de 14 h. à 18 h.

L'utilisation de la calculatrice est limitée aux modèles suivants :

- *TEXAS INSTRUMENT TI 30XB multiview (2 couleurs) et 36X Pro*
- *CASIO FX 92 (tous modèles)*

Aucun autre modèle de calculatrice *ne sera accepté et le candidat ne pourra pas apporter plus de 2 calculatrices dans la salle d'examen.*
L'utilisation d'un autre modèle de calculatrice constitue un cas de fraude au concours.

Aucun document n'est autorisé.
Si au cours de l'épreuve, un candidat repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il la signalera sur sa copie et poursuivra sa composition en expliquant les raisons des initiatives qu'il sera amené à prendre.

Tournez la page S.V.P.

PRESENTATION DU SUJET

****

L'ENTREPRISE DELARTOIS Sport Fishing

DOSSIER 1 : Le développement stratégique de DELARTOIS SF **2**

DOSSIER 2 : Le financement du développement de DELARTOIS SF **2,3**

DOSSIER 3 : La stratégie numérique de l'entreprise **3**

DOCUMENT 1 : Entretien avec Mme DECHAMBERT 4,5,6

DOCUMENT 2 : Les chiffres du nautisme 2017 (FIN) 6,7

DOCUMENT 3 : L'export, la clé du développement de l'industrie nautique française 7,8

DOCUMENT 4 : L'industrie nautique et économie de l'usage 8

DOCUMENT 5 : Taxe de francisation et de navigation d'un bateau de plaisance ou d'un jet ski 8,9

DOCUMENT 6 : Le tourisme maritime, une croissance bleue vraiment pas verte 9,10

DOCUMENT 7 : L'environnement de la filière nautique en France 10

DOCUMENT 8 : Le marché de la location plaisance 11

DOCUMENT 9 : Analyse des forces concurrentielles sur le marché des bateaux à moteurs ... 12

DOCUMENT 10 : *Path dependence*, la stratégie contrainte par elle-même 12,13

DOCUMENT 11 : Production du modèle SF820+ 13,14

DOCUMENT 12 : Bilan simplifié DELARTOIS SF au 31/12/2018 15

DOCUMENT 13 : Synthèse des propositions de financement 15,16

DOCUMENT 14 : Schéma du processus de production du SF820+ 16

DOCUMENT 15 : Tableau d'analyse des charges indirectes mensuelles 17

DOCUMENT 16 : Éléments de calcul du prix de vente du SF820+ pour les Etats-Unis 17

DOCUMENT 17 : Compte de stock des lames usinées et traitées - Nov 2018 18

DOCUMENT 18 : Production du mois de novembre 2018 18

DOCUMENT 19 : La nouvelle stratégie digitale de DELARTOIS SF 19

DOCUMENT 20 : Les partenariats de DELARTOIS SF signés en 2018 19

DOCUMENT 21 : Le site Web vieillissant de DELARTOIS SF 20

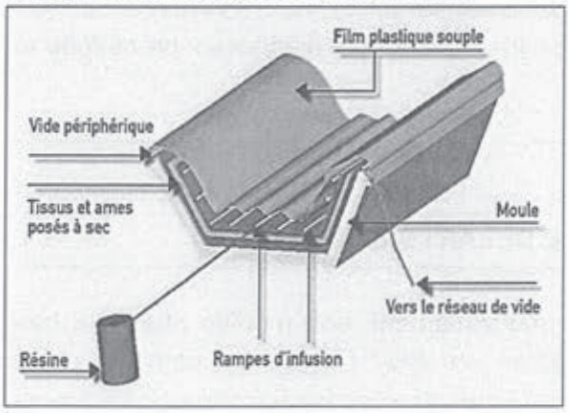
DELARTOIS Sport Fishing

DELARTOIS SF est une entreprise spécialisée dans la construction de bateaux de pêche sportive (*sport fishing*). Située en Charente-Maritime, cette entreprise familiale a été créée en 1949 par Émile Delartois, un charpentier de marine passionné de pêche.

L'entreprise est essentiellement présente sur le marché européen. Elle réalise un chiffre d'affaires de 2,5 millions d'euros et emploie 32 salariés.

Son savoir-faire et sa culture de l'innovation lui confèrent un positionnement sur son marché de qualité et lui permettent de disposer d'une image de marque de spécialiste auprès des passionnés européens de la pêche sportive.

DELARTOIS SF a été, par exemple, l'un des tout premiers chantiers à introduire le polyester armé de fibres de verre dans la construction navale. Depuis 2000, DELARTOIS SF est, par ailleurs, le seul chantier fabriquant des bateaux de plaisance à moteur de moins de 10 mètres avec coque en infusion sous vide de fibres de verre et sandwich de balsa.



Le procédé d'infusion consiste à aspirer de la résine à travers un empilement de tissus et d'âme (mousse, balsa...) placés entre un moule et un film plastique. Pour cela un vide généralement compris entre 0,6 et 0,95 bar est effectué à l'aide d'une pompe à vide. Si le principe de l'infusion ainsi énoncé parait simple, le processus est en fait très complexe.

La maîtrise de cette technologie apporte de nombreux avantages : les bateaux sont plus sûrs et plus performants ; ils sont respectueux de l'environnement et consomment moins de carburant.

L'entreprise a toutefois été fragilisée par la crise de 2008, qui a révélé des faiblesses structurelles et stratégiques. L'absence d'un service marketing et la prédominance d'une culture produit n'ont pas permis à l'entreprise d'anticiper l'évolution des marchés et de la demande.

L'étude est composée de 3 dossiers :

Dossier 1 : Le développement stratégique de DELARTOIS SF

Dossier 2 : Le financement du développement de DELARTOIS SF

Dossier 3 : La stratégie numérique de l'entreprise

Ces trois dossiers d'étude peuvent être abordés de manière indépendante.

Tournez la page S.V.P.

DOSSIER 1 : LE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE DE DELARTOIS SF

Fabrice Delartois, l'actuel dirigeant, vient de recruter une nouvelle responsable du développement commercial, Madame Dechambert. Celle-ci est chargée d'apporter à l'entreprise le nouveau souffle dont elle a besoin.

Les éléments d'analyse sont communiqués dans les **documents 1 à 10**.

En vous appuyant sur vos connaissances et sur les documents proposés, il vous est demandé de répondre aux questions suivantes :

1.1 Réaliser une analyse structurée du macro-environnement de l'entreprise.
1.2 Apprécier l'intensité des forces concurrentielles auxquelles l'entreprise est confrontée sur son domaine d'activité stratégique (DAS).
1.3 Préciser la stratégie globale poursuivie par l'entreprise DELARTOIS SF et, dans un second temps, analyser les avantages et les limites d'une telle stratégie.
1.4 Identifier les compétences « cœur » (*core competencies*) ou compétences clés détenues par l'entreprise DELARTOIS SF. Démontrer en quoi ces compétences sont stratégiques, c'est-à-dire susceptibles de générer un avantage concurrentiel durable.
1.5 Expliquer dans quelle mesure il est possible de considérer que les orientations stratégiques suivies par DELARTOIS SF s'inscrivent dans une « dépendance de sentier ».
1.6 Dégager deux axes de développement pour l'entreprise à partir du diagnostic précédent en justifiant votre réponse.

DOSSIER 2 : LE FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT DE DELARTOIS SF

À ce jour, sur le marché européen DELARTOIS SF vend, principalement, son modèle phare, le bateau SF820. Ce modèle dispose d'une finition « standard » adaptée au *sport fishing*, qui combine praticité, robustesse et facilité d'entretien.
Toutefois, le modèle SF820 est aussi disponible avec une finition haut de gamme en teck clair : les éléments d'origine (pont, marches, cockpit, meubles...) sont recouverts ou remplacés par ce bois exotique imputrescible particulièrement adapté aux bateaux. Cette version spécifique haut de gamme a été baptisée SF820+.

DELARTOIS SF ne vend habituellement que quelques unités de ce modèle, qui est essentiellement un produit d'image. Cependant, les dirigeants de l'entreprise ont récemment fait le choix stratégique de développer la commercialisation de ce produit à l'international et, en particulier, aux États-Unis.
Or, la clientèle américaine souhaite retrouver dans les bateaux de pêche sportive les codes classiques des luxueux bateaux de plaisance.
Ainsi, le SF820+ sera le modèle phare de la stratégie de conquête du marché américain par DELARTOIS SF. Il sera commercialisé à partir de mars 2019, via un importateur local.

En prenant appui sur vos connaissances et sur les éléments d'analyse communiqués dans les **documents 11 à 18**, il vous est demandé de répondre aux questions suivantes :

2.1 Analyser la structure financière de DELARTOIS SF pour l'année 2018. Proposer, calculer et commenter trois indicateurs ou ratios pertinents, mobilisables dans ce type d'analyse, pour caractériser la situation financière de l'entreprise.

2.2 Calculer le coût du financement via l'emprunt par annuité constante de la seconde machine dont l'atelier « Fabrication » doit se doter.

2.3 Comparer le coût de chacune des solutions de financement de l'investissement proposées.

2.4 Indiquer les avantages et inconvénients de chacune des solutions pour l'entreprise et conclure sur la pertinence de préconiser le choix d'un mode de financement de cet investissement sur le seul critère de son coût.

2.5 Déterminer le nombre d'unités d'œuvre pour le centre approvisionnement et réaliser les étapes du **document 16** permettant de déterminer le prix de vente du SF820+ pour les Etats-Unis

2.6 Préciser les limites de cette méthode des centres d'analyse et proposer une autre solution envisageable par DELARTOIS SF.

DOSSIER 3 : LA STRATÉGIE NUMÉRIQUE DE L'ENTREPRISE

Afin de renforcer le développement commercial de DELARTOIS SF, en France et à l'international, son dirigeant souhaite consolider et étendre ses marchés afin de s'imposer comme une référence internationale du bateau de pêche sportive. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise veut développer et entretenir une relation privilégiée avec ses clients, dont certains sont de réels passionnés, en créant une véritable communauté bâtie autour de sa marque, dont l'identité est forte.

Un autre axe du développement commercial choisi par Fabrice Delartois doit amener l'entreprise à diversifier son activité. Cet axe se traduira, dans un premier temps, par la mise en place d'un partenariat avec un réseau de loueurs afin de toucher une nouvelle clientèle plus familiale qui pratique la pêche sportive dans le cadre de locations de bateaux. Cette relation privilégiée avec ces loueurs se traduira par leur intégration au système d'information de DELARTOIS SF via un extranet. Cette diversification prendra également appui sur la création d'une gamme spécifiquement dédiée à la plaisance.

Ces axes stratégiques de développement commercial doivent notamment passer par l'élaboration d'une stratégie de communication numérique.

À l'aide des **documents 19 à 21** et de vos connaissances, il vous est demandé de répondre aux questions suivantes :

3.1 Identifier les enjeux liés à la mise en place des nouveaux outils de communication numériques de DELARTOIS SF. Expliquer en quoi ces outils répondent à la problématique d'alignement stratégique du système d'information.

3.2 Présenter les risques liés à la visibilité de l'entreprise sur les réseaux sociaux en termes d'e-réputation (identité numérique).

3.3 Identifier les compétences du profil de poste de l'assistant commercial que DELARTOIS SF envisage de recruter.

3.4 Proposer trois indicateurs particulièrement pertinents parmi ceux fournis par l'ESN pour expliquer le changement de site *Web*. Justifier le choix des indicateurs sélectionnés.

3.5 Justifier l'intérêt pour DELARTOIS SF d'avoir conclu des partenariats avec HelloCaptain et la FNPPSF. Distinguer les aspects organisationnels, financiers, commerciaux et communicationnels.

Tournez la page S.V.P.

Document 1 : Entretien avec Madame DECHAMBERT, nouvelle responsable du développement commercial de DELARTOIS SF

Comment caractériseriez-vous votre marché ?
Nous nous situons sur le marché de la construction de bateaux de plaisance (on parle à ce propos de chantier naval). Certains chantiers sont positionnés sur des niches, d'autres sur des marchés de volume. Nous distinguons habituellement les fabricants de bateaux à moteurs et de voiliers. Ces derniers étant soit des monocoques, soit des multicoques par exemple des catamarans. Enfin, il convient de différencier les chantiers artisanaux des sites industriels.
Positionnés sur le domaine d'activité stratégique (DAS) des bateaux de plaisance à moteurs, nous nous sommes focalisés sur le petit segment des bateaux de pêche sportive. Ce choix stratégique a été réalisé par le fondateur de l'entreprise à sa création, car il était passionné de *sport fishing*.

La crise de 2008 semble avoir affecté la filière nautique. Considérez-vous que la crise est passée ?
Effectivement, après une décennie d'expansion du marché nautique à l'échelle mondiale, la crise financière de 2008 a amorcé une chute rapide de la demande. Ce mouvement s'est amplifié en 2009, avec la diffusion de la crise financière à l'ensemble de l'économie, conduisant à un repli d'activité historique sur le marché de 44 % sur 12 mois. L'intensité et l'amplitude de la baisse ont surpris les entreprises de la filière.
Les entreprises positionnées sur les produits d'entrée et de moyen de gamme à forts volumes ont été les plus affectées. Sur la niche des bateaux à moteurs de pêche sportive, la crise a été particulièrement dure car nombre de nos clients ont reporté *sine die* leurs achats.
Même si la page de la crise semble désormais tournée, nous souffrons encore, dix ans après, de l'impact de la crise sur notre équilibre financier.

Votre activité est donc très sensible à la conjoncture économique. Comment limiter les risques ?
Quand la conjoncture est difficile, les chantiers nautiques ne disposant ni d'une taille critique pour offrir une bonne compétitivité prix, ni d'un positionnement marketing pertinent sur une niche sont bousculés.

Les entreprises qui parviennent à limiter la baisse de leurs ventes et à préserver leur profitabilité se distinguent notamment sur plusieurs volets.

- Un positionnement sur un (parfois plusieurs) produit niche à faible volume (c'est-à-dire un produit atypique distinct de l'offre générique des fabricants moyen et bas de gamme) adossé à une marque bénéficiant d'une forte notoriété et dont les valeurs sont cohérentes avec le produit.
D'une certaine façon, cela a été notre cas. Car même si la demande a accusé une forte baisse pendant la crise, notre marché s'est relativement maintenu et nous sommes encore présents aujourd'hui. Ce n'est pas le cas de tous les chantiers navals, dont beaucoup ont disparu.

- Un contrôle direct de la commercialisation, qui permet à la fois la réintégration des marges distributeurs et une relation client étroite, très appréciée des acheteurs sur les segments haut de gamme.
Nous avons un important travail à réaliser de ce côté-là.

- Une capacité à vendre au-dessus des prix moyens du marché, dans la durée.
Nous avons la chance d'être sur une niche peu occupée par la concurrence. Nos prix sont supérieurs de 20 % aux prix moyens, grâce à la qualité de nos produits et à notre capacité d'innovation. Néanmoins, la prudence est de mise car les géants du secteur, comme Bénéteau, sont désormais présents sur notre marché.

Quels sont les enjeux pour l'avenir ?
Des évolutions importantes affectent les entreprises du nautisme :
- la mondialisation des marchés ;

- l'accroissement de la pression concurrentielle des pays à bas coûts (Pologne, Turquie aujourd'hui, Brésil et/ou Inde demain), notamment par le biais d'un apprentissage et d'une montée en gamme des productions ;
- l'accroissement inévitable de la part des pays émergents dans les ventes mondiales ;
- le ralentissement durable de la demande sur des marchés occidentaux matures.

À moyen et long termes, nous assistons à une diminution de l'importance de la composante produit au profit de la composante marketing. En d'autres termes, la maîtrise des techniques de production (efficience, qualité) constitue de moins en moins un atout discriminant. En revanche, la connaissance des marchés, la capacité à comprendre et anticiper les attentes des clients, construire une marque, élaborer des offres commerciales intégrées (services-produit), mais aussi le "savoir-vendre" et la maîtrise d'un réseau de distribution mondial s'affirment de plus en plus comme des facteurs critiques de succès dans l'industrie nautique. Ces évolutions sont comprises et de plus en plus appliquées par les leaders du marché.

À ce propos, quels sont vos avantages concurrentiels sur le marché et comment voyez-vous votre activité dans un futur proche ?
Deux éléments composent l'ADN de notre entreprise : la culture de l'innovation et la passion.

Nous avons accumulé, en plus de soixante ans, un savoir-faire dans le travail du bois et du composite qui a forgé notre réputation.
Notre entreprise combine pour cela de solides ressources techniques et humaines. Nous savons à la fois nous appuyer sur des routines fortes, mais également explorer de nouvelles pistes. Comment y parvenons-nous ? Grâce à un management décentralisé, favorisé par notre petite taille, à une culture d'entreprise construite autour d'une passion partagée et à une transmission interne de nos savoir-faire au travers de dispositifs de tutorat et de parrainage.
Nous pouvons considérer que nous sommes parvenus aujourd'hui à un stade de notre courbe d'apprentissage où nous sommes capables de fabriquer des produits de qualité à un coût maîtrisé.

De plus, notre image de spécialiste de la pêche sportive fait de nous un acteur incontournable du marché, et apprécié des adeptes de la pratique.

Paradoxalement, notre force constitue aussi notre faiblesse. Nous nous sommes enfermés dans une logique trop étroite, à vouloir améliorer les technologies et *process* spécifiques à notre niche, en préservant la ligne originelle défendue par le fondateur. Nous avons oublié de valoriser nos compétences sur d'autres métiers. Aujourd'hui, nous sommes fragilisés car prisonniers d'une niche sur laquelle de nouveaux entrants risquent de se positionner, tandis que la demande reste sensible à la conjoncture.

Aujourd'hui, notre développement passe par deux leviers essentiels.
D'une part, il nous faut étendre notre marché « cœur de cible » orienté pêche-sportive.
D'autre part, nous devons nous diversifier progressivement, en élargissant dans un premier temps notre gamme pour aller toucher une clientèle différente, plus orientée vers les loisirs et les vacances, plus familiale et inscrite dans une logique plus consumériste. Les facteurs clés de succès sur ce nouveau marché consistent en une offre standardisée, simple à utiliser et un bon rapport confort-prix. Cette orientation nécessite d'envisager de nouveaux canaux de distribution.

Pour tout cela, nous devons faire notre révolution, en passant d'une culture produit à une culture marketing. En particulier, il nous faut impérativement cultiver notre présence sur le *Web* et les réseaux sociaux. C'est le moyen idéal de développer notre notoriété à grande échelle, tout en valorisant notre image de marque auprès de communautés d'usagers, sans pour autant engager des investissements considérables. Pour l'instant, nous n'avons qu'un site internet vitrine. Cela n'est plus adapté.
Toutefois, la gestion de la communication digitale au quotidien est chronophage, même pour une petite entreprise comme la nôtre et nous ne disposons actuellement pas de ressources humaines pouvant

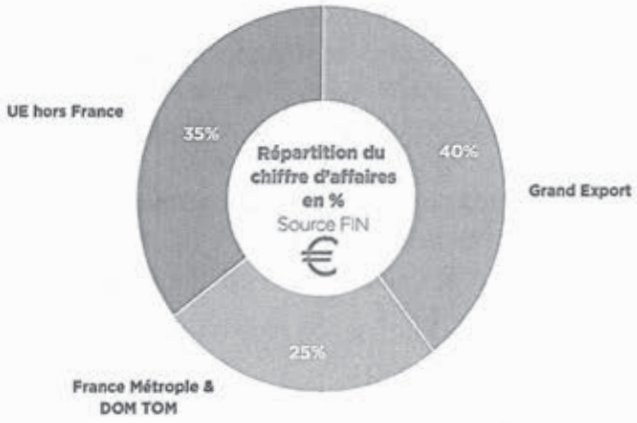
Tournez la page S.V.P.

assumer cette charge de travail supplémentaire. L'équipe commerciale, de taille réduite, a déjà du mal à gérer conjointement la prospection et le suivi de clientèle.

Document 2 : Les chiffres du nautisme 2017 (Fédération des industries nautiques - FIN)

L'export est la principale destination de la production française de bateaux de plaisance.

Le chiffre d'affaires réalisé à l'export s'est élevé, en 2015/2016 à 703,8 millions d'euros HT contre 237,2 millions d'euros HT en France.
Le grand export vers le continent américain, mais aussi l'Asie et le Moyen Orient, poursuit sa croissance (+3,8 %) après une envolée l'an passé (+15 %).
Il atteint un chiffre d'affaires de 373,6 millions d'euros et représente désormais 39,5 % de la production, contre 42,5 % l'année précédente.
L'Europe poursuit sa progression (+16 %) à 334,6 millions d'euros après une forte progression en 2014/2015 (+24 %).



Les ventes sur le marché français renouent enfin avec la croissance et affichent une forte progression : +21,6 % à 237,3 millions d'euros (-7 % en 2014/2015).

Concernant les seuls bateaux à moteur, l'année 2015/2016 confirme une nouvelle fois le renforcement de la présence française à l'international sur ce segment, avec des ventes export représentant 70,5 % du chiffre d'affaires et un grand export qui atteint 157,5 millions d'euros (+12,4 %). Les ventes réalisées sur les marchés européens augmentent de 26,5 % et atteignent 102,6 millions d'euros. Les ventes réalisées sur le marché français renouent enfin avec la croissance. Le segment des bateaux à moteur (108,6 millions d'euros) enregistre une hausse de 25,3 %. À noter que le segment des voiliers (121,8 millions d'euros) affiche lui aussi une belle croissance de +18,5 %.
Si l'évolution du chiffre d'affaires en France est plus forte qu'à l'export (+23,2 % contre 10,1 %), en termes de répartition, l'export reste la plus imposante:

(Millions d'€ HT – Sources : FIN)

	FRANCE					EXPORT					TOTAL	
Année	Bateaux à voile	Bateaux à moteur	Bateaux divers	Total	Croissance	Bateaux à voile	Bateaux à moteur	Bateaux divers	Total	Croissance	Total	Croissance
2011/2012	121,9	122	6,6	**250,5**	-16,9%	326,9	189	12,7	**528,6**	-11,9%	**779,1**	-13,6%
2012/2013	104,8	96,3	7,4	**208,5**	-16,8%	321,7	202,2	11,8	**535,7**	1,3%	**744,2**	-4,5%
2013/2014	105,6	94,9	7,7	**208,2**	-0,1%	347,4	194,6	4	**546**	1,9%	**754,2**	1,3%
2014/2015	100	86,6	5,9	**192,5**	-7,5%	412,4	221,2	5,6	**639,2**	17,1%	**831,7**	10,3%
2015/2016	121,8	108,6	6,8	**237,2**	23,2%	440,8	260	3	**703,8**	10,1%	**941**	13,1%

Source *: http://www.lereportersablais.com/nautisme-tous-les-chiffres-du-nautisme-edition-2017/*

Chine : Le futur grand marché du nautisme ?

Avec une croissance de 10 % par an, une augmentation de la classe moyenne urbaine qui atteint 130 à 200 millions de personnes, un marché du luxe qui ne cesse d'augmenter, la Chine s'impose comme le grand marché du futur.

Si le nautisme n'en est qu'à ses balbutiements, plusieurs signes laissent présager que cette activité a de beaux jours devant elle :

– des événements sportifs médiatiques (équipage chinois à l'America's Cup)

– une réserve exponentielle d'acheteurs potentiels (la Chine compte 500 000 millionnaires en $).

L'enjeu est de taille et les risques doivent être correctement évalués. La première barrière pour l'implantation d'entreprises en Chine est la peur de la copie des technologies ou du savoir-faire. La Chine est en tête des pays où la contrefaçon et la violation des droits de propriété intellectuelle sont les plus importantes. Les entreprises hésitent donc à s'implanter en Chine pour le moment, préférant généralement l'exportation. Cependant, le coût de transport s'avère élevé, sans oublier qu'il s'agit aussi de ramener le bateau à bon port sans l'abîmer.

Source : http://www.nautisme-info.com

Document 3 : L'export, la clé du développement de l'industrie nautique française

Si l'export a représenté en 2016 le chiffre record de 75 % de la production totale de la filière ce n'est pas un hasard ! Pour conquérir de nouveaux marchés, les professionnels du nautisme français s'y intéressent de plus en plus, y compris les petits constructeurs et les entreprises de services.

La crise n'est pas l'unique responsable du ralentissement du marché français. Voilà le discours que tient l'ensemble des experts. « La France est un marché mature. Les amateurs de plaisance et de loisirs nautiques hexagonaux sont équipés. Les nouveaux entrants et les changements de matériel sont à la marge », explique Pascal Cardi, administrateur en charge de la commission export de la FIN et PDG de NV Equipment.

Pour se développer les constructeurs, motoristes, équipementiers, distributeurs mais aussi les entreprises de services de la filière française passent par l'export. « Le nautisme est une industrie de petits volumes. Diversifier ses marchés est nécessaire. À condition évidemment de bien le faire », remarque Mirna Cieniewicz, Secrétaire Générale de European Boating Industry. C'est aussi une manière de se protéger en cas de trouble économique, une crise touchant rarement tous les pays en même temps. [...]

« Les pays de l'Union européenne sont des marchés faciles d'accès car ils obéissent aux mêmes normes qu'en France et sont exempts de formalités douanières », observe Mirna Cieniewicz, de European Boating Industry. Quant au transport, il s'effectue de manière classique, comme à l'intérieur d'un même pays.

Le « grand export » doit s'aborder par l'Amérique du nord. Avec plus de 100 millions de pratiquants d'activité nautique dont près d'un Canadien sur deux, cette région apparaît incontournable dès qu'on a la possibilité d'avoir un réseau sur place, avec des bureaux et des salariés. « Les Américains sont très exigeants sur les services, notamment le SAV, il faut avoir les moyens d'y répondre. Leurs normes sont en revanche très souvent moins strictes qu'en Europe, avec toutefois des variations d'un état à l'autre. Si des modifications de produits peuvent être nécessaires au cas par cas, il n'est pas nécessaire de développer un produit exclusivement pour ce marché », explique Mirna Cieniewicz. Et puis il ne faut pas oublier la hausse du niveau de consommation de ces pays, la baisse du prix du pétrole et le taux de change actuellement favorable aux exportations européennes. « Si vous voulez accéder au marché des États-Unis, c'est le moment », indique la chef de pôle chez Business France, Isabelle Raux.

Tournez la page S.V.P.

Enfin mieux vaut miser sur le long terme. « Les pays émergents sont des marchés pas toujours stables économiquement et politiquement, mais ils affichent une croissance exceptionnelle à long terme », témoigne Pascal Cardi, qui connait depuis de nombreuses années les marchés du Brésil et de la Russie. Cela vaut donc le coup de s'y intéresser.

***Source* : d'après** *https://www.fin.fr/ (Fédération des industries nautiques)*

Document 4 : L'industrie nautique et économie de l'usage

Évolution du profil du plaisancier, nouveaux modes de consommation, changement des attentes… Les transformations du marché semblent impacter, bon gré mal gré, les métiers du nautisme. Si des précautions doivent être prises, cette évolution pourrait représenter une source d'opportunités.

Avec un nombre de permis bateau en progression constante, le goût des Français pour la plaisance ne se dément pas. Pour autant, le nombre de nouvelles immatriculations a diminué sensiblement en dix ans. La faute à la crise certes, mais pas seulement disent les plaisanciers. Coûts d'achat et d'entretien, délais d'attente pour obtenir une place de port et évolution des pratiques sont cités…

Alors que le client historique est plutôt âgé, aisé, expérimenté et fidèle à son loisir, son port et sa marque, le nouveau client serait d'abord un consommateur. Il aurait, comme six Français sur dix, déjà goûté à l'économie collaborative – via des sites comme Airbnb, Blablacar, Uber, Zilok, ou Kiss Kiss Bank Bank – et il aurait été séduit par la sécurité des échanges et l'immédiateté des services. Une évolution des pratiques qui semblerait partie pour durer, puisque pour lui, comme pour huit Français sur dix, l'important serait désormais de pouvoir utiliser un produit, plus que de le posséder.

Certains entrepreneurs du nautisme ont d'ores et déjà misé sur cette tendance. Une dizaine de start-up ont en effet mis en place un système de location entre particuliers. D'autres se sont tournées vers la co-navigation et la co-propriété. Si le phénomène est balbutiant, des professionnels du nautisme envisagent que le fait de s'adapter à ces nouvelles tendances puisse dynamiser l'ensemble de la filière.

L'essentiel des métiers pourrait rester le même : la vente et l'entretien se feraient à destination de clubs ou de copropriétés, là où ils se destinaient auparavant à des particuliers. Quant aux besoins en équipement, ils pourraient même rapidement augmenter, car avec ces nouveaux services, c'est l'ouverture du nautisme à de nouveaux publics qui est en jeu.

Alors que les Français ont affirmé au cours des sept dernières années leur goût pour la plaisance avec une augmentation globale de 34 % du nombre de permis bateau délivrés, l'industrie nautique française pourrait donc avoir intérêt à réfléchir à la meilleure façon de prendre en compte ces nouveaux usages.

Source *: https://www.fin.fr/contenus/les-dossiers-du-nautisme/entreprises-et-marchs/nouveaux-marchs/l-industrie-nautique-et-economie-de-l-usage*

Document 5 : Taxe de francisation et de navigation d'un bateau de plaisance ou d'un jet ski

Le propriétaire d'un bateau de plaisance ou d'un jet-ski peut être soumis chaque année à une taxe nommée droit annuel de francisation et de navigation (DAFN), sous certaines conditions, à raison de plusieurs centaines d'euros par an.

Taxe de francisation et de navigation ou DAFN : définition

Le droit annuel de francisation et de navigation (DAFN) est une taxe due à la douane par les propriétaires de navires de plaisance ou de sport sous pavillon français, pour une utilisation en eaux maritimes.

La base d'imposition repose sur la longueur de coque et la puissance administrative du moteur exprimé en chevaux fiscaux (CV). Le champ d'application de la taxe et son tarif sont prévus aux articles 223 à 226 et 237 à 240 du code des douanes. À titre d'illustration, un bateau à moteur de 12,34 mètres à 8 CV de puissance administrative doit s'acquitter d'une taxe annuelle de 500 euros. [...]

Source *: https://www.toutsurmesfinances.com*

Document 6 : Le tourisme maritime, une croissance bleue vraiment pas verte

Derrière le développement des ports de plaisance et des activités nautiques en France se cache une empreinte écologique très importante. Mais l'érosion du littoral et la pollution des milieux marins semblent être le prix à payer pour atteindre la croissance « bleue » promue par la Commission européenne...

En 2017, le ministère de de la Transition écologique et solidaire recensait 473 ports de plaisance maritime en France. Ces installations correspondent à environ 220 000 places ou anneaux. [...]

Dans les années 1960, la France comptait seulement 66 ports de plaisance et 88 000 bateaux. La mission Racine en 1970 inaugurait un grand plan d'aménagement du littoral pour développer le tourisme de masse. Les ports de plaisance se construisirent en prolongement des stations balnéaires qui fleurissent le long de la côte méditerranéenne. La société du loisir des trente glorieuses a encouragé les classes aisées à acquérir des bateaux pour profiter de la mer pendant les mois d'été.

En 2017 le nombre de plaisanciers est estimé à 13 millions et plus d'1 million de bateaux sont immatriculés.

Un port maritime entraîne l'érosion du littoral et la destruction de la faune et de la flore

[...] Dès 1990, l'IFREMER avait alerté les autorités sur la dégradation du littoral : « [...] L'implantation d'un port a comme conséquence immédiate et irréversible la destruction de la faune et de la flore dans la zone des travaux. »

Érosion du littoral mais aussi pollution du milieu marin

Outre leur impact physique sur la dynamique côtière, les ports perturbent aussi l'écosystème marin. Jusque dans les années 2000, les bateaux déversaient leurs eaux usées directement dans la mer. Le projet « ports propres » a ralenti cette pollution des eaux sans résoudre le problème : le traitement des eaux usées à bord des navires, régi par la convention internationale marine Marpol, prévoit que seuls les navires transportant plus de 15 personnes ont l'obligation de traiter ou stocker leurs eaux usées. [...]

Mais la pollution la plus préoccupante vient des traitements antifouling à base de PCB, molécule très toxique, qui protège la coque des bateaux. Ces polluants utilisés pendant de nombreuses années se sont déposés au fond des ports et ressurgissent à la moindre opération de dragage. Leur retraitement, leur évacuation et leur stockage sont parmi les plus gros problèmes environnementaux actuels en zone littorale.

Si les produits antifouling contenant des PCB ont été interdits, les nouveaux produits autorisés sont tous à base de cuivre. Des études sérieuses commencent à évaluer leur impact sur l'eau. Tous les produits appliqués sur les coques des bateaux pour les protéger sont faits pour tuer les organismes marins. [...]

Comme la voiture, le bateau à moteur pollue

L'empreinte écologique des activités de plaisance ne s'arrête pas là. Comme la voiture, le bateau de plaisance à moteur, construit en plastique, ne se recycle pas et consomme jusqu'à 25 litres de carburant pour 100 kilomètres.

Mais il fait marcher une grosse industrie. La filière nautique avec ses composantes - production, distribution, services - regroupe un peu plus de 5 000 entreprises, génère un chiffre d'affaires de 4,26 milliards d'euros et fait vivre quelques 40 000 salariés en 2017.

Longtemps considérés comme de simples outils de gestion des places à quais, les ports sont devenus de véritables leviers de développement économique.

Tournez la page S.V.P.

[...] Les élus et la Commission européenne n'ont que le concept d'Eco-cité portuaire à la bouche. Lors de la présentation de la stratégie 2014-2020 pour plus de croissance et d'emplois dans le tourisme côtier et maritime avec le modèle Odyssea, Mme Maria Damanaki, commissaire européenne chargée des affaires maritimes et de la pêche, a déclaré à ce propos :
« Le tourisme côtier et maritime a été défini dans notre stratégie en faveur de la "croissance bleue" comme l'un des moteurs essentiels pour créer de la croissance. » [...]

Source : *d'après,https://reporterre.net – Bénédicte Martin.*

Document 7 : L'environnement de la filière nautique en France : de multiples variables d'influence

D'abord, la filière est tributaire de composantes économiques essentiellement structurelles : cyclicité du marché, importance des conditions d'emprunt (accès aux marché financiers limité) et des taux de change dans un contexte de globalisation.

Ensuite, la démographie joue un rôle contrasté avec un ralentissement de la croissance de la population des marchés matures (Europe, USA), qui génèrent l'essentiel des ventes, tandis que le vieillissement de la population fait croître le cœur du marché (tranche 50-60 ans).

L'évolution du style de vie s'est quant à elle traduite par une contraction du segment sportif, dit des « voileux », tandis que celui des plaisanciers se développait rapidement, alimentant notamment la croissance du marché locatif. Cette évolution de fond a conduit à un glissement durable des valeurs du cœur de marché, autrefois dominées par la recherche de la performance et désormais caractérisé par la recherche d'un bon rapport confort/prix. Cette évolution favorise les productions aux performances moyennes mais proposant un bon niveau de confort et bénéficiant de tarifs concurrentiels. Cependant, parallèlement à cette évolution, de nouveaux segments de marché ont émergé – alimentés notamment par la croissance des hauts revenus – avec des clients en recherche de produits plus performants et techniques et/ou très luxueux.

Un troisième facteur d'influence concerne l'intervention de l'État, au niveau de sa politique industrielle, par exemple. Il faut également prendre en compte les barrières douanières appliquées par certains pays émergents (Brésil, Inde ou Argentine notamment), qui constituent une entrave au développement des ventes sur ces marchés et un risque de stimuler le développement d'une concurrence à bas coûts – par exemple, avec la mise en œuvre de stratégies de contournement impliquant la production sur place (licence, sous-traitance...).

Enfin, le nautisme vert est aujourd'hui de plus en plus au centre des débats et les entreprises commencent à prendre conscience de la nécessité d'intégrer une démarche d'éco-conception afin de réduire l'empreinte écologique des bateaux. Si le bateau « 100 % écologique » n'est pas prêt de voir le jour, les acteurs de la filière vont devoir en outre réduire l'impact environnemental de leurs produits/activité et cela tout au long du cycle de vie du bateau : construction et maintenance ; navigation (consommation, déchets, rejets en mer des eaux grises et noires, production de bruit par les navires de plaisance et les engins nautiques) ; démantèlement et recyclage. [...]

L'importance de l'enjeu sanitaire est accentuée par sa dimension légale et la nécessité de respecter une règlementation européenne qui tente de réduire l'impact environnemental de l'industrie nautique (directive Biocide de 1998 encadrant l'usage des peintures de protection des carènes, recyclage des coques en polyester de bateaux arrivés en fin de vie...).

Source : *Groupement CeSAAr – Filière Nautique Synthèse nationale*

Document 8 : Le marché de la location plaisance, une belle opportunité pour les chantiers français

Interview de Nicolas Labahec, dirigeant de la société Locaplaisance, spécialisée dans la location de bateaux de plaisance.

[...]

Comment se porte le marché de la location plaisance ?

Merveilleusement bien ! Nous avons enregistré une croissance de 17 % de notre chiffre d'affaires en 2017. Les français, et cela est également vrai sur d'autres marchés et en particulier aux Etats-Unis, sont devenus des adeptes de l'économie collaborative et de l'usage. La location de bateaux de plaisance a le vent en poupe, tout comme le cobaturage, la co-navigation, l'échange de bateaux... Il faut savoir que seulement 37% des individus qui font du nautisme sont propriétaires (ou co-propriétaires) d'un bateau et que la location concerne un quart des plaisanciers. C'est un marché considérable.

Comment expliquez-vous cela ?

Trois raisons principales me semblent expliquer cet engouement pour la location plaisance :

D'abord, l'économie collaborative et de l'usage est un véritable phénomène de société, qui touche tous les secteurs de la consommation et le nautisme n'est pas épargné.

Ensuite, la location permet de faire du nautisme sans contrainte. Vous savez, le nautisme coûte très cher, pour une utilisation encore limitée. Une fois le bateau acheté (entre 45 000 € et 90 000 € pour un bateau à moteur, selon les modèles), il faut débourser environ 3 500 € par an pour la place au port, l'entretien, les assurances, etc. « Tout ça pour, en moyenne, dix-sept sorties en mer par an », assène-t-il. Sans compter les « soucis » que peuvent avoir les propriétaires de bateau et leurs familles.

Enfin, et surtout, car ce modèle économique répond aux attentes d'un nouveau type de plaisancier qui constitue aujourd'hui notre cible privilégiée : jeune (47 ans en moyenne) et avec un niveau de vie moyen (tandis que le plaisancier « traditionnel » est âgé de 54 ans en moyenne et appartient aux CSP+), il est locataire de petites unités à moteur (entre 5 et 6 mètres), pour des sorties occasionnelles en famille ou entre amis. Ici, le consumérisme remplace l'héritage familial ou social. Le mode de consommation est de type « vacancier » et articulée avec le tourisme.

Que recherchent ces « nouveaux plaisanciers » ?

Des bateaux du segment « plaisance petite-croisière ». L'offre qui convient ? Des bateaux au comportement marin irréprochable, économes en carburant, mais confortable avec un habitacle adapté à la petite croisière. Boiseries et sellerie claire font partie des attendus car cela répond à un imaginaire bien ancré... Un cockpit de taille raisonnable est un plus pour ceux qui souhaitent profiter de leur sortie en mer pour pêcher. D'autre part, nos clients sont de plus en plus sensibles à la question de l'environnement et nous demandent désormais des références.

De notre côté, notre priorité va vers des unités robustes. Nous nous fournissons en unités neuves tous les deux ans et souhaitons du matériel résistant, à prix compétitifs, avec un aménagement intérieur pratique et résistant. La maintenance doit être rapide pour des unités qui repartent le lendemain pour une semaine de croisière : les pièces doivent être standardisées et très faciles à trouver.

Il y a beaucoup de chantiers navals en France mais peu sont aujourd'hui en mesure de proposer un produit vraiment adapté à ce segment de marché, jusqu'ici négligé. C'est dommage car les perspectives de croissance sont importantes. [...]

Propos synthétisés par les auteurs

Tournez la page S.V.P.

Document 9 : Analyse des forces concurrentielles sur le marché des bateaux à moteurs

La croissance soutenue du marché au cours des années 1990 et 2000 a encouragé la création de nombreux nouveaux acteurs. Parallèlement à cette caractéristique conjoncturelle, l'émergence de productions issues de pays à bas coûts représente une menace de fonds que la crise de 2008 est venue accélérer, le prix jouant un rôle plus important que par le passé. Les chantiers les moins exposés à cette menace de nouveaux entrants sont positionnés sur des marchés de niches et dont le *process* de fabrication nécessite une longue courbe d'apprentissage. Plus les barrières techniques à l'entrée sont élevées, plus le positionnement de nouveaux entrants est difficile.

Par ailleurs, le risque de substitution est élevé sur le marché du nautisme car les bateaux de plaisance sont des produits « passion », par conséquent non indispensables. L'investissement des acheteurs dans d'autres loisirs à des prix équivalents est donc un des facteurs de substitution importants de la filière. De plus, et à l'intérieur même du marché du nautisme, le risque de substitution d'un modèle par un autre est élevé.
La concurrence interne est traditionnellement forte sur le marché, compte tenu du grand nombre d'acteurs. En période de crise, la chute des ventes aggrave considérablement cette pression, du fait des surcapacités et d'une guerre des prix intense. Le secteur de la construction de bateaux de plaisance est caractérisé en France par une grande concentration : le groupe Bénéteau - qui représente à lui seul plus de la moitié des emplois et du chiffre d'affaires - et les 4 à 5 autres plus grands chantiers navals de plaisance représentent ensemble environ 60% des effectifs et 80% du chiffre d'affaires. Ces grands leaders exercent une forte pression concurrentielle. A leurs côtés, une dizaine de chantiers navals emploient plus de 100 salariés, une soixantaine de chantiers emploie plus de 20 salariés et près de 500 à 600 chantiers sont des micro-entreprises. Cette concurrence est beaucoup plus faible sur des segments haut de gamme.

Le pouvoir des acheteurs est traditionnellement faible sur le marché du nautisme compte tenu de leur très grande dispersion. Si la croissance continue du marché locatif tend à accroître la concentration des clients, ce niveau reste à ce jour modéré compte tenu du grand nombre de loueurs.
D'une manière générale, le pouvoir des acheteurs diminuera sur les segments à faible intensité concurrentielle. Le pouvoir des acheteurs sera donc plus fort sur le cœur de la demande du marché locatif : performances moyennes, confort élevé et prix minimum.

La chaine de valeur courte du secteur du nautisme et son niveau de concurrence interne élevé tendent à favoriser un pouvoir des fournisseurs modéré. Certaines régions, notamment celles de la façade atlantique, où l'offre de prestataires, fournisseurs et sous-traitants du nautisme est importante, confèrent aux chantiers une capacité de négociation favorable.

***Source** : Etude CeSAAr – Filière nautique synthèse Nationale*

Document 10 : *Path dependence*, la stratégie contrainte par elle-même

On traduit souvent *path dependence* par « dépendance de sentier », ce qui est une traduction littérale peu claire. Il serait mieux de parler de l'influence du cheminement ou de la trajectoire. On dit qu'un processus est *path dependent* (influencé par sa trajectoire) lorsque les circonstances ou les choix passés peuvent empêcher certaines évolutions de se produire dans le futur. L'idée centrale est que, même si les circonstances ont complétement changé, les décisions qui ont été prises dans le passé limitent les options qui s'offrent au décideur pour le futur. [...]

En ce qui concerne le changement stratégique, le concept de *path dependence* est très pertinent. Par exemple, les décisions d'embauche ou d'investissement qu'a prises une entreprise il y a dix ans ont une

influence très forte sur les décisions qu'elle peut prendre maintenant, même si les circonstances ont complètement changé : le personnel en place, la nécessité de rentabiliser les investissements passés, la trajectoire technologique effectuée, conditionnent très fortement la stratégie future. Aucune entreprise ne peut échapper au déterminisme du cheminement et celui-ci n'est pas une preuve d'irrationalité, car les choix passés ont pu être fait de manière parfaitement rationnelle dans leur contexte de l'époque. En faisant ces choix, l'entreprise a alors rendu certains choix futurs impossibles. Chaque décision stratégique limite donc la capacité future de l'entreprise à changer de stratégie.

Source *: STRATEGOR, 6e éd. coordonnée par Lehmann-Ortega, Leroy, Garrette, Dussauge, Durand - 2013*

Document 11 : Production du modèle SF820+

L'entreprise DELARTOIS SF a produit et vendu une cinquantaine de bateaux des différents modèles de sa gamme en 2018. La fabrication d'un bateau est liée à la signature d'un bon de commande.

La production de SF820+ pour l'année 2018 a été de 4 unités, ce qui permet de connaître la structure des coûts spécifiques pour cette option « haut de gamme ».
Durant le mois de novembre 2018, l'entreprise DELARTOIS SF a vendu 6 bateaux dont un seul SF820+.

La conquête du marché américain devrait engendrer une hausse de la production du SF820+ et permettre ensuite de réaliser une baisse du coût de production en raison notamment de l'effet d'expérience au sein de l'atelier « Assemblage-Montage » des lames de teck clair.
Les données de la comptabilité de gestion vont permettre de calculer le coût de revient du modèle SF820+ vendu en novembre 2018 à partir de celui du SF820 qui est de 49 000 euros hors finitions.

Dans un premier temps, les ventes pour le marché américain par DELARTOIS SF se feront FAB (*Franco À Bord*). Cela signifie que le coût de distribution sera le même que celui des autres bateaux SF820. En effet, DELARTOIS SF prend à sa charge l'expédition du bateau jusqu'au port de départ de l'importateur américain qui se charge du transport et de l'assurance jusqu'aux USA.
DELARTOIS SF devra uniquement supporter un coût administratif à l'export (800 euros par bateau) et rémunérer son intermédiaire pour le marché américain (2 110 euros par bateau).

Le prix de vente proposé à l'importateur américain devra permettre à DELARTOIS SF de pouvoir appliquer, pour commencer, une marge bénéficiaire de 6 % du prix de vente de ce produit SF820+.

La finition haut de gamme incorporant tous les éléments en teck clair (ponts, cabine) est réalisée par DELARTOIS SF dans son atelier « Assemblage-Montage ».

L'atelier « Fabrication » réalise une découpe standard en lames du teck clair acheté, puis leur ponçage et leur traitement afin de réaliser des « lames usinées » (sorte de petites « planches »). Ces lames sont ensuite stockées puis assemblées et montées sur le bateau dans l'atelier « Assemblage-Montage ».
L'option « haut de gamme » du SF820+ est fabriquée par l'entreprise à partir d'une seule matière première, le teck clair. Les fournitures et éléments de finition en inox marine (visserie, colles-joints…) sont achetées à des sous-traitants et sont gérées selon la méthode du juste à temps (pas de stockage).
À la signature du bon de commande d'un SF820+, DELARTOIS SF engage le processus de réalisation de l'option « haut de gamme ». Ce processus dure en moyenne 28 jours de plus que le temps nécessaire pour réaliser la finition « standard » du SF820.

Par ailleurs, afin de répondre aux exigences du marché américain, DELARTOIS SF va devoir équiper son atelier « Fabrication » d'une seconde machine permettant de doubler sa capacité de réalisation des lames usinées en teck. Le coût total de la machine et de son installation est de 58 000 € HT.

Tournez la page S.V.P.

Pour financer cet investissement, trois solutions sont envisagées par le responsable financier. De son côté, M. Delartois souhaiterait examiner l'opportunité d'un financement par emprunt par annuité constante, tout en conservant les mêmes conditions que celles de l'emprunt par amortissement constant.

Document 12 : Bilan simplifié DELARTOIS SF au 31/12/2018

Bilan simplifié Delartois SF

ACTIF	BRUT	Amort. & Dépr.	NET	PASSIF	NET
ACTIF IMMOBILISÉ				CAPITAUX PROPRES	
Immobilisations Incorporelles	5 300	5 300	-	Capital	395 000
				Réserves	31 600
Immobilisations Corporelles	885 500	126 700	758 800		
Immobilisations financières	1 200		1 200	Résultat de l'exercice (bénéfice)	27 000
Total I	892 000	132 000	760 000	Total I	453 600
ACTIF CIRCULANT					
Stocks et en-cours	288 100		288 100	Provisions pour risques et charges	13 500
				Total II	13 500
Avances et acomptes versés sur commandes	82 000		82 000	DETTES	
				Dettes financières et emprunts (1)	431 100
Créances	127 000		127 000		
				Avances et acomptes reçus sur	105 000
Disponibilités	89 500		89 500		
				Dettes d'exploitation	360 600
Charges constatées d'avance (liées à l'exploitation)	38 500		38 500		
				Dettes diverses	21 300
Total II	625 100		625 100	Total III	918 000
TOTAL GÉNÉRAL (I + II)	1 517 100	132 000	1 385 100	TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III)	1 385 100

(1) Dont concours bancaires courants : 7 600

Document 13 : Synthèse des propositions de financement

Suite au travail réalisé par le responsable financier, M. Delartois dispose des éléments suivants :

Solution 1 : Crédit-bail*

Conditions du crédit-bail :

Type de financement	**Crédit-bail**	Montant financé	**58 000 €**
Durée	**5 ans**	Option rachat à terme	**10 % valeur initiale HT du bien**
Loyers annuels	**12 950 € HT**	Assurance	**390 € HT**
Frais dossier	**200 €**		

* *Pour des raisons de simplification, les impacts de la TVA ne seront pas pris en compte.*

Décision d'acquisition du bien au bout des 5 ans.

CREDIT BAIL

Capital emprunté	58 000 €
Durée (années)	5
Annuité HT	12 950 €
Valeur de rachat à terme	5 800 €
Frais assurance HT	390 €
Frais dossier HT	200 €
Coût total du financement par crédit bail	**71 140 €**

Tournez la page S.V.P.

Solution 2 : Emprunt par amortissement constant

Conditions de l'emprunt :

Type de financement	**Emprunt**
Durée	**5 ans**
Taux annuel fixe	**4 %**
Frais dossier	**350 €**

Montant financé	**60 % du total**
Taux assurance	**0,35 % annuels sur le nominal**

Modalité	**amortissement constant**

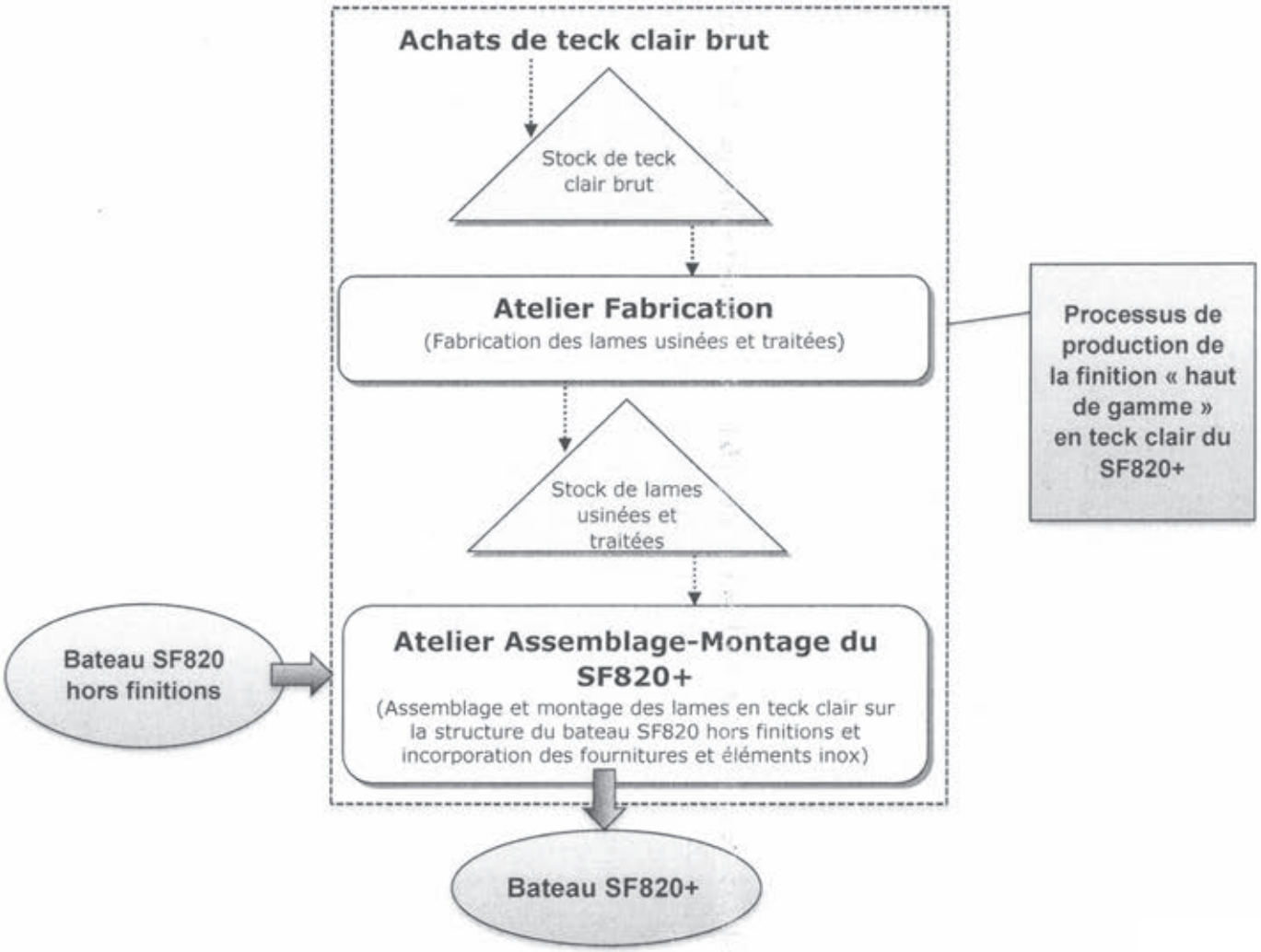
Tableau d'amortissement de l'emprunt par amortissement constant

Versement n°...	Capital	REMBOURSEMENT			ANNUITE	
		Intérêt	Capital	Restant dû	Emprunt	Assurance
1	34 800,00	1 392,00	6 960,00	27 840,00	8 352,00	121,80
2	27 840,00	1 113,60	6 960,00	20 880,00	8 073,60	121,80
3	20 880,00	835,20	6 960,00	13 920,00	7 795,20	121,80
4	13 920,00	556,80	6 960,00	6 960,00	7 516,80	121,80
5	6 960,00	278,40	6 960,00	-	7 238,40	121,80
Total	-	**4 176,00**	34 800,00	-	**38 976,00**	609,00

Solution 3 : Autofinancement

Type de financement	**Financement sur fonds propres**
Montant financé	**Intégralité**

Document 14 : Schéma du processus de production du SF820+



Document 15 : Tableau d'analyse des charges indirectes mensuelles - Production du mois de novembre 2018

CHARGES INDIRECTES	CENTRES AUXILIAIRES		CENTRES PRINCIPAUX				CENTRE DE STRUCTURE
	Gestion du personnel	Gestion du matériel	Approvisionnement	Atelier Fabrication	Atelier Assemblage Montage	Distribution	Administration
Totaux après répartition primaire	2 860	2 200	520	1 780	340	3 280	3 000
Répartition du centre Gestion du personnel	- 100 %	20 %	10 %	50 %	10 %	10 %	
Répartition du centre Gestion du matériel	5 %	- 100 %	30 %	40 %	20 %	5 %	
Totaux après répartition secondaire	0	0					
Unité d'œuvre ou assiette de frais			m³ de teck clair acheté	Nombre de lames usinées et traitées	Heure de main d'œuvre directe (MDO)	Nombre d'unités vendues	10 000 € de coût de production des bateaux vendus
Nombre d'unités d'œuvre ou montant de l'assiette de frais				4 000	300	6	30
Coût de l'unité d'œuvre ou taux de frais			**332,00**	**1,10**	**4,00**	**620,00**	**100**

Document 16 : Éléments de calcul du prix de vente du SF820+ pour les Etats-Unis

Numéro	Étapes du calcul du coût de revient
1	Calcul du coût d'achat du teck clair
2	Réalisation du compte de stock de teck clair (valorisation des stocks par la méthode du CMUP)
3	Calcul du coût de production des lames usinées et traitées
4	*Réalisation du compte de stock des lames usinées et traitées (fourni en **document 17**)*
5	Calcul du coût de production du SF820+ (modèle avec finition «haut de gamme » en teck clair pour les Etats-Unis)
6	Calcul du coût de revient du SF820+ pour les Etats-Unis
7	Calcul du prix de vente du SF820+ pour les Etats-Unis

Tournez la page S.V.P.

Document 17 : Compte de stock des lames usinées et traitées pour le mois de novembre 2018

Compte de stock des lames usinées et traitées

Libellé	Q	PU	Montant	Libellé	Q	PU	Montant
Stock initial	2 500		6 137,50	Sorties du mois	800	2,40 €	1 920
Entrées (coût d'achat du mois)	4 000		9 462,50	Stock final	5 700	2,40 €	13 680
Total	6 500	2,40 €	15 600	**Total**	6 500	2,40 €	15 600

Document 18 : Production du mois de novembre 2018

État des stocks

Nature du stock	1er novembre	30 novembre
Matières premières (m^3 de teck)	1 m^3 pour 565 €	3 m^3
Stock de lames usinées et traitées	2 500 lames pour un total de 6 137,50 €	5 700 lames

- **Achats de matière première** (teck clair) : 5 m^3 à 380 € le m^3.
- **Coût de revient du modèle standard SF820 hors finition** = 49 000 €.
- **L'activité du mois de novembre pour la réalisation d'une option « haut de gamme » en teck clair pour les Etats-Unis :**
  - 3 m^3 de teck pour fabriquer 4 000 lames usinées et traitées ;
  - la fabrication d'une finition « haut de gamme » nécessite 800 lames de teck clair usinées ;
  - 125 heures de main d'œuvre directe dans l'atelier « Fabrication », à 24 € de l'heure (charges sociales comprises) pour fabriquer 4 000 éléments en teck clair usiné ;
  - 1 790 € de fournitures et d'éléments de finition en inox marine ;
  - 110 heures de main d'œuvre directe dans l'atelier « Assemblage-montage », à 35 € de l'heure (charges sociales comprises).
- **Production achevée :** 1 option « haut de gamme » pour le SF820+ (pont, escaliers et autres éléments en teck clair)
- **Frais de distribution pour la vente vers les Etats-Unis :**
  - Commissions des intermédiaires pour 2 110 € par bateau SF820+
  - Coût administratif à l'export pour 800 € par bateau.
- **Ventes du mois de novembre 2018 :** 1 bateau SF820+
- **Taux de marge bénéficiaire espérée :** 6 % du prix de vente.

Document 19 : La nouvelle stratégie digitale de DELARTOIS SF

Pour répondre à ses nouveaux besoins en matière de communication numérique, DELARTOIS SF a fait appel, il y a quelques semaines, à une entreprise de services du numérique (ESN) qui doit l'assister dans sa démarche et dans la mise en œuvre opérationnelle de ses projets digitaux. Dans ce cadre, l'entreprise entend notamment opérer une refonte de son site *Web* et assurer sa présence sur les réseaux sociaux.

L'ESN est en cours de refonte de ce site *Web* vieillissant qui sera remplacé par un portail *Web* multilingue permettant aux internautes d'accéder notamment :

- à des présentations enrichies des produits, dont les futurs bateaux de la gamme plaisance ;
- à un catalogue complet et actualisé en temps réel des produits de DELARTOIS SF ;
- à des offres du partenaire HelloCaptain ;
- à un extranet ;
- au site de la Fédération nationale des pêcheurs plaisanciers et sportifs de France (FNPPSF).

La conception, l'hébergement et la maintenance de ce portail *Web* seront réalisés par l'ESN. Il devra être opérationnel d'ici trois mois.
L'ESN a également créé des comptes de communication professionnelle en vue d'une présence sur plusieurs réseaux sociaux.

De plus, pour accompagner son développement commercial, y compris quant à ses aspects numériques, DELARTOIS SF envisage le recrutement d'un assistant commercial qui soulagerait les trois commerciaux et prendrait en charge les aspects numériques de la communication de l'entreprise.

Document 20 : Les partenariats de DELARTOIS SF signés en 2018 avec HelloCaptain et la FNPPSF

Le partenariat entre DELARTOIS SF et HelloCaptain
HelloCaptain est un réseau leader en Europe de la location de bateaux avec un réseau composé de 350 unités commerciales.
Un partenariat avec HelloCaptain a été conclu en février 2018, pour dix ans. DELARTOIS SF est ainsi devenu le fournisseur privilégié de ce réseau de loueurs pour les bateaux de pêche sportive. Dans le cadre de ce partenariat, chaque loueur du réseau HelloCaptain va bénéficier de réductions significatives sur l'ensemble de la gamme DELARTOIS SF ainsi que d'une personnalisation gratuite de ses bateaux.
Ce contrat a été signé sous condition que ces loueurs aient un accès à un extranet via le portail *Web* de DELARTOIS SF, au plus tard au 30 juin 2018. Cet extranet leur permettra de consulter un catalogue de produits et de pièces détachées parfaitement à jour et à prix réduits. Ils pourront également y passer des commandes de pièces (sans solliciter les commerciaux comme par le passé) ou poser des questions aux techniciens de DELARTOIS SF.

Le partenariat entre DELARTOIS SF et la FNPPSF
La Fédération nationale des pêcheurs plaisanciers et sportifs de France (FNPPSF) est présente sur l'ensemble des côtes françaises et représente à ce jour plus de 250 associations et près de 30 000 adhérents. La FNPPSF a pour rôle essentiel de promouvoir la pêche sportive et de loisir en mer sous toutes ses formes et la plaisance dans toute sa diversité. Elle défend les droits des usagers et incite aussi chacun d'entre eux à un comportement responsable.
Depuis 2010, DELARTOIS SF sponsorise plusieurs événements organisés par la FNPPSF.
Ce partenariat permet à DELARTOIS SF d'entretenir des relations privilégiées avec les membres et adhérents de la fédération, et lui assure de pouvoir disposer de contenus libres de droit pour agrémenter son site *Web* et ses éventuelles pages professionnelles (reportages, vidéos, images, tests de bateaux...).

En raison de la signature de ces deux partenariats avec HelloCaptain et la FNPPSF, la solution d'un recrutement d'un assistant commercial en CDI après une période d'essai de 6 mois est envisagée.

Tournez la page S.V.P.

Document 21 : Le site *Web* vieillissant de DELARTOIS SF

DELARTOIS SF souhaite procéder à une refonte de son site *Web* actuel car, jusqu'à ce jour, il s'agit d'un site *Web* vitrine, statique et obsolète, uniquement en français, composé d'une quinzaine de pages. Ce site propose quelques pages peu évoluées (textes, images), sur lesquelles l'entreprise décrit son activité, ses coordonnées, sa situation géographique et présente quelques bateaux qu'elle commercialise. Le site *Web* dispose également d'un formulaire permettant aux internautes de prendre contact avec les commerciaux de l'entreprise. Il offre également la possibilité d'accéder à un catalogue des produits proposés au format PDF.

Ce site, créé il y a une dizaine d'années, est actualisé environ deux fois par an par le fils de M. Delartois qui a quelques connaissances informatiques.

À l'époque où ce site a été mis en place, un service gratuit d'analyse d'audience a été installé sans que jamais personne ne s'y soit intéressé avant l'ESN chargée de sa refonte.

Voici quelques éléments recueillis par l'ESN, via le service d'analyse d'audience, lors de son audit :

Indicateur	Formule	Valeur
Taux de rebond	Nombre de rebonds / Nombre de visites	66 %
Nombre moyen de visites par visiteur	Nombre de visites total / Nombre total de visiteurs	1,1
Durée moyenne par visite (minutes)	Temps passé sur toutes les pages du site / Nombre de visites	0,6
Temps moyen passé par page	Temps passé sur toutes les pages du site / Nombres de pages du site	6 secondes
Taux de conversion	Nombre de conversions / Nombre total de visiteurs	0
Nombre moyen de pages vues par visiteur	Nombre de pages vues / Nombre de visiteurs	2,2
Pourcentage de visiteurs connus	Nombre de visiteurs connus / Nombre total de visiteurs	2 %
Taux de validation	Nombre de validations du formulaire de contact / Nombre de téléchargements du catalogue produits	23 %
Temps moyen de réponse par mail au formulaire de contact (heures)	Total des délais de réponse / Nombre de demandes de contact	41 h

Commentaires :

- Rebond : on parle de rebond lorsqu'un internaute quitte le site après avoir consulté une seule page.
- Conversion : fait de transformer un contact qui devient alors un client, un abonné ou encore un inscrit puisqu'il a acheté, s'est abonné ou inscrit à votre produit ou service.

Travailler les chapitres de ce sujet

Prepa Help suit le programme d'ECT chapitre par chapitre : cours détaillé, méthodes, pièges, exercices et problèmes corrigés pas à pas, tirés des concours. L'essai gratuit donne accès aux chapitres offerts de ta filière, sans carte bancaire.

Chapitres liés à ce sujet

- Démarche et diagnostic stratégiques : DAS, PESTEL, cinq forces, FCS, chaîne de valeur, ressources et compétences, SWOT
- Choix stratégiques : avantage concurrentiel, stratégies génériques, diversification (BCG, ADL), internationalisation, croissance, intégration, innovation
- Structure financière et rentabilité : bilan fonctionnel, FDR, BFR, TN, rentabilités, levier
- Mathématiques financières : intérêts, actualisation, annuités, emprunt indivis
- Analyse des coûts : tableau de répartition sur un cas simple, coût variable, coût marginal, seuil de rentabilité, comparaison avec ABC
- Méthode ABC et effet de subventionnement
- Politique de communication et politique de distribution
- Gestion de la relation client et données clients

Ouvrir l'essai gratuit

Scanne le code ou clique sur le bouton.

prepahelp.com/#essai

Une question sur le concours ou sur ta filière : **écrire sur WhatsApp**

Les autres années et épreuves : prepahelp.com/annales/bce/ect