Concours ECRICOME Prépa, France

Session 2023, filière ECT

Management et sciences de gestion

Durée : 2 heures

Ce que traite le sujet

- Analyse du cas
- Commentaire de phrases

Sujet reproduit sans retouche à partir de la page suivante.

Résumé des parties, chapitres de cours liés et autres années :
prepahelp.com/annales/ecricome/ect/2023/management

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

Ecricome

CONCOURS D'ADMISSION 2023

prépa

11

Management et sciences de gestion

Série Technologique

Mercredi 19 avril 2023 de 14h00 à 16h00

Durée : 2 heures

Candidats bénéficiant de la mesure « Tiers-temps » :
14h20 - 17h00

CONSIGNES

Tous les feuillets doivent être identifiables et numérotés par le candidat.

Aucun document n'est permis.

Conformément au règlement du concours, l'usage d'appareils communiquants ou connectés est formellement interdit durant l'épreuve.

Ce document est la propriété d'ECRICOME, le candidat est autorisé à le conserver à l'issue de l'épreuve.

MATÉRIEL AUTORISÉ

Seuls les modèles de calculatrices spécifiés dans le règlement général du concours ECRICOME PREPA 2023 sont autorisés en salle d'examen.

Aucun autre modèle ne sera accepté et le candidat ne pourra apporter plus de deux calculatrices.

L'utilisation d'un modèle non autorisé constitue un cas de fraude au concours.

Les surveillants sont autorisés à vérifier, à tout moment de l'épreuve, le matériel utilisé par le candidat.

Tournez la page s.v.p.

Le concours ECRICOME PRÉPA est une marque déposée. Toute reproduction du sujet est interdite. Copyright ©ECRICOME - Tous droits réservés

Écricome

THE KASE[1] PARIS

Créée en 2012 par les frères Rosenblum, cofondateurs de *Pixmania*, et plusieurs autres investisseurs (dont Xavier Niel, le fondateur de *Free*), l'enseigne *The Kase* se situe sur le marché des accessoires pour smartphone qui regroupe l'ensemble des ventes d'accessoires (coques, housses et protections / enceintes portables, batteries externes, trépieds, supports pour voitures et vélos / kits mains libres, oreillettes, écouteurs). Par l'intermédiaire de son réseau de boutiques et de kiosques en France et à l'international mais aussi de son site marchand (depuis 2013), *The Kase* propose une large gamme de téléphones reconditionnés et garantis[2](très nombreux modèles d'Iphone, Ipad, Samsung, Huawei) ainsi que d'accessoires de téléphones (coques, pochettes de rangement, casques audio, enceintes, etc.) personnalisables et/ou design.

Après l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire le 19 avril 2022, l'enseigne *The Kase* a été placée en liquidation judiciaire le 7 juin 2022 par le tribunal administratif de Nanterre, ce qui a conduit à la fermeture de ses 43 boutiques en France. Il faut dire que, depuis sept ans maintenant, le réseau cumulait des pertes dont le montant dépassait les 40 millions d'euros tandis que le total de ses factures impayées avoisinait les 15 millions d'euros.

À son origine en 2012, *The Kase* a connu le succès grâce à son concept de personnalisation des coques, c'est-à-dire de réalisation de coques de smartphones ou de tablettes à partir de tout motif, dessin ou photo, grâce à une imprimante. À cette époque, les Français renonçaient à leurs portables traditionnels pour s'équiper de smartphones, compatibles avec le réseau 4G naissant et se retrouvaient propriétaires de téléphones non seulement bien plus onéreux mais aussi et surtout plus fragiles. Avec un taux de croissance du marché des coques de 20 % en 2013, les frères Rosenblum ont cherché à profiter de cette tendance en concevant un moyen efficace de valoriser par la personnalisation ce produit si particulier que devenait le smartphone. Ils ont ainsi développé une affaire rentable, dégageant des marges confortables de 10 % environ.

En 2014, forts de leur succès et alors que l'enseigne *The Kase* ne possédait encore que cinq points de vente en France et deux à Singapour, ses fondateurs ont cherché à étendre rapidement leur réseau en rachetant 114 des 336 boutiques (une soixantaine sera finalement conservée) de *Phone House*, également spécialisée dans la téléphonie mobile et placée en liquidation judiciaire. Dans le même temps, afin d'accélérer davantage encore la croissance de l'entreprise, les frères Rosenblum ont cherché à multiplier le nombre de points de vente de l'enseigne *The Kase* en développant un système de partenariats et de franchises. Ces points de vente, situés aussi bien en France qu'à l'international (États-Unis, Singapour, Hong Kong, Dubaï, Turquie, Luxembourg, Suisse, Inde, Afrique du Sud, Philippines, etc.), étaient localisés dans des zones à forte chalandise (centre-ville, centres commerciaux, grands magasins par exemple) pour profiter d'une fréquentation maximale. Ils ont principalement pris la forme de kiosques de 15 m² implantés dans des aéroports où la convivialité et l'écoute sont les valeurs centrales.

Pour assurer son développement continu, *The Kase* s'est également efforcé d'offrir une variété toujours plus importante d'accessoires (casques audio, enceintes, batteries externes, pochettes de rangement ou étuis), ces accessoires pouvant être également personnalisés. À la fin 2018, constatant que les ventes de smartphones neufs ne cessaient de décliner (– 8 % en 2020 selon GfK[3]), The Kase a cherché à se tourner vers un marché plus dynamique, les smartphones reconditionnés. Pour cela, il a fallu investir afin d'acheter les terminaux d'occasion et développer un savoir-faire particulier afin de les remettre en état.

---

1. Le cas est inspiré d'un contexte et de faits réels.

2. Un téléphone reconditionné est un appareil remis en vente après avoir été nettoyé, réparé et remis en boîte par un professionnel. Il est parfaitement opérationnel, mais peut présenter des défauts esthétiques (rayures, traces d'impact) et sa batterie n'est pas toujours neuve. Les appareils reconditionnés par *The Kase* sont testés, vérifiés avec 35 points de contrôle et livrés avec tous les accessoires compatibles neufs et sont garantis 24 mois.

3. « *Gesellschaft für Konsumforschung* » ou « société pour la recherche sur la consommation » est un institut d'études, leader mondial en matière de collecte et d'analyse de données.

Analyse du cas.

À l'aide du contexte, de vos connaissances et des annexes 1 à 6, vous répondrez aux questions suivantes :

1. Analyser les raisons de la remise en cause du modèle économique de *The Kase*.
2. Après avoir calculé la capacité d'autofinancement (CAF), le ratio d'endettement financier et la capacité de remboursement pour l'année 2020, expliquer pourquoi l'enseigne *The Kase* a été mise en cessation de paiement.
3. Montrer que le rachat de *The Phone House* par *The Kase* a eu des effets déterminants sur l'engagement organisationnel des salariés.

Commenter les phrases suivantes en justifiant systématiquement, éventuellement par des calculs, votre réponse.

Dans le cas de l'entreprise *The Kase :*

1. En 2020, la structure financière de *The Kase* est saine.
2. Le lancement par *The Kase* de l'activité « téléphones reconditionnés » est une stratégie de diversification.
3. Le résultat de l'exercice de *The Kase* est sensible à l'évolution de son chiffre d'affaires.

En général :

1. La décision est toujours le résultat d'un processus rationnel.
2. L'intelligence artificielle facilite la gestion des ressources humaines.
3. Les écosystèmes d'affaires favorisent l'innovation.

Annexe 1 - La procédure de cessation de paiement.

Une entreprise est en état de cessation des paiements lorsque la trésorerie dont elle dispose n'est plus suffisante pour régler ses dettes. En d'autres termes, La cessation des paiements se définit comme l'impossibilité de faire face au passif exigible avec l'actif disponible.

Dès que cet état est constaté, l'entreprise doit obligatoirement, dans un délai de 45 jours, déposer une déclaration (appelée dépôt de bilan) auprès du tribunal de commerce ou du tribunal judiciaire. La cessation des paiements déclenche l'ouverture d'une procédure de conciliation, de redressement ou de liquidation judiciaire.

Source : Extrait https://entreprendre.service-public.fr/, 2022

Annexe 2 - Chiffres d'affaires et résultats nets comptables de l'enseigne *The Kase* sur la période 2013-2020

Exercices	2020	2019	2018	2017
Chiffre d'affaires (CA) (en €)	25 372 707	19 958 408	13 547 551	11 652 077
Taux d'évolution du CA (en %)	*27,12%*	*47,32%*	*16,27%*	*-10,23%*
Résultat net (en €)	-1 893 845	283 199	176 296	99 407
Taux d'évolution du résultat net (en %)	*-768,73%*	*60,64%*	*77,35%*	*-103,99%*

Exercices	2016	2015	2014	2013
Chiffre d'affaires (CA) en €	12 979 829	14 042 054	13 269 776	5 379 519
Taux d'évolution du CA (en %)	*-7,56%*	*5,82%*	*146,67%*	
Résultat net en €	-2 494 401	317 473	-343 628	-377 052
Taux d'évolution du résultat net (en %)	*-885,70%*	*-192,39%*	*-8,86%*	

Source : d'après pappers.fr

Selon les dernières données disponibles, le chiffre d'affaires de *The Kase* est estimé à environ 23 millions en 2021.

Annexe 3 - Interview de D. Casteno, spécialiste du marché de la téléphonie mobile

L'enseigne *The Kase* a été très rapidement présentée comme un exemple de réussite made in France. Il faut dire qu'elle avait réussi à conquérir le monde en seulement 4 ans après sa création. Pourquoi à votre avis ?

D. Casteno **-** Cela s'expliquait très simplement à l'époque. Un concept d'une simplicité enfantine : *The Kase* fournit des accessoires personnalisables pour tablettes et smartphones, chaque point de vente étant équipé pour « customiser » le produit choisi suivant ses envies. Un concept unique à l'époque aussi, ce qui n'est plus vraiment le cas aujourd'hui. Personne n'en avait eu l'idée, en tout cas, personne n'avait eu l'idée de l'industrialisation de ce concept de personnalisation. Il faut dire que venir dans un point de vente *The Kase*, acheter une coque de smartphone, la déposer dans une étrange machine cubique, telle qu'elle trônait encore en mai 2022 à l'entrée du vaste magasin The Kase du Forum des Halles, en plein centre de Paris, attendre quelques minutes pour que l'automate imprime sur la protection en plastique n'importe quel contenu – du petit mot d'amour à la photo de vacances en passant par un dessin de licorne, - le tout pour 35 à 40 euros - cela a de quoi séduire !

Mais, alors, comment expliquer cet effondrement qui a abouti à la fermeture des points de vente *The Kase* en 2022 ?

D. Casteno **-** Au moment où, en 2016, l'enseigne a décidé de se développer tous azimuts, le marché semblait être vaste, *The Kase* s'adressant à une clientèle très large composée d'ailleurs majoritairement de clients plutôt « tendance ». Les perspectives de croissance étaient indéniablement très importantes à l'horizon 2020, de quoi justifier le développement d'un réseau dense et international de points de vente. Mais cela a bien sûr attiré des convoitises. L'enseigne *The Kase* n'est aujourd'hui plus du tout seule sur le marché. Tout d'abord, les points de vente d'accessoires se sont démultipliés dans les centres commerciaux, les gares et les aéroports. Ensuite, de multiples acteurs, du *low cost*[4] aux enseignes de luxe en passant par les

4. Low cost (mots anglais signifiant bas coût).

constructeurs de smartphones eux-mêmes ou encore des *pure players*[5] nombreux et faciles d'accès (par exemple *1001coques.fr* ou *ohmycase.com*), s'y sont mis, chacun avec un concept spécifique. *Samsung* ou *Sony* développent des gammes d'accessoires toujours plus pointilleuses avec une tendance croissante vers la personnalisation et le design : leurs coques ne représentent d'ailleurs plus seulement un accessoire à part entière mais un produit complémentaire au téléphone comme dans le cas des coques qui font également batteries de secours. Pendant que certaines entreprises se sont spécialisées dans l'import / export de produits asiatiques très peu coûteux, les acteurs du luxe comme *Gucci* ont quant à eux également investi le secteur pour faire des coques un véritable accessoire de mode. Et ce n'est pas tout : de nouveaux concepts sont apparus comme l'impression 3D pour proposer de nouveaux designs tout en continuant de produire en France, le must de la personnalisation en quelque sorte !

Le marché des coques était-il ou est-il aussi dynamique pour attirer autant de nouveaux acteurs ?

D. Casteno **-** Au début, c'était le cas mais tout a bien changé, ce qui a accru d'autant plus la pression concurrentielle qui pesait sur *The Kase.* Tout d'abord, alors que l'enseigne devait faire tourner des dizaines de points de vente et autant de baux commerciaux à honorer, le segment des ventes de coques ne pesait plus en 2020 que 125 millions d'euros soit moins qu'en 2012. Les clients achètent aujourd'hui moins régulièrement des smartphones, les conservent plus longtemps, entre trois et quatre ans. Par ailleurs, quelques mois après la décision de proposer à la vente des smartphones reconditionnés, la vague du Covid qui a imposé la fermeture des boutiques, n'a non seulement pas permis de rentabiliser les investissements en matériel et en formation réalisés pour offrir ce nouveau service mais a également mis en évidence le poids très important des coûts de structure liés à la possession de boutiques physiques, coûts que ne supportent pas de nombreux concurrents de *The Kase,* au premier rang desquels on trouve bien sûr les *pure players*.

Tout ce que vous expliquez, n'est en somme que la simple traduction du jeu naturel de la concurrence, non ?

D. Casteno **-** D'abord, permettez-moi de noter qu'il n'est pas facile de mettre à jour ou de créer régulièrement de nouveaux modèles de coques pour ne pas éveiller une lassitude des clients : c'est un vrai défi, surtout quand on se situe sur un marché où les effets de mode sont importants. Par ailleurs, les ventes de coques sont en déclin, les consommateurs ayant tendance à garder leur smartphone plus longtemps. Mais les évolutions de l'environnement n'expliquent pas à elles seules l'échec de *The Kase.* Il y a eu, à mon sens, de véritables erreurs stratégiques : je me demande encore pourquoi les dirigeants de *The Kase,* en cherchant à diversifier toujours plus leur offre, se sont tournés vers le reconditionné (qui demande de lourds investissements pour acheter les téléphones d'occasion) alors que des plateformes reconnues et justement spécialisées dans le reconditionnement, ont une puissance de frappe sans commune mesure avec celle d'une enseigne comme *The Kase,* qui plus est en difficulté sur le plan financier. C'est le cas de *Black Market* (qui, après avoir levé 434 millions d'euros entre 2017 et 2021, a réalisé une nouvelle levée de fonds de 450 millions d'euros début 2022), de *Largo* (4 levées de fonds pour un montant total de 28,3 millions d'euros) ou encore *Recommerce.* Et je ne parle pas ici des constructeurs de smartphones qui proposent à la vente, et c'est bien naturel, de plus en plus de téléphones reconditionnés. Mais ce n'est pas la seule raison. Le rachat de *The Phone House* s'est traduit par une dégradation des performances économiques et sociales de l'enseigne.

Comment l'expliquez-vous ?

D. Casteno **-** En 2014, il a fallu faire face à une bonne centaine de salariés qui ne souhaitaient pas changer d'enseigne. Ils étaient attachés à *The Phone House,* entreprise pour laquelle ils avaient consacré beaucoup d'efforts. Ils ne se reconnaissaient pas du tout dans *The Kase,* et pour certains d'entre eux, encore moins dans la personnalité de ses dirigeants dont la volonté de croître ne semblait pas être en adéquation avec l'esprit familial qui animait à l'époque les équipes de salariés de *The Phone House.* Ils ont contesté leur transfert, arguant que leur métier n'était plus le même, y compris en saisissant la justice. Certains salariés ne venaient plus travailler, d'autres refusaient de vendre quoi que ce soit, ce qui a obligé les dirigeants à entamer des procédures de licenciement extrêmement coûteuses, procédures qui ont d'ailleurs duré jusqu'en 2022 (prud'hommes, procédure d'appel, cassation, etc.). Pour les « anciens » de *The Phone House* qui sont malgré

5. *Pure player* (en français « tout en ligne ») est une expression anglaise utilisée dans les premiers temps de l'Internet commercial et désignant un acteur exerçant son activité commerciale uniquement sur Internet.

Tournez la page s.v.p.

tout restés, les perspectives n'étaient plus les mêmes : il fallait surtout venir travailler pour des raisons pécuniaires et ce, même si la variabilisation croissante de leur rémunération accentuait leur insécurité financière. Au bout du compte, la qualité de service a été affectée, ce qui a par ailleurs nui à l'image de l'enseigne. Plus généralement, le rachat de *The Phone House* a eu dans le temps des effets importants sur tous les salariés de *The Kase* : la facture à payer étant lourde, il a fallu économiser sur les coûts salariaux et plus généralement sur les dispositifs de valorisation et d'accompagnement des ressources humaines. L'évolution de l'offre de l'enseigne vers le « reconditionné » a été dans cette perspective très mal vécue : très peu de formations internes ont été dispensées, comme si cette évolution allait de soi alors même que la charge de travail dans les points de vente a significativement augmenté.

Source : les auteurs

Annexe 4 - Passif du bilan comptable de The Kase pour les exercices 2019 et 2020.

Exercice		2020	2019
Capital		16 860 000	16 860 000
Réserve légale		22 974	8 816
Autres réserves		436 520	167 481
Report à nouveau		(4)	0
Résultat de l'exercice		(1 893 845)	283 199
Total des capitaux propres		**15 425 645**	**17 319 496**
Provisions pour risques		0	15 565
Total des provisions pour risques et charges		**0**	**15 565**
Dettes financières	Emprunt auprès d'établissement de crédit (1)	2 640 000	1 300 260
	Emprunts et dettes financières divers	2 681 950	121 523
	Emprunts obligataires convertibles	10 081 445	10 218 478
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		6 106 029	3 626 177
Dettes sociales et fiscales		4 238 573	3 944 156
Dettes sur immobilisation et comptes rattachés		204 573	254 253
Total dettes		**25 952 570**	**19 464 847**
TOTAL GÉNÉRAL		**41 378 215**	**36 799 908**
(1) Dont Concours bancaires courants (CBC)		2 564	0

Exercice	2020	2019
Fonds de roulement net global (FRNG)	**29 148 246**	**27 082 782**
Besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)	12 416 810	14 003 548
Besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE)	15 949 529	12 373 397
Besoin en fonds de roulement (BFR)	**28 366 339**	**26 376 945**
Trésorerie nette (TN)	**781 907**	**705 837**

N.B. : les données entre parenthèses indiquent des valeurs négatives. Ainsi, (1 893 845) = - 1 893 845.

Annexe 5 – Ratios de structure financière *The Kase* pour l'exercice 2019

Exercice	2019
Capacité d'autofinancement (CAF) en euros	(729 020)
Capacité de remboursement (Dettes financières à moyen et long terme / CAF) – (en %)	- 15,97
Ratio d'endettement financier (dettes financières à moyen et long terme / capitaux propres) (en %)	67,21 %

Source : d'après pappers.fr

N.B. : les données entre parenthèses indiquent des valeurs négatives. Ainsi, (729 020) = - 729 020.

Annexe 6 – Compte de résultat de *The Kase* pour l'exercice 2020

Exercice	2020
Vente de marchandises	22 492 370
Production vendue de biens	0
Production vendue de services	2 879 337
Montant du chiffre d'affaires	***25 371 707***
Production stockée	0
Production immobilisée	0
Subvention d'exploitation	666 464
Reprises sur dépréciation, prov. et amortissement	1 317 092
Autres produits	427 352
Total des produits d'exploitation	**27 782 615**
Achats de marchandises	18 222 495
Variation de stocks (marchandises)	(1 939 900)
Achats de matières premières et autres approv.	0
Variation de stocks (matières premières et autres approv.)	(81 173)
Autres achats et charges externes	6 690 010
Impôts, taxes et versements assimilés	303 767
Salaires et traitements	3 014 945
Charges sociales	908 885
Dotations sur amortissements, dépréciations et provisions	1 206 273
Autres charges	888 028
Total des charges d'exploitation	**29 213 330**
Total des produits financiers	**36 423**
Total des charges financières	**469 135**
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	0
Produits exceptionnels sur opérations en capital	0
Reprises sur provisions et transferts de charges	0
Total des produits exceptionnels	**0**
Charges exceptionnelles sur opération de gestion	10 617
Charges exceptionnelles sur opération en capital	0
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	19 801
Total des charges exceptionnelles	**30 418**
Participation des salariés	0
Impôts sur les bénéfices	0
TOTAL DES PRODUITS	**27 819 038**
TOTAL DES CHARGES	**29 712 883**
Résultat net	***(1 893 845)***

Source : pappers.fr

N.B. : les données entre parenthèses indiquent des valeurs négatives. Ainsi, (1 939 900) = - 1 939 900.

Tournez la page s.v.p.

Document théorique - L'engagement organisationnel selon Allen et Meyer et le soutien organisationnel perçu.

Meyer et Allen ont défini l'engagement organisationnel comme un « état psychologique caractérisant la relation d'un employé avec son organisation et ayant des implications sur la décision de rester ou non membre de l'organisation » (1991).

[...] Selon le modèle d'Allen et Meyer (1990), l'engagement organisationnel comprend trois formes :

- l'engagement affectif, qui reflète une identification, une implication et un attachement émotif à l'organisation ;
- l'engagement normatif, qui représente une loyauté dérivée d'une obligation perçue envers l'organisation ;
- l'engagement de continuité, qui repose sur les coûts perçus à quitter l'organisation.

En d'autres termes, l'employé engagé affectivement reste au sein de l'organisation parce que tel est son désir, l'employé engagé normativement parce qu'il sent que c'est son devoir et l'employé engagé par la dimension de continuité parce qu'il en perçoit la nécessité. Les trois formes d'engagement peuvent coexister, à différents degrés, chez un même individu.

La littérature en comportement organisationnel distingue l'engagement proprement dit de ses antécédents, c'est-à-dire des facteurs qui l'influencent. Ce sont les facteurs organisationnels qui prédominent. Parmi eux, le soutien organisationnel perçu, qui augmente notamment l'engagement affectif en comblant des besoins émotionnels et d'affiliation : le fait de voir ces besoins comblés par l'organisation générerait chez l'employé un sentiment d'appartenance impliquant une identification à celle-ci.

Source : adapté de VANDENBERGHE, LANDRY et PANACCIO, L'engagement organisationnel, dans Comportement organisationnel, Vol 3, Ed DE Boeck (2009).

Le soutien organisationnel perçu, conceptualisé par Eisenberg, décrit la manière dont le salarié estime que son organisation prend en compte ses efforts, valorise son investissement personnel et contribue à son bien-être professionnel, au travers de décisions et de politiques de ressources humaines, qui favorisent la qualité de son environnement de travail.

Source : adapté de PAILLE, Bulletin de psychologie (2007).

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

- Analyse de l'activité : ESG ou SIG, valeur ajoutée et partage, CAF, ratios d'exploitation
- Structure financière et rentabilité : bilan fonctionnel, FDR, BFR, TN, rentabilités, levier
- Choix stratégiques : avantage concurrentiel, stratégies génériques, diversification (BCG, ADL), internationalisation, croissance, intégration, innovation
- Enjeux et domaines de la GRH : recrutement, rémunération, motivation, conflits
- Coûts partiels : coût variable, coût spécifique, coût marginal, seuil de rentabilité, levier, décisions

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/ecricome/ect