ECRICOME

CONCOURS D'ADMISSION 2018

prépa

11

Management et sciences de gestion

Option Technologique

Mercredi 18 avril 2018 de 14h00 à 16h00

Durée : 2 heures

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

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

CONSIGNES

Aucun document n'est permis.

La calculatrice est autorisée.

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.

Tournez la page s.v.p.

ECRICOME

Jetpaint [1]

Basé à Toulouse, le groupe Aerosupply, comprend les sociétés :

- FID (***Flight Interior Development***) spécialisée dans l'aménagement intérieur d'avions et d'hélicoptères. L'entreprise est installée à Roissy - Val-d'Oise (95) et à Blagnac Haute-Garonne (31).
- **International Harness** spécialisée dans les harnais électriques (hors secteur aéronautique). Elle est installée en Thaïlande et dans le Jura (39).
- Enfin, **Jetpaint** spécialisée dans la peinture et l'étanchéité des avions.

La société Jetpaint a été créée en 1986. Son activité repose sur les traitements et revêtements de surface qui constituent un des moyens essentiels pour améliorer les propriétés fonctionnelles des matériaux, notamment la résistance à l'oxydation, à la corrosion, au frottement et à l'usure, la tenue des matériaux à la fatigue (fatigue mécanique, fatigue thermique…) mais aussi pour singulariser les supports (couleur et aspect). Cette activité représente un élément-clé pour les compagnies aériennes (Air France, KLM, Emirates, Portugalia, Hainan Airlines) et les constructeurs (Airbus, Latécoère) dont les appareils sont soumis à de multiples contraintes. Jouissant aujourd'hui d'une grande reconnaissance sur ce secteur, la société Jetpaint est devenue un des leaders européens de la peinture et de l'étanchéité des avions et son expertise est recherchée.

Reprise en 1998 par Jean-Michel Gouverneur, Jetpaint s'est alors développé passant de 4 millions d'euros de chiffre d'affaires en 1998 à 54 millions d'euros en 2016. Elle officie sur 35 sites et emploie aujourd'hui 1 100 personnes à travers le monde, dont 250 en région Midi-Pyrénées.
Sur le plan industriel, le processus de fabrication s'ordonne autour de 3 étapes. Après avoir appliqué une couche d'accrochage, l'appareil est recouvert d'une solution anticorrosion avant que ne soient apposées les couleurs de la compagnie. Dans la plupart des cas, ces différentes phases sont accomplies de manière manuelle (pistolet électro-statique) et les cadences trop faibles ne permettent pas l'utilisation de robots comme dans l'automobile. Pour exemple, la peinture d'un A330 nécessite 240 litres de peinture et une trentaine de techniciens.

En fonction de l'appareil et des finitions demandées par le client, le prix par appareil peut varier de 100 000 à 150 000 euros.

Ainsi, sur le site historique Jetpaint de Blagnac, sont peints, entre autres, les derniers avions d'Airbus sortis des lignes de production toutes proches (avec une production de 500 avions par an). La charge de travail est complétée par la rénovation des flottes d'appareils en activité. À ce titre, l'entreprise procède au décapage et à la peinture des avions de ligne et des avions privés, des hélicoptères mais aussi des rames de tramways développant ainsi une véritable expertise dans le domaine de la peinture en carrosserie. Pour les donneurs d'ordre, les enjeux sont importants sur le plan esthétique. « La peinture, c'est la première chose qui se voit. Commercialement, c'est donc un poste très important » souligne Alain Leroy, directeur général de Jetpaint.

Après l'ouverture d'une filiale au Maroc en septembre 2014, le groupe continue à renforcer ses positions à l'international. « Nous devrions réaliser deux nouveaux investissements, l'un en Chine et l'autre à Dubaï, dans un délai de trois ans, toujours pour de nouvelles salles de peinture et nous envisageons également pour 2018 une implantation en Amérique du Nord », précise Jean-Michel Gouverneur, président-directeur général de la société.

---

1 - Le cas est inspiré d'un contexte et de faits réels mais les noms du groupe et de ses filiales sont fictifs.

ECRICOME

Analyse du cas

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

1. Caractériser le marché de Jetpaint, et évaluer, en justifiant votre réponse, le degré de dépendance économique de l'entreprise avec Airbus.

2. Après avoir calculé les ratios figurant en annexe 3 pour Jetpaint avec les comptes sociaux 2016, indiquez leur signification et commentez leur évolution par rapport à 2015.

3. En vous appuyant sur le document théorique, analyser l'importance et l'efficacité de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour cette entreprise.

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

Dans le cas de l'entreprise Jetpaint :

1. La croissance externe est le mode de croissance privilégié par le groupe Aerosupply et ses sociétés.

2. La participation de Jetpaint dans la société Inspiris-Technocentre Henri-Fabre peut fragiliser ses avantages concurrentiels.

3. La fixation du prix de la prestation fournie par Jetpaint dépend uniquement de ses coûts de production.

En général :

1. Le ratio [(Salaires + Charges sociales) / Valeur ajoutée] permet d'analyser la répartition de la valeur ajoutée de l'entreprise.

2. Dans le système d'information d'une entreprise, la saisie des données ne doit jamais être confiée aux acteurs extérieurs à l'entreprise.

3. Les réseaux sociaux jouent un rôle déterminant dans l'évolution de l'image de marque d'une entreprise.

Tournez la page s.v.p.

Annexe 1 - Aerosupply : un développement accéléré

Implanté à Toulouse, le groupe Aerosupply, spécialisé dans la peinture d'avion et l'aménagement de cabine, est en croissance de 7 % par an. Avec un développement fondé sur un plan lancé en 2015, « Nous avons réalisé deux gros projets d'accroissement de notre capacité de peinture en ouvrant une nouvelle usine Jetpaint en France et une autre en Espagne » indique Jean-Michel Gouverneur. Le groupe se prépare également à acquérir deux entreprises. Il achètera en avril une usine de maintenance de cabines d'avion de 80 salariés en Angleterre, et une autre unité plus tard en Europe. Seuls les joint-ventures[2] en Chine et au Maroc resteront partagés avec les partenaires dans ces pays.
Passé en quinze ans de 40 à 1 600 salariés, dont la moitié en France où il a plusieurs usines, le groupe Aerosupply s'est d'abord développé dans la peinture et l'étanchéité des avions avec sa filiale Jetpaint. Il réalise les deux tiers de cette activité pour les avionneurs Airbus, ATR, Dassault et les fabricants de sous-ensembles, et un tiers pour les compagnies aériennes comme Air France. Déjà installé au Royaume-Uni, en Allemagne, aux Pays-Bas et en Espagne notamment, Jetpaint s'est implanté en 2009 en Chine en créant deux joint-ventures, l'un avec Airbus pour peindre les A320 assemblés à Tianjin et l'autre avec la compagnie aérienne chinoise Hainan Airlines. Il emploie 70 salariés en Chine. Puis Jetpaint s'est implanté au Maroc l'an dernier en formant un joint-venture avec Royal Air Maroc pour construire une usine de peinture qui emploiera 50 salariés à la fin de l'année.

Implanté dans neuf pays

Ces dernières années, Aerosupply a diversifié ses activités. Il effectue depuis cinq ans la rénovation et l'aménagement de cabines d'avion VIP pour Airbus, Air France et Dassault, avec sa filiale FID. Et depuis trois ans, s'est étendu au câblage et à la fabrication de harnais électriques pour l'industrie ferroviaire, le secteur médical et l'énergie, via sa filiale International Harness. Réalisé en Thaïlande, le câblage emploie 300 personnes et représente 15 % du chiffre d'affaires. Implanté dans neuf pays, Aerosupply a doublé de taille en six ans. Il a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 113 millions d'euros en 2015, en hausse de 14 %, qu'il veut porter à 190 millions en 2020.

Source : D'après Les Echos.fr

Annexe 2 - CM-CIC Capital Finance et Jetpaint : un partenariat de haut vol

Créée en 1986, la société Jetpaint est devenue l'un des leaders européens de la peinture et de l'étanchéité des avions. Jean-Michel Gouverneur, Président de Jetpaint Group nous dépeint sa vision de cette réussite.

En quoi votre secteur d'activité a-t-il évolué depuis 25 ans ?

Jean-Michel Gouverneur (J-M G) : La peinture d'avions est une opération complexe qui doit être réalisée dans des délais très courts pour limiter les coûts liés à l'immobilisation de l'avion. À l'origine, il s'agissait avant tout d'une prestation de services effectuée chez les clients, parfois avec leur propre peinture. Aujourd'hui, dans leur grande majorité, les constructeurs comme les compagnies aériennes ont choisi d'externaliser intégralement l'opération. Au-delà de la qualité de nos équipes spécialisées et de leur management, nous avons donc fait le choix d'investir dans d'importantes infrastructures (70 millions d'euros en 8 ans). Notre hangar à grande capacité, ouvert à Toulouse en 2010, fait figure de référence en la matière. Spécifiquement dédié aux avions « longs courriers » il peut accueillir des appareils de types A330, A380 et A350. C'est également l'un des hangars les plus économes en énergie au monde. Cette prise en compte de l'environnement est un enjeu majeur : nos établissements sont soumis au contrôle de l'État et nous utilisons des peintures limitant les rejets de CO_2.

2 - Joint venture (en français co-entreprise) : société commune créée entre deux ou plusieurs entreprises dans un but commun et généralement d'une durée de vie limitée.

Vous devez également faire face à la globalisation du marché ?

J-M G : La concurrence est particulièrement vive sur l'activité de « re-peinture ». Les avions, par définition, peuvent aller là où la prestation est la moins chère. Dans ce contexte, notre organisation et nos infrastructures nous permettent de rester compétitifs sans dégrader la qualité de nos prestations. À l'inverse, la mondialisation est pour nous un formidable moyen d'approcher de nouveaux prospects. Le marché européen arrive aujourd'hui à saturation et les potentiels se situent aux États-Unis et en Asie. Nous venons d'ailleurs d'inaugurer un site de production à Haikou en Chine.

Quels sont vos autres axes de développement ?

J-M G : En parallèle de cette extension géographique, nous avons choisi de valoriser notre expertise sur le marché de l'aéronautique militaire, des hélicoptères et de la peinture ferroviaire. Nous nous développons également dans des activités connexes comme l'aménagement intérieur d'avions et d'hélicoptères (société FID) et les harnais électriques (International Harness). Au total, nous réalisons 20 % de notre chiffre d'affaires hors peinture/étanchéité aéronautique.

Source : D'après site http://www.cmcic-investfi.com/ - Carnets de rencontre

Annexe 3 - Ratios

Ratios	Définitions à utiliser
Ratio 1	Résultat d'exploitation avant impôt / (Immobilisations corporelles brutes + BFR d'exploitation)
Ratio 2	Résultat de l'exercice après impôt / Capitaux propres
Ratio 3	Dettes financières / Capitaux propres

Ratios	Valeurs des 3 ratios en 2015 pour Jetpaint
Ratio 1	17 %
Ratio 2	22 %
Ratio 3	100 %

Tournez la page s.v.p.

Annexe 4 - Comptes sociaux au 31/12/2016 de JetPaint

ACTIF DU BILAN au 31/12/2016 en €			
	Brut	Amortissement et dépréciations	Net
Actif immobilisé net	**42 360 000**	**13 320 900**	**29 039 100**
• Immobilisations incorporelles	800 000	124 600	675 400
• Immobilisations corporelles	40 872 800	13 196 300	27 676 500
• Immobilisations financières	687 200		687 200
Actif circulant net	**37 396 500**		**37 396 500**
• Stocks et en-cours	1 425 800		1 425 800
• Créances d'exploitation	20 416 200		20 416 200
• Trésorerie	15 554 500		15 554 500
TOTAL ACTIF	**79 756 500**	**13 320 900**	**66 435 600**

PASSIF DU BILAN au 31/12/2016 en €	Net
Capitaux propres	**22 405 500**
Provisions pour risques et charges	**2 530 400**
Dettes	**41 499 700**
• Dettes financières et emprunts	30 093 300
• Dettes fournisseurs	1 962 100
• Dettes fiscales et sociales	9 338 900
• Dettes hors exploitation	105 400
TOTAL PASSIF	**66 435 600**

Données issues du Compte de Résultat	31-12-2016	31-12-2015
Chiffre d'affaires	**54 460 600**	**52 604 200**
Production	54 317 600	53 097 600
Valeur ajoutée (VA)	38 141 200	35 826 200
Excédent d'exploitation (EBE)	11 703 800	10 151 600
Résultat d'exploitation	**9 132 400**	**7 854 600**
Résultat courant avant impôt (RCAI)	8 153 100	6 567 100
Résultat net	**5 822 400**	**4 280 400**

Annexe 5 - Jetpaint ouvre son école de peinture aéronautique

Alors qu'Airbus et Boeing impulsent dans toute la filière des hausses de cadences de production comme l'aéronautique n'en a jamais connues, nombre de leurs sous-traitants peinent à pourvoir tous les emplois dont ils ont besoin. Une problématique soulevée en avril par Marwan Lahoud, le président du Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales (GIFAS). Il y aurait, selon lui, 2 000 postes non pourvus ou au recrutement particulièrement difficile, sur une filière qui en compte 180 000. De quoi forcer les entreprises à chercher les compétences… à l'étranger. Pour répondre à ses besoins internes de peintres spécialisés, Jetpaint annonce l'ouverture d'un centre de formation dédié à ce métier. Baptisée EPEINT et installée à Blagnac, l'école interne de cette filiale d'Aerosupply ambitionne de former, dès 2016, 36 peintres qualifiés. Le centre, dont le projet de lancement a bénéficié du soutien financier du GIFAS, est habilité à délivrer aux stagiaires le CQPM (Certificat de qualification paritaire de la métallurgie), reconnu dans l'industrie.

Le centre, qui a accueilli sa première promotion début novembre dernier, s'ouvrira dans un second temps aux personnels issus de la *supply chain*[3] aéronautique, de centres de maintenance aéronautique et de compagnies aériennes. Son objectif est également de contribuer à la montée en compétences de ses peintres spécialisés dans l'étanchéité aéronautique, déjà en poste, et qui n'ont pas été formés dans une école. La structure accompagne la montée en puissance de Jetpaint qui investit à Blagnac dans trois nouvelles salles de peinture pour avions. Deux sont dédiées aux Airbus A330 et A350, la troisième à la famille A320. Les salles, qui occupent une surface globale de 25 000 m² et représentent un investissement de 60 M€, seront opérationnelles au début du troisième trimestre 2016. Cette montée en puissance de Jetpaint à Toulouse s'accompagne d'une prise de participation dans la société de recherche et d'innovation en peinture et matériaux Inspiris.

Jetpaint se prépare donc à l'augmentation des cadences de production des appareils Airbus à partir de 2016 avec de nouvelles hausses annoncées sur les années suivantes. L'école de Jetpaint ne se contentera donc pas de former ses propres personnels. Elle sera aussi ouverte aux personnels liés à la chaîne des fournisseurs, aux centres de maintenance et aux compagnies aériennes. Le métier de "peintre aéronautique" est déjà un métier "sous tension". Il est donc préférable d'anticiper pour ne pas être confronté à une "pénurie de personnels" au moment où les cadences de production vont connaître un net coup d'accélérateur.

Source : D'après Journal Aviation.com

Annexe 6 - Technocentre Henri-Fabre : des labels "Invest in Provence" délivrés à Jetpaint & Gaches Chimie et MGP Asquini

Avec l'inauguration du technocentre Henri-Fabre, qui vient de se dérouler, demain se conjugue un peu plus avec aujourd'hui. En effet, le pôle Henri-Fabre est un projet public-privé inédit permettant aux partenaires de mettre en synergie leurs expertises, leurs ressources, leurs compétences, leurs projets et de structurer un réseau avec l'ensemble des acteurs de l'innovation et de la recherche. Le projet se déploie sur les filières de l'aéronautique, de l'énergie, du médical et du naval. Le développement de ce nouveau modèle repose sur la collaboration entre des industriels de toutes tailles, le monde de la Recherche et celui de l'Emploi-Formation, autour de la mécanique, des matériaux et des procédés industriels. Et, au cœur de ce dispositif se trouve le technocentre Henri-Fabre. Il s'agit, sur 2 100 m² (16 000 m² dans cinq ans), d'un lieu de mutualisation de moyens, de recherche et d'innovation au service des industriels, et plus particulièrement des PME. C'est un lieu d'échanges et de transferts technologiques entre filières soumises à des impératifs similaires (innovation, sécurité, durabilité…) et un lieu de formation et de partage de connaissances de haut niveau. C'est un cercle vertueux, basé sur le partage, permettant

3 - *Supply chain* : en français chaîne logistique d'approvisionnement

Tournez la page s.v.p.

de dynamiser l'innovation et de développer des opportunités de marché. Solange Biaggi, présidente de Provence Promotion a délivré deux labels "Invest in Provence". Le premier label a été remis aux sociétés Jetpaint et Gaches Chimie pour leur investissement dans la société Inspiris - Technocentre Henri-Fabre.

Inspiris est une entreprise spécialisée dans l'expertise peinture et anticorrosion dans les domaines de l'aéronautique, de la marine, de l'industrie et des ouvrages d'art. Jetpaint, sous-traitant du groupe Airbus est spécialisé dans le traitement de surface. Le groupe familial Gaches Chimie opère dans le domaine de l'expertise globale de surface peinture et revêtement pour les secteurs de l'aéronautique, la marine, l'industrie et les ouvrages d'art sur le Technoparc des Florides dans le cadre du projet Henri-Fabre.

Le deuxième label est allé à l'entreprise MGP Asquini, spécialisée dans l'étude, la conception et l'industrialisation de pièces et d'ensembles mécaniques pour l'aéronautique.

Source : D'après site : Destimed

Document théorique

Plusieurs chercheurs mettent en lumière l'existence d'une réelle concurrence entre les employeurs dans de nombreux secteurs d'activité pour attirer et retenir les salariés les plus compétents. Cette guerre des talents les inciterait à créer ou améliorer leur marque employeur. Le terme de marque employeur a été créé par Simon Barrow en 1990. [Elle] représente « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée ». Les chercheurs semblent s'accorder sur le fait que la marque employeur représente les avantages potentiels qu'un employé voit dans le fait de travailler pour une organisation. L'entreprise cherche ainsi à se créer une identité et une image propre à son rôle d'employeur auprès de ses salariés actuels et des candidats potentiels. Kapoor (2010) met en lumière l'importance des pratiques ressources humaines (RH) humaines actuelles de l'entreprise pour influencer les perceptions liées à la marque employeur. En effet, afin de construire leur marque employeur et de promouvoir leur proposition de valeur, les organisations doivent également se baser sur leurs pratiques RH susceptibles de développer les perceptions positives des candidats au regard de leur future relation d'emploi. Les activités RH sont en effet perçues par les individus comme des signaux envoyés par l'organisation sur son rôle d'employeur. Les activités de formation et développement semblent importantes dans cette perspective. La proposition de valeur peut également contenir des informations concernant les pratiques de rémunération, les systèmes d'appréciation des performances ou de gestion des carrières, le style de management ou les conditions de travail en général.

La marque employeur améliorerait la fidélité des salariés et réduirait par conséquent les coûts associés au turn-over et au processus de recrutement. [Elle] aurait également pour conséquence une plus grande implication des salariés, améliorerait leur satisfaction et leur motivation.

Source : Audrey Charbonnier-Voirin et Alexandra Vignolles,
Marque employeur interne et externe, Revue Française de Gestion, 2015 (extraits)