

**ECOLE NORMALE SUPERIEURE PARIS SACLAY
ENSAI CIVIL
INSEE ATTACHE STATISTICIEN
CONCOURS D'ADMISSION 2024**

**MERCREDI 17 AVRIL 2024
08h30 - 12h30**

**FILIERE ECONOMIE GESTION
OPTION 1 - Epreuve n° 3**

EPREUVE A OPTION

Durée : 4 heures

***Chaque candidat doit obligatoirement traiter le
sujet qui correspond à l'option qu'il a choisie
irréversiblement au moment de son inscription***

***Option dominante Gestion : Plan comptable
général et toute calculatrice autorisée***

***Option dominante Economique : L'utilisation
des calculatrices n'est pas autorisée pour cette
épreuve***

OPTION A DOMINANTE ECONOMIQUE

Sujet :

« L'indépendance stratégique est-elle un levier de croissance économique ou une contrainte ? »

OPTION A DOMINANTE GESTION

Cas Confiturerie du Ventoux

Dans le monde exigeant de la gastronomie française, Julie Augier a tracé son chemin avec détermination et passion. Fondatrice de la Confiturerie Ventoux, elle mêle la tradition avec l'innovation et incarne l'esprit entrepreneurial.

Cuisinière de formation, Julie a perfectionné son art pendant une décennie, au sein des restaurants les plus prestigieux de Paris, avant de retourner à ses racines en 2018. Elle s'est installée dans le Vaucluse, à proximité des vergers que sa famille exploite depuis plusieurs générations.

Portée par son amour pour les produits locaux et son héritage familial, Julie a alors ouvert un atelier de confitures à quelques kilomètres du mont Ventoux.

Grâce à l'alliance de sa passion pour les produits, de sa détermination sans faille et du savoir-faire acquis au fil de ses années en cuisine, Julie a rapidement fait connaître ses confitures bien au-delà des frontières de la région. Ses confitures, élaborées avec un souci constant de qualité, ont séduit les palais les plus exigeants, propulsant la Confiturerie du Ventoux sur le devant de la scène nationale.

En 2023, Julie Augier a reçu le prestigieux titre de meilleur confiturier de France. Cet honneur, décerné par ses pairs, atteste de la qualité exceptionnelle de ses produits et de son engagement envers les plus hauts standards de l'artisanat. Cette reconnaissance vient renforcer la réputation déjà bien établie de la Confiturerie Ventoux en tant que référence dans l'univers des confitures artisanales.

Le chiffre d'affaires de l'entreprise, d'environ 300 000 €, est certes modeste mais en forte croissance du fait de cette mise en lumière. Actuellement, 3 personnes sont salariées à temps plein et l'équipe se concentre sur deux gammes de confitures :

- La gamme classique avec une teneur en fruits de 65 % ;
- La gamme prestige avec une teneur en fruits de 85 %.

C'est cette seconde gamme de confitures qui a valu à Julie Augier, l'obtention du titre de meilleur confiturier de France.

La clientèle de la confiturerie du Ventoux est actuellement composée principalement de professionnels du tourisme et de l'accueil (hôtels, chambre d'hôtes), et d'épicerie fines. La vente directe aux consommateurs n'est pas pratiquée par l'entreprise qui privilégie des ventes en grandes quantités.

DOSSIER 1 – GESTION FINANCIÈRE ET COMPTABLE (10 points)

Julie Augier comprend l'importance cruciale de la gestion rigoureuse des coûts dans la viabilité à long terme de son entreprise. Elle prend alors la décision de recruter un contrôleur de gestion.

Partie 1 – Détermination du coût de revient (4,5 points)

Pour commencer l'analyse de coûts de la confiserie du Ventoux, la décision est prise de calculer les coûts complets à partir de la méthode des centres d'analyse. Il est demandé de conserver trois décimales dans le cadre des différents calculs.

À l'aide des documents 1, 2 et 3, répondre aux questions suivantes :

- 1. Répartir les coûts indirects sous la forme d'un tableau.**
- 2. Calculer le coût de production d'un pot de confiture de chaque gamme.**
- 3. Évaluer le résultat analytique de chacune des gammes de confiture.**
- 4. Présenter le compte de résultat de la confiserie du Ventoux.**
- 5. Exposer les principales limites que l'on peut formuler à l'égard de la méthode des centres d'analyse.**

Partie 2 – Choix d'une méthode de calcul des coûts (5,5 points)

Le contrôleur de gestion ayant conscience des limites de la méthode des centres d'analyse, il prend l'initiative de mettre en place une analyse à partir de la méthode à base d'activités (*Activity-Based Costing*).

À l'aide des documents 2, 3, 4 et 5 répondre aux questions suivantes :

- 6. Calculer le coût de chacun des inducteurs identifiés.**
- 7. Évaluer le coût de revient unitaire des pots de confiture de chacune des gammes de confiture en considérant que les coûts directs de production sont de 2,60 € pour un pot de la gamme classique et 3,55 € pour un pot de la gamme prestige.**
- 8. Commenter les résultats obtenus et formuler des recommandations pour Julie Augier.**
- 9. Exposer les principales différences existantes entre la méthode des centres d'analyse et la méthode à base d'activités.**
- 10. Présenter les deux principaux prolongements managériaux permis par la méthode à base d'activités.**

DOSSIER 2 – MANAGEMENT (10 points)

A l'aide de tous les documents, vous répondrez aux questions ci-dessous. Pour les trois questions suivantes, il est demandé de répondre de manière structurée, non seulement, en présentant des définitions et des connaissances, mais aussi en analysant avec un recul critique, avec si possible des références théoriques.

Question 11 (4 points) : Le recrutement d'un contrôleur de gestion a des conséquences sur les salariés de l'entreprise. Quelles seraient les conséquences tant internes qu'externes possibles ? comment l'entreprise peut-elle les inciter à cette nouvelle culture financière ?

Question 12 (3 points) : Quels systèmes de gestion et systèmes d'information dans ce cas pourraient être proposés et permettre une meilleure amélioration de la performance de l'entreprise ?

Question 13 (3 points) : Julie souhaite se développer à l'étranger et mettre en place une politique commerciale dynamique. Sur quels choix stratégiques peut-elle s'appuyer pour prendre sa décision ?

BASE DOCUMENTAIRE

Document n°1 – Répartition des charges indirectes

	Logistique	Entretien	Administration	Production	Distribution	Total
Répartition primaire	18 000 €	14 000 €	8 000 €	36 000 €	22 000 €	98 000 €
Nature des unités d'œuvre				Unités produites	Unités vendues	

La répartition des coûts des centres auxiliaires se fait de la manière suivante :

- Logistique : 10 % pour l'administration, 30 % pour la production et 60 % pour la distribution ;
- Entretien : 80 % pour la production et 20 % pour la distribution ;
- Administration : 20 % pour la logistique, 40 % pour la production et 40 % pour la distribution.

Document n°2 – Charges directes de production

La confiserie du Ventoux commercialise ses confitures dans des pots de 200 grammes.

La teneur en fruit est de 65 % du poids total pour la gamme classique et de 85 % pour la gamme prestige.

Pour obtenir des produits d'une telle qualité, Julie Augier exige des producteurs de fruits partenaires, une récolte à pleine maturité. Le prix moyen d'achat des fruits est donc relativement élevé par rapport aux standards du secteur : 12 € le kilogramme.

Le seul autre ingrédient utilisé pour la production des confitures est du sucre de canne, qui est acheté 1,50 € du kilogramme.

La production est semi-automatisée et il est estimé que :

- La production de cinquante pots de confiture classique nécessite une heure de main d'œuvre directe.
- La production de vingt-cinq pots de confiture prestige nécessitent une heure de main d'œuvre directe.

Cette différence s'explique par le fait que la gamme prestige nécessite davantage d'interventions manuelles. Le coût d'une heure de main d'œuvre directe (y compris charges sociales patronales) est de 25 €.

L'entreprise commande les bocaux et les étiquettes imprimées à un fournisseur local. Le coût unitaire d'acquisition est de 0,45 € pour un ensemble composé d'un bocal et d'une étiquette.

Document n°3 – Informations relatives à la production et aux ventes

	Confitures classique	Confiture prestige	Total
Stock initial	2 000 pots	500 pots	2 500 pots
Coût de production	3,25 €	4,15 €	
Production annuelle	42 000 pots	8 000 pots	50 000 pots
Coût de production	?	?	
Ventes	43 300 pots	8 200 pots	51 500 pots
Prix de vente unitaire	5,50 €	7,00 €	

La méthode de valorisation des stocks appliquée est celle du coût unitaire moyen pondéré.

Document n°4 – Activités et inducteurs de coûts

Centre	Activité	Coût de l'activité	Inducteur de coût
Logistique	Gestion de l'approvisionnement	18 000 €	Commande fournisseur
Entretien	Réparation et entretien du matériel	14 000 €	Lot fabriqué
Administration	Administration des ventes	8 000 €	Commande client
Production	Préparation et cuisson	28 000 €	Nombre d'heures MOD
	Contrôle qualité production	8 000 €	Lot fabriqué
Distribution	Conditionnement	7 000 €	Lot fabriqué
	Expédition	15 000 €	Commande client

Document n°5 – Coût des inducteurs et imputation aux gammes de confitures

Inducteur de coût	Nombre d'inducteurs
Commande fournisseur	600
Lot fabriqué	290
Commande client	1 150
Nombre d'heures MOD	1 160

La production des gammes de confitures se faisant en lots de tailles différentes, le contrôleur de gestion estime que les commandes fournisseurs ne sont pas proportionnelles à la production. Il retient que 75 % des commandes sont imputables à la gamme classique et 25 % à la gamme prestige.

Un lot de la gamme de confiture classique est composé de 200 pots alors qu'un lot de la gamme de confiture prestige est composé de 100 pots.

Le nombre de pots par commande varie fortement en fonction de la gamme de produits choisis. Cela s'explique en grande partie par la typologie des clients. Ainsi, 65 % des commandes sont attribuables à la gamme classique et 35 % à la gamme prestige.

Document n°6 - Témoignage contrôleur de gestion

Denis, contrôleur de gestion financier chez Coconfiture (concurrent).

Quel est votre cursus ?

Je suis diplômé de l'IAE de la Sorbonne en 2015 après un Master en Contrôle de gestion et audit organisationnel. J'ai effectué un stage en Argentine, un chez Boubis en 2013 et celui de fin d'études en cabinet de conseil à Barcelone. J'ai intégré Coconfiture en mars 2015 en tant que contrôleur de gestion.

Quel est l'enjeu du poste ?

L'enjeu, c'est la fiabilité de l'information financière produite par Coconfiture. Il me faut donc contrôler et analyser les données financières de l'entreprise en respectant les délais. C'est un travail de longue haleine. Le contrôleur de gestion n'attend pas la fin de l'exercice comptable pour analyser la

performance de l'entreprise. Il faut assurer un suivi régulier et permanent pour mettre en place les mesures correctives à chaque anomalie détectée, ainsi que des mesures préventives face aux risques identifiés.

Pouvez-vous définir vos principales missions ?

Je participe au pilotage stratégique et organisationnel de Coconfiture. Cela se fait à l'aide de trois éléments : le budget, les tableaux de bord et l'analyse des coûts. J'effectue un *reporting* mensuel pour assurer la fiabilité et la cohérence de l'information remontée. Je participe à l'évolution du cadre de gestion et je dois former la population financière de Coconfiture. Enfin, il m'arrive de réaliser des études ponctuelles en réponse aux demandes diverses émanant de la direction de Coconfiture ou des directions centrales.

Quel est l'intérêt du poste ?

Le poste est très large et permet à chacun d'en dessiner les contours : il y a des dimensions comptables, d'autres beaucoup plus financières et techniques, mais également de la gestion de projet. L'autre avantage, c'est qu'il permet de travailler avec beaucoup de départements de Coconfiture : production et direction. On est en contact direct avec tous les acteurs de l'entreprise, c'est très enrichissant.

Ce qui vous plaît dans votre métier ?

Il y a une variété d'interlocuteurs et de problématiques, sans cesse renouvelées. Cette diversité des sujets et des problématiques que nous avons à traiter m'intéresse. Enfin, j'aime bien mener des projets transversaux entre les différents départements de l'entreprise et parvenir à réconcilier les points de vue divergents. Le fait de pouvoir allier mon goût pour les chiffres avec des qualités humaines en fait un travail très complet et dans lequel je m'épanouis totalement.

Ce que vous appréciez chez Coconfiture ?

Ce qui me plaît, c'est le dynamisme de l'activité et la volonté de changement de l'entreprise. Avec la qualité de nos produits et notre savoir-faire, je suis sûr que l'aventure Coconfiture ne fait que commencer.

Document n°7 - Témoignage de développement à l'international de Coconfiture (concurrent)

Avec l'envie de faire revivre la tradition, Marie-Cerise et Framboise ont fondé Coconfiture en 2015. C'est en plein cœur de Paris, sous le viaduc des Arts que sont confectionnées ces confitures artisanales d'exception, à base de fruits français sélectionnés. Vendues dans des pots laqués de blanc et finement décorés, elles symbolisent le savoir-faire français et se vendent aujourd'hui dans plusieurs pays du monde entier.

Comment votre fabrication française a-t-elle permis à Coconfiture de se démarquer sur le marché étranger ?

Depuis toujours, Paris bénéficie d'une identité très forte à l'étranger. Ville lumière, ville de la gastronomie, du haut de gamme, de l'art de vivre... Il y a un réel engouement sur la culture et l'histoire de la France. Basée à Paris, notre entreprise symbolise cette excellence française et parisienne, avec des produits artisanaux de très grande qualité. Nos confitures sont fabriquées de manière traditionnelle, au chaudron de cuivre, avec des fruits à 90% français. Notre laboratoire est situé à Paris, sous le viaduc des arts, où nous avons 350m² d'espace pour fabriquer nos confitures et en vendre une partie. Nos préparations sont ensuite mises dans des pots qui ont la particularité de ne pas ressembler à des pots de confiture classiques. Laqués de blanc, ils ont plusieurs avantages en termes de conservation, d'esthétisme et de différenciation face aux habituels pots transparents. C'est un joli écrin, qui peut facilement être considéré comme cadeau pour ses proches ou son entreprise.

Grace à cela, nous avons rapidement eu l'opportunité de vendre ailleurs. Un premier magasin new-yorkais s'est approché de nous, puis c'est la Corée qui a voulu vendre nos produits. Aujourd'hui, sur

nos ventes en B to B, l'export représente 40% de notre chiffre d'affaires. Nous avons des revendeurs au Japon, en Corée, aux États-Unis, aux Émirats arabes unis et bientôt en Chine.

Où en êtes-vous aujourd'hui ? Souhaitez-vous faire progresser l'export de Confiture Parisienne ou vous étendre sur le marché français ?

On peut dire que le travail entamé depuis 8 ans porte ses fruits ! Nous avons été patients, et aujourd'hui, on commence à se faire identifier et à recevoir des propositions de la part de revendeurs. Le développement international est un travail de longue haleine, mais on voit bien qu'il y a un réel marché. Il faut maintenant persévérer et être assez agile pour accueillir les opportunités lorsqu'elles arrivent. Actuellement, nous avons encore besoin d'affiner notre stratégie, notamment aux États-Unis et au Japon. Nos produits sont des produits d'exception, qui ne se vendent pas au prix d'une confiture classique. Etant les seules sur le marché à proposer ce type de produits, nous avons de la pédagogie à faire auprès des acheteurs. C'est un avantage concurrentiel énorme, mais cela veut aussi dire que tout est encore à créer !

Pour se construire de nouveaux réseaux et rencontrer de nouveaux pays potentiels acheteurs, nous participons régulièrement à certains salons tel que le Fancy Food Show à New York ou encore le salon Maison & Objet à Paris. C'est un bon moyen de rencontrer de nouveaux pays et d'imaginer de nouvelles collaborations.

Concernant le marché français, nous souhaitons également renforcer notre présence sur le territoire. C'est ici que notre identité de marque se construit, c'est notre socle de légitimité qu'il ne faut surtout pas négliger.

Quels conseils donneriez-vous à une entreprise française qui souhaite vendre à l'international ?

Mon premier conseil est de ne pas se lancer à l'international seul, mais de solliciter les personnes nécessaires, notamment en logistique. L'export est une super opportunité qu'il est nécessaire de préparer, surtout quand on est une petite entreprise. Cela peut être tentant de se laisser aller par l'enthousiasme, nous avons nous même fait cette erreur. On s'est vite rendu compte que nous n'étions pas logisticiennes, et que nous avions besoin d'aide sur certains sujets. L'important est de déléguer aux bonnes personnes tous les sujets que l'on ne maîtrise pas, afin que cela se passe au mieux.

Autre conseil très important, il ne faut surtout pas hésiter à être exigeant face aux distributeurs : mettre en place un cahier des charges, avec des questions précises sur le marché envisagé, le lieu de revente, son prix et sa stratégie de développement. Ne pas oser négocier parce qu'on est une petite entreprise, c'est une erreur trop courante. Le marché de l'international se construit lentement, il faut faire preuve de persévérance, et dans notre cas, faire de la pédagogie sur certains produits encore inconnus sur le marché.