



ANNALES  
OFFICIELLES  
2014

CONCOURS  
ECRICOME  
PREPA

**ÉPREUVE ÉCRITE**  
**ÉPREUVE SPÉCIFIQUE**  
OPTION TECHNOLOGIQUE

■ **Management et gestion**



**ECRICOME**  
VISER PLUS HAUT

[www.ecricome.org](http://www.ecricome.org)

---

## ESPRIT DE L'ÉPREUVE

---

### ■ L'esprit général

Cette épreuve a pour but de :

Apprécier la maîtrise par le candidat des connaissances relevant du programme de Management et Gestion de l'entreprise (sessions 2014 et 2015) puis, à partir de la session 2016, du programme de Management et Sciences de gestion.

Évaluer les capacités de réflexion, d'analyse et d'argumentation du candidat autour de problématiques dans le champ du Management et des Sciences de gestion

### ■ Le sujet

Il comporte deux parties.

Une première partie présente une problématique de gestion. À partir du contexte organisationnel d'une entreprise et de questions qui lui sont posées, le candidat est conduit à analyser certains aspects stratégiques et opérationnels de la problématique concernée et à apporter des réponses nécessairement argumentées.

Une deuxième partie est constituée d'un ensemble de propositions que le candidat est invité à commenter en justifiant systématiquement (et en mobilisant, le cas échéant, des outils de gestion) sa réponse. Ces propositions peuvent être liées au cas présenté en première partie et/ou porter plus largement sur le programme concerné par l'épreuve.

La durée : 2 heures

### ■ La notation

La répartition du barème entre les deux parties se fait sur une base d'environ 60% des points pour la première partie et 40% des points pour la deuxième.

Ce sont autant la justesse des réponses que la pertinence et la qualité de leur justification qui seront évaluées.

---

**SUJET**

---

**Aquatique Show International**

L'entreprise Aquatique Show International est née en 1979, lors d'une manifestation scolaire qui se tenait aux alentours de Strasbourg. Son activité consiste à concevoir et à réaliser des spectacles originaux faisant danser l'eau au gré de la musique, des lumières, d'éléments pyrotechniques, avec des effets spéciaux uniques (ballets d'eau, scènes flottantes, fontaines interactives, miroirs extravagants, rideaux d'eau animés de projections mouvantes, rivières à bulles, chutes d'eau animées, architectures de lumières, labyrinthes aquatiques, brouillards artificiels, etc.), adaptés à chaque circonstance. Ces spectacles peuvent se déployer dans des espaces plus ou moins intimes (jardins, demeures privées ou lieux publics), et aussi dans des proportions grandioses. Cela nécessite beaucoup de créativité, mais aussi une fiabilité totale pour l'exécution du programme. ASI a monté des spectacles magiques, un peu partout dans le monde. Ils ont eu pour cadre des lieux prestigieux. Des sites naturels exceptionnels : baie de Monaco, baie de Sidney pour les Jeux Olympiques de 2000, baie de San Francisco pour le centenaire du pont de San Francisco- Oakland, baie de Hong-Kong pour le nouvel an en Chine, baie de Séville à l'occasion de l'Exposition universelle de 1992, baie de Lisbonne à l'occasion de l'Exposition de Lisbonne en 1998. Des sites historiques remarquables : Strasbourg, Puy du Fou, Berlin, Potsdam, Paris, Madrid, Naples, Milan, Prague, Moscou. Enfin, des sites nouvellement créés : inauguration de l'hôtel-casino Paris à Las Vegas, du Futuroscope à Poitiers, de l'Arche de la Défense à Paris, de Greet Side Park à Dubai, d'Amusement Park à Pékin, etc. Aujourd'hui, Aquatique Show a su s'imposer non seulement dans l'événementiel, mais aussi dans les animations permanentes : celles des centres urbains ou des grands parcs d'attraction (du type Disneyland...) qui représentent désormais plus de 70 % du chiffre d'affaires et supposent la vente du matériel dédié ainsi que la formation sur place d'équipes locales.

*D'après « Management international » Pearson. 2011*

Le capital d'ASI est détenu à 85% par Aquafi Holding (détenue à 100% par Dominique Formhals), à 10% par Dominique Formhals et à 5% par les salariés de l'entreprise. Dominique Formhals, 55 ans, est le directeur général de l'entreprise. Jean Kohler, 49 ans, est le directeur export d'Aquatique Show ; il occupe son poste actuel depuis 1992. Norbert Fischer, 40 ans, est le responsable R & D ; ingénieur en automatismes et informatique industriels, il fait l'interface entre le mécanique et le visuel. Fabrice Heitz occupe le poste de show designer : c'est lui qui programme les spectacles d'Aquatique Show dans le monde entier.

*Sources internes.*

## ■ Partie 1

### Analysez le cas à l'aide des annexes 1 à 4

A l'aide des annexes 1 à 4, vous répondrez aux questions suivantes :

1. Après avoir caractérisé le marché d'Aquatique Show, analysez comment la concurrence s'y exerce.
2. Montrez que la politique de distribution d'Aquatique Show est cohérente avec son offre.
3. Après avoir évalué les besoins en fonds de roulement d'Aquatique Show, mettez en valeur les spécificités de sa structure financière.

## ■ Partie 2

**Commentez les phrases suivantes en justifiant systématiquement votre réponse. Celle-ci, synthétique, ne devra pas excéder 10-15 lignes (dans le cas d'une écriture de taille classique).**

Dans le cas de l'entreprise Aquatique Show :

1. La conjoncture européenne maussade n'est pas une menace pour Aquatique Show.
2. La position de leader d'Aquatique Show repose sur de multiples avantages concurrentiels.
3. Aquatique Show a de bonnes raisons de signer un accord d'intéressement.

En général :

4. Le système d'information comptable n'a pour objet que d'enregistrer les échanges financiers de l'entreprise.
5. La gestion des compétences est un outil de motivation des salariés.
6. Le délai de récupération des capitaux investis mesure la rentabilité d'un investissement.

## ■ ANNEXE 1 : AQUATIQUE SHOW. AU SOMMET DE SON ART

Aquatique Show était déjà connue pour ses spectacles d'eau dans le monde entier, mais l'Exposition Universelle de Shanghai l'a placée sous les projecteurs. Petite PME de 35 personnes, elle a décroché le marché des cérémonies d'ouverture et de clôture de l'Exposition Universelle et a également orchestré le spectacle de la fête nationale chinoise du 1er octobre. Une aubaine pour l'entreprise strasbourgeoise dont la notoriété et le business ont fait un grand bond en avant : en effet, le marché total s'élève à 18 millions d'euros. C'est le plus gros contrat jamais décroché par la société.

### Être Français, c'est un atout

Les retombées économiques de Shanghai ont été immédiates. Même si la société est présente en Asie depuis 1989, l'Exposition Universelle lui a apporté de nouvelles affaires : «La cérémonie d'ouverture a été vue par un milliard de personnes en Asie. L'Exposition Universelle nous a ouvert énormément de portes. Nous recevons beaucoup de demandes de la Chine en particulier et de l'Asie en général», constate Dominique Formhals. Et le dirigeant de rappeler que son entreprise a été retenue parmi toute la concurrence mondiale. Il admet que, dans la bataille, être Français est une clé de la réussite : « Être Français ! Les spectacles d'eau sont un produit de luxe et le luxe à la française, sa frivolité, sa magie, s'exportent bien, explique Dominique Formhals. Les Chinois apprécient la France pour son histoire, pour le luxe à la française. On les fera toujours plus rêver que les Américains ou les Allemands. Dans le domaine de la fête, la France bénéficie d'une image favorable dans les pays asiatiques. Notre autre avantage en tant qu'Alsaciens, c'est la proximité de l'Allemagne et sa réputation de rigueur. Chez nous, cette notion du travail bien fait n'est pas qu'une image d'Épinal et nos clients en sont conscients, notamment les Chinois. » Aujourd'hui, Aquatique Show réalise 90% de son chiffre d'affaires à l'export et ses principaux clients se trouvent en Asie.

### La course à la nouveauté

L'entreprise est leader mondial sur le marché des spectacles aquatiques, mais ce n'est pas qu'une question de nationalité. Elle sait surtout garder un temps d'avance sur ses concurrents en renouvelant systématiquement ses spectacles : « Nous ne faisons jamais deux fois les mêmes choses. C'est ce qui fait notre force et ce qui intéresse nos clients. En général, ils ne nous demandent pas : « combien ça coûte ? » mais « qu'est-ce que vous avez de nouveau ? » relate Dominique Formhals. Des productions de services de ce type ne se payent guère en référence à la concurrence, mais plutôt à la mesure du coup de cœur de la personne chargée de l'achat chez le client, quand elle se met à rêver. La mondialisation n'est pas forcément un processus de nivellement des marges, à condition de savoir apprécier correctement le contexte de l'achat, et de proposer au client l'originalité qu'il a envie de trouver dans l'offre, qui est le reflet de réelles compétences artistiques et techniques. Sa société a su se distinguer dans cette course à la nouveauté. Actuellement, le bureau de Recherche et Développement travaille à la projection de lettres en « 3D » sur des rideaux d'eau. Pas le temps et pas question de se reposer sur ses lauriers.

### Une meilleure visibilité aux États-Unis

Pour l'avenir, le carnet de commandes d'Aquatique Show est rempli de projets européens dans des parcs de loisirs et de gros projets à l'international, notamment en Corée du Sud et aux États-Unis, pour un spectacle de trois ans à Las Vegas : «Ce contrat nous donnera une grande visibilité sur le marché nord américain. C'est un marché difficile pour nous car il existe un vrai protectionnisme économique», observe le dirigeant. La PME alsacienne étend sa présence dans le monde. Cette année, à l'occasion des Jeux du Sud-Est asiatique, elle a même réalisé une prestation au Bangladesh, qui figure pourtant parmi les pays les plus pauvres de la planète : « Leur idée était de réaliser un investissement qui donnerait envie aux investisseurs de venir au Bangladesh. On a été étonné d'obtenir ce marché car notre produit est un produit de luxe. Mais cela prouve que le rêve est aussi un besoin pour les populations », souligne Dominique Formhals. Pour Aquatique Show, le marché du rêve, bien réel, échappe à la crise.

## Interview de Dominique Formhals :

### Comment êtes-vous organisés à l'étranger?

Nous avons des représentants dans une vingtaine de pays. Il s'agit de représentants indépendants qui ont l'exclusivité de nos produits dans leurs pays. Ils fixent eux-mêmes leur commission en fonction des règles existant dans chaque pays.

### Y a-t-il des pays où vous n'avez encore jamais fait de spectacles ?

Nous avons présenté des spectacles dans 70 ou 80 pays. Mais il y a certains pays où nous ne voulons plus retourner, comme la Libye par exemple. Lorsque nous y étions en 1989, on nous a confisqué nos passeports en nous disant qu'ils nous seraient rendus en fonction du bon déroulement du spectacle. Tout s'est bien passé, mais depuis, nous n'avons plus mis les pieds en Libye, même s'ils nous sollicitent chaque année ! Aujourd'hui, nous avons la chance de pouvoir choisir nos interlocuteurs. Il arrive parfois qu'on n'accroche pas avec eux ou que certains projets ne soient pas réalisables. Peut-être qu'un jour, nous serons obligés d'accepter tout ce qu'on nous demande, mais ce n'est pas le cas aujourd'hui.

### Qui sont vos concurrents ?

Notre plus gros concurrent est une société américaine. Mais nous bénéficions d'un avantage en termes d'image. La France est plutôt bien vue dans le monde, alors que dans beaucoup de pays arabes, en Corée ou en Chine, on se méfie des Américains. Nos clients sont des institutions qui dépendent de régions et donc des États. Dès qu'apparaît un grincement politique, on le ressent immédiatement sur les affaires. Nos clients ont ordre de ne pas bien nous recevoir ou de ne plus nous recevoir du tout. (...)

Source : D'après <http://www.lejournaldesentreprises.com>

## ■ ANNEXE 2 : FAIRE DE L'EAU UN SPECTACLE DANS LE MONDE ENTIER

### Quelle est la démarche adoptée pour le développement international ?

Répondant à la spécificité du produit, elle repose sur la mise en œuvre de quelques principes fondamentaux. Aquatique Show ne participe jamais, à une exception près, à des salons professionnels ou sectoriels. Grâce au bouche à oreille, à l'originalité de la prestation, internet est devenu l'outil de développement commercial essentiel et quasiment unique. Sur le site (en français, en anglais, allemand et espagnol), ce sont 30 à 40 demandes qui sont reçues quotidiennement. C'est à partir de celles-ci que les contrats sont obtenus.

Dans ce contexte, la société a renoncé à passer par des représentants exclusifs de tout autre producteur de spectacle. Il n'y a qu'aux États-Unis que cette formule perdure, mais c'est prioritairement pour répondre à la complexité de ce marché notamment au plan juridique.

Une autre des clés de la réussite à l'international, réside dans la réactivité de l'organisation. Après un premier contact, le directeur export de la société s'est rendu au Bangladesh, ce qui lui a permis de décrocher la commande pour les Jeux de l'Asie du Sud-Est. (...)

Pour assoir sa notoriété et son image, Aquatique Show exploite au maximum, notamment au travers des relations presse, chacun des événements auquel elle a participé. Dans le cadre de l'activité de la société, le sens du relationnel, du contact humain est primordial. Il faut savoir se plier aux coutumes culturelles afin de négocier de manière optimale. Savoir faire preuve d'écoute est par ailleurs obligatoire afin de décrypter les attentes, les souhaits de ses futurs clients. Ce n'est qu'ainsi que l'on peut bâtir l'indispensable climat de confiance, sans lequel on ne peut espérer créer les conditions d'une collaboration efficace. Selon Jean Kohler, directeur international : « lorsqu'on a la chance d'avoir un produit unique, il est vital de conclure un premier marché et de valoriser cette réalisation auprès d'un maximum de prospects. Dans cette démarche il est opportun de tenir compte du fait que certains pays sont plus difficiles à pénétrer que d'autres. Dans ce cas, travailler le relationnel, gagner la confiance de ses interlocuteurs, est la meilleure des voies. ». Aquatique Show n'a pas de problème de paiement : à la signature du contrat, le client doit verser une avance de 30 à 40 % du montant, et le reste du paiement fait l'objet d'une garantie bancaire. La crise n'a pas eu d'impact sur l'activité. Aquatique Show, de par la maîtrise de cette véritable technologie qu'est devenue « l'eau pour le spectacle et l'architecture », est une entreprise dont 92 % du chiffre d'affaires annuel est réalisé à l'international dans plus de 70 pays. Le chiffre d'affaires d'Aquatique Show était de 25 millions d'euros en 2010 (Exposition Universelle de Shanghai oblige), et de 11 millions d'euros en 2011 et 2012 (dont 2 millions d'euros de bénéfices) : « Un rythme de croisière suffisant pour avoir de la trésorerie et nous permettre de choisir nos clients », affirme Dominique Formhals, son PDG. Ce dernier a le sourire : « On ressent un peu moins la crise dans notre secteur car les gens ont besoin de loisirs et de rêver. Beaucoup misent sur des loisirs de proximité. Depuis deux ans, affirme-t-il, les parcs de loisirs affichent des fréquentations en hausse. Cela génère du chiffre en plus. En dehors de Disneyland Paris, la plupart des parcs attirent une clientèle à 300 km à la ronde. Comme ils ont davantage de budget, ils ont besoin de nouveautés car la clientèle est peu renouvelable. Il faut donc renouveler l'offre avec une attraction nouvelle... ».

Source : D'après Dernières Nouvelles d'Alsace, 31/07/2012

### ■ ANNEXE 3 : LES REPRÉSENTANTS DANS LE MONDE

Pays	Représentant
France	Aquatique Show International
États-Unis	Parker3D.com
Belgique	Focalise sprl
Singapour	CPG Productions Pte Ltd
Suisse	J'imagine
Espagne	Paraddax Show, The Sensational Specialist
Corée	Boo Young Solutions Co, LTD
Chine	Aquatic China
Argentine	Estudio de palma
Géorgie	Castor LTD
Azerbaïdjan	Bravotent

Source : D'après le site de l'entreprise : <http://www.aquatic-show.com>

### ■ ANNEXE 4 : INFORMATIONS FINANCIÈRES

#### Aquatique Show International : Synthèse 2012

Bilan Actif en euros	Brut	Amortissements et dépréciations	Net
<b>Actif immobilisé</b>	<b>5 463 600</b>	<b>3 205 900</b>	<b>2 257 700</b>
Immobilisations incorporelles	10 800	10 300	500
Immobilisations corporelles	4 752 100	3 195 600	1 556 500
Immobilisations financières	700 700		700 700
<b>Actif circulant et disponibilités</b>	<b>8 914 600</b>	<b>37 600</b>	<b>8 877 000</b>
Stocks	126 100		126 100
Créances d'exploitation	759 900	37 600	722 300
Placements + disponibilités	8 028 600		8 028 600
<b>Actif total</b>	<b>14 378 200</b>	<b>3 243 500</b>	<b>11 134 700</b>



Bilan Passif en euros	Net
<b>Capitaux propres</b>	<b>6 935 100</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>2 285 800</b>
<b>Dettes</b>	<b>1 913 800</b>
Dettes financières	100
Avances et acomptes reçus des clients	191 200
Dettes fournisseurs	910 100
Dettes fiscales et sociales	808 100
Autres dettes (dettes sur immobilisations)	4 300
<b>Passif total</b>	<b>11 134 700</b>

Éléments du Compte de Résultat	Montants en euros
Chiffre d'affaires biens	7 021 700
Chiffre d'affaires services	4 348 900
<b>CA net<sup>1</sup></b>	<b>11 370 600</b>
<b>VA</b>	<b>5 855 000</b>
<b>EBE</b>	<b>4 048 700</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>3 222 800</b>
<b>RCAI</b>	<b>3 384 000</b>
<b>Résultat net</b>	<b>2 116 800</b>

**Effectif moyen des salariés : 28**

*1 Outre les prestations d'animation, le CA d'Aquatique Show peut comprendre la vente de matériels dédiés et la formation sur place d'équipes locales.*