Ce document a été mis en ligne par l'organisme FormaV®.

Toute reproduction, représentation ou diffusion, même partielle, sans autorisation préalable, est strictement interdite.

Pour consulter tous nos sujets d'annales et corrigés du BTS MOS, veuillez visiter :
bts-mos.fr/annales-sujets-et-corriges

BREVET DE TECHNICIEN SUPERIEUR

ASSISTANT DE GESTION PME-PMI À RÉFÉRENTIEL COMMUN EUROPÉEN / ASSISTANT DE MANAGER / COMMERCE INTERNATIONAL À RÉFÉRENTIEL COMMUN EUROPÉEN / COMMUNICATION / COMPTABILITÉ ET GESTION DES ORGANISATIONS / MANAGEMENT DES UNITÉS COMMERCIALES / NÉGOCIATION ET RELATION CLIENT / TRANSPORT ET PRESTATIONS LOGISTIQUES

MANAGEMENT DES ENTREPRISES

SESSION 2014

_____

Durée : 3 heures

_____

Aucun matériel autorisé.

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.
Le sujet comporte 7 pages, numérotées de 1 à 7.

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
Réseau Canopé

Dans le cadre de la rédaction des réponses, le candidat est invité à mobiliser les concepts et les références d'auteurs dès lors qu'ils sont pertinents et que le lien avec le contexte est argumenté.

Première partie : Analyse du contexte

1. Caractérisez les finalités de l'entreprise EKIPTRAIN.

2. Analysez le mode de gouvernance de l'entreprise EKIPTRAIN, avant l'augmentation du capital réalisée en 2013, en montrant notamment comment il permet de concilier les intérêts contradictoires des différentes parties prenantes.

3. Proposez de manière structurée et argumentée des critères pertinents permettant d'évaluer la performance de l'entreprise.

4. Identifiez et expliquez les choix stratégiques de l'entreprise EKIPTRAIN en 2013.

Deuxième partie : Identification du problème de management et proposition de solutions

5. Montrez en quoi la croissance externe privilégiée par EKIPTRAIN en 2013 peut remettre en cause son mode de gouvernance.

6. Présentez les solutions envisageables pour garantir le développement futur et durable de l'entreprise EKIPTRAIN, en précisant les limites de chacune.

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
Réseau Canopé

Le dossier comprend :

Le cas EKIPTRAIN

Les ressources documentaires :

Ressource 1 : Des données chiffrées sur EKIPTRAIN
Ressource 2 : Le transport ferroviaire en Europe et dans le monde
Ressource 3 : Qu'est-ce qu'une société de capital-investissement ?
Ressource 4 : Les modes de financement des entreprises (Extraits)

EKIPTRAIN : UN EQUIPEMENTIER AU SERVICE DU FERROVIAIRE

La création et le développement de l'entreprise

EKIPTRAIN, société anonyme à Conseil d'administration, est un équipementier ferroviaire implanté en France, qui rassemble plus de 852 collaborateurs dont 312 ingénieurs. À la différence de ses concurrents, plus diversifiés, EKIPTRAIN a une activité exclusivement dédiée au ferroviaire. L'entreprise se consacre ainsi entièrement aux constructeurs, opérateurs et fournisseurs de maintenance pour leur offrir la gamme de produits et de services la plus complète du marché : vantaux (battants pour fermetures de portes), systèmes de freinage, systèmes d'accès pour les passagers, de chauffage et de climatisation pour les cabines.

L'entreprise, créée en 1955 par la famille GUILLON dans la région toulousaine, a été transmise de père en fils. Même si la croissance d'EKIPTRAIN s'est faite par acquisition d'autres entreprises du secteur, la famille a toujours conservé le contrôle majoritaire de la société. Dès 2002, EKIPTRAIN a racheté la société VANTAUXCOM spécialisée dans la fabrication de vantaux. En 2004 et 2006, les sociétés CEM et CLIMT, spécialisées respectivement dans les systèmes de freinage et de climatisation des trains, ont été également acquises par EKIPTRAIN.

Pour financer ces différentes acquisitions, EKIPTRAIN a eu recours à des augmentations successives de capital. En 2006, le capital de la société était détenu à 53 % par les membres de la famille GUILLON.

Un actionnariat majoritairement familial

L'actionnariat d'EKIPTRAIN est demeuré stable jusqu'en 2012, la famille GUILLON détenant la majorité du capital et des droits de vote. Cette structure d'actionnariat a apporté à EKIPTRAIN une stabilité et une vision à long terme nécessaires pour développer sa stratégie et réaliser ses investissements. À côté de la famille GUILLON, on trouve, d'une part une multitude de petits actionnaires minoritaires (environ 200 actionnaires) qui détiennent dans leur ensemble 37% du capital de la société, et d'autre part, la société FONCAS, une société de capital-investissement à la recherche de placements rentables qui détient 10% des actions d'EKIPTRAIN.

Par ailleurs, EKIPTRAIN a mis en place dès 2006 des dispositifs d'intéressement et de participation des salariés aux résultats de l'entreprise.

Des ressources humaines performantes

Les ressources humaines d'EKIPTRAIN jouent un rôle prépondérant dans les performances de l'entreprise. Tout d'abord, EKIPTRAIN ne recrute que des opérateurs de production ayant au minimum un baccalauréat professionnel. EKIPTRAIN privilégie également la Recherche & Développement (R&D) puisque un tiers des collaborateurs sont des ingénieurs.

Base Nationale des sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
Réseau Canopé

Le taux de turn-over et l'absentéisme sont très faibles en raison d'actions visant à améliorer la qualité de vie au travail. Les salaires sont supérieurs de 10% à la moyenne du secteur.

EKIPTRAIN prévoit chaque année un plan de formation comprenant un volet technique destiné au développement des savoir-faire et un volet orienté plus particulièrement vers le développement individuel des compétences. Parallèlement, EPIKTRAIN favorise le recrutement interne des salariés en proposant aux plus mobiles d'entre eux des plans de carrière attractifs.

L'innovation au cœur de l'entreprise

Depuis sa création, EKIPTRAIN fait de l'innovation un moteur de développement fondamental de l'entreprise et un facteur de distinction par rapport à ses concurrents pour l'ensemble de ses systèmes et de ses produits. Ainsi, EKIPTRAIN a conçu des systèmes de climatisation novateurs et obtenu une diminution substantielle de la consommation d'énergie ainsi qu'une baisse du niveau de nuisance sonore. EKIPTRAIN a également mis au point un système qui, en diminuant l'encombrement des équipements de freinage, réduit la masse et le volume des trains améliorant ainsi leur vitesse et diminuant du même coup leur consommation énergétique. Un des grands axes de la recherche et développement pour EKIPTRAIN reste la fiabilité des produits. L'entreprise a inventé un mode d'accès pour les passagers qui fluidifie, et par conséquent sécurise, l'accès des passagers aux trains.

Ces innovations ont été conçues en collaboration avec les clients et les fournisseurs dans le cadre de groupes de projets. En outre, EKIPTRAIN noue un véritable partenariat avec ses sous-traitants dont une grande partie d'entre eux travaillent avec l'entreprise depuis plus de 10 ans.

Un changement de stratégie en 2013

Les clients d'EKIPTRAIN sont de très grandes entreprises de construction de trains ; il en existe moins d'une vingtaine dans le monde. Chaque client formule des besoins spécifiques et les produits sont totalement adaptés à cette demande spécifique.

Comme toutes les entreprises, EKIPTRAIN a été fortement affectée par la crise économique. Le chiffre d'affaires baisse régulièrement depuis 2010 en raison d'une diminution du volume des commandes de ses gros clients. En effet, le fléchissement de la demande de voyages touristiques ne les incite pas à investir dans la production de nouveaux trains. De plus, EKIPTRAIN a dû répercuter sur ses prix de vente l'augmentation du coût des matières premières. Les relations de l'entreprise avec ses fournisseurs se sont à cette occasion légèrement détériorées.

Pour faire face à cette nouvelle situation, EKIPTRAIN a fait le choix début 2013 de renforcer sa capacité d'innovation et la qualité des produits fabriqués tout en anticipant les besoins de ses clients. Dans cet objectif, EKIPTRAIN a décidé, d'une part de nouer un partenariat avec un laboratoire de recherche universitaire spécialisé en technologie ferroviaire et, d'autre part, de

Base Nationale des sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
Réseau Canopé

procéder au rachat de la société CARBON qui conçoit des systèmes de freinage novateurs pour les trains à grande vitesse.

Pour financer ce rachat, EKIPTRAIN a eu recours à une augmentation de capital sans appel public à l'épargne. Cette augmentation s'est donc adressée exclusivement aux actionnaires actuels de la société. Les petits actionnaires n'ont pas contribué à cette augmentation qui a été finalement répartie entre l'actionnariat familial et le fonds de placement. En 2013, la nouvelle répartition du capital est la suivante :

Famille GUILLON	Petits actionnaires (environ 200)	FONCAS
49 %	35 %	16 %

Fin 2013, le conseil d'administration s'est réuni pour analyser et répartir les résultats de l'année. Les représentants de la société FONCAS ont manifesté leur vif désaccord concernant la répartition du résultat net proposée par la famille GUILLON. Les représentants de FONCAS sont allés jusqu'à menacer les autres membres du conseil de céder leurs titres si cette politique de distribution du résultat était maintenue en 2014. La famille GUILLON s'inquiète de cette perspective.

Ressource 1 : Des données chiffrées sur EKIPTRAIN

Évolution de l'activité et du résultat

	2010	2011	2012	2013
Commandes reçues	24 234	22 589	20 736	19 974
Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	612,45	589,12	547,85	537,47
Résultat net (en millions d'euros)	6,4	5,1	4,6	3,6

Répartition du résultat net de l'entreprise EKIPTRAIN

	2010	2011	2012	2013
Autofinancement (pour l'entreprise)	64 %	65 %	67 %	71 %
Dividendes (pour les actionnaires)	29 %	28 %	27 %	23 %
Intéressement et participation (pour les salariés)	7 %	7 %	6 %	6 %

Source : www.societe.com

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
Réseau Canopé

Ressource 2 : Le transport ferroviaire en Europe et dans le monde

Un attrait pour les transports non polluants

Objectifs de développement durable, protocole de Kyoto, sommet de Copenhague : les politiques publiques volontaristes de limitation de gaz à effet de serre sont des facteurs déterminants pour la croissance de la demande de services ferroviaires. Le changement climatique développe la conscience environnementale des consommateurs. […]

Une urbanisation croissante

[…] Les financements de demande de matériel ferroviaire et d'infrastructures ferrées demeurent à 85% dépendants de structures publiques. Les choix des pouvoirs publics sont donc déterminants pour l'activité ferroviaire. […] La tendance est globalement à la promotion d'un rééquilibrage entre les différents modes de transport et à la promotion du ferroviaire. C'est le cas notamment dans les pays du Golfe qui investissent massivement dans les infrastructures ferroviaires, et en Chine qui met en place une industrie ferroviaire nationale (infrastructures et matériels roulants). […].

Source : www.assemblee-nationale.fr

Ressource 3 : Qu'est-ce qu'une société de capital-investissement ?

Une société de capital-investissement est une structure disposant d'une masse d'argent qu'elle a collectée auprès de souscripteurs. Ces derniers sont des institutionnels, comme les banques, assurances et caisses de retraite, ou encore des particuliers. Le fonds emploie cet argent pour acheter des parts de capital d'entreprises avec l'objectif de servir au mieux l'intérêt de ses souscripteurs. […]

Or, l'essentiel des bénéfices engrangés par les souscripteurs d'un fonds, ainsi que par le fonds lui-même, provient des plus-values dégagées au moment où le fonds revend ses titres. Autrement dit, l'intérêt d'un fonds est que les entreprises dans lesquelles il investit prennent le plus de valeur possible au cours de la période pendant laquelle il les accompagne, généralement entre trois et sept ans. […]

Faire appel à un capital-investisseur est la seule manière de lever un volume de fonds propres important. De plus, l'opération constitue un moyen efficace […] de renforcer les fonds propres de l'entreprise pour la propulser à un autre stade de développement.

Source : lentreprise.com

Ressource 4 : Les modes de financement des entreprises (Extraits)

Pour financer sa création ou son développement, une entreprise peut utiliser deux grandes catégories de capitaux : les fonds propres, fournis par les associés de la société ou les financements externes, qui proviennent des organismes financiers.

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
Réseau Canopé

Les fonds propres

[…] Les fonds propres sont des financements issus des apports en capital faits par les associés, mais aussi des subventions d'investissement. […]. Ces fonds ont vocation à rester de manière durable dans l'entreprise.

Les apports de sociétés de capital-risque sont des apports au capital social faits par des sociétés dans le but de revendre à plus ou moins long terme leur participation et de réaliser des profits grâce à la valeur prise par l'entreprise au cours de son développement. […]
Les subventions d'investissement sont des fonds versés à titre définitif, généralement par des collectivités territoriales, sans obligation de remboursement.

Les financements externes

[…] L'emprunt bancaire est une somme mise à la disposition de l'entreprise par un organisme financier, avec obligation de la rembourser selon un échéancier préalablement défini.
En contrepartie de son financement, l'organisme prêteur perçoit des intérêts rémunérant l'apport de fonds et les risques pris.

Source : vosdroits.service-public.fr

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
Réseau Canopé

Copyright © 2026 FormaV. Tous droits réservés.

Ce document a été élaboré par FormaV© avec le plus grand soin afin d'accompagner chaque apprenant vers la réussite de ses examens. Son contenu (textes, graphiques, méthodologies, tableaux, exercices, concepts, mises en forme) constitue une œuvre protégée par le droit d'auteur.

Toute copie, partage, reproduction, diffusion ou mise à disposition, même partielle, gratuite ou payante, est strictement interdite sans accord préalable et écrit de FormaV©, conformément aux articles L.111-1 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. Dans une logique anti-plagiat, FormaV© se réserve le droit de vérifier toute utilisation illicite, y compris sur les plateformes en ligne ou sites tiers.

En utilisant ce document, vous vous engagez à respecter ces règles et à préserver l'intégrité du travail fourni. La consultation de ce document est strictement personnelle.

Merci de respecter le travail accompli afin de permettre la création continue de ressources pédagogiques fiables et accessibles.