

# DGCCRF 2026 : corrigé de gestion des entreprises

**Proposition de corrigé - non officielle.** Concours externe d'inspecteur DGCCRF, session 2026, gestion et administration des entreprises, option A.

[Sujet officiel](#) · [Annales de ce concours ou examen](#)

## Question 1 - Les formes de croissance externe

La croissance externe consiste à développer une entreprise en acquérant ou en réunissant des activités déjà existantes. Elle se distingue de la croissance interne, qui construit de nouvelles capacités avec les ressources de l'entreprise. Les documents présentent des acquisitions, des prises de participation et des coentreprises ; il faut distinguer leur forme juridique de l'objectif stratégique recherché.

### Les modalités de l'opération

L'**acquisition** porte sur des titres ou des actifs. Une prise de contrôle permet de diriger une entreprise qui conserve éventuellement sa personnalité juridique. À l'inverse, une **participation minoritaire** donne un accès au capital sans assurer nécessairement le contrôle. Le pourcentage détenu ne suffit pas toujours à déterminer les pouvoirs : les droits de vote et les accords entre actionnaires comptent aussi.

La **fusion** réunit des patrimoines : une société peut absorber l'autre, ou plusieurs sociétés se regrouper dans une nouvelle entité. Ce choix implique une intégration plus poussée qu'une simple participation. La **coentreprise**, ou joint-venture, organise une activité commune détenue par plusieurs partenaires ; sa gouvernance dépend des accords conclus.

Les licences et contrats de coopération cités dans le premier document sont des solutions alternatives au rachat. Ils peuvent donner accès à une technologie ou à un marché sans acquisition d'une entreprise. Il serait donc excessif de classer tout partenariat comme une croissance externe au sens strict.

### Les orientations stratégiques

Une opération **horizontale** rapproche des activités comparables pour élargir la clientèle, les volumes ou la couverture géographique. Une opération **verticale** intègre un fournisseur ou un distributeur pour mieux maîtriser la chaîne de valeur. Une diversification acquiert une activité différente, liée ou non au métier d'origine. Ces catégories peuvent se combiner avec une expansion internationale.

Le dossier illustre ces distinctions :

- Stellantis détient, selon le document 2, 20 % de Leapmotor et 51 % de Leapmotor International. Il faut distinguer la participation dans le constructeur de la position majoritaire dans la structure commune internationale. L'opération offre un accès à des produits et compétences électriques. L'intégration

verticale de Leapmotor décrit son organisation industrielle ; elle ne signifie pas que la prise de participation de Stellantis constitue elle-même une acquisition verticale.

- Le document 3 décrit une prise de participation de 70 % dans IMC, entreprise de communication extérieure présente notamment au Costa Rica, puis une entité détenue à 51 % par JCDecaux. Cela relève d'un développement dans le même secteur et dans de nouveaux territoires. Les contrats de concessions d'abribus évoqués ensuite sont des gains commerciaux, pas des acquisitions d'entreprises.
- Le document 1 souligne les rachats transfrontaliers et les formules moins engageantes comme les participations minoritaires et coentreprises. Les prévisions pour 2025 sont celles de l'article publié en février, pas des résultats définitifs connus au moment de sa rédaction.

## Intérêts et risques

L'entreprise peut gagner du temps, accéder à une marque, une technologie ou un réseau et réaliser des économies d'échelle. Mais une croissance du périmètre ne garantit pas la création de valeur : prix payé, dette, intégration des équipes, compatibilité des systèmes et autorisations nécessaires doivent être examinés. Les synergies attendues doivent être comparées au coût de l'opération et aux risques ; les documents n'autorisent pas à affirmer que chacun des rapprochements a déjà produit les bénéfices espérés.

## Question 2 - Prix de vente et marges en 2025

### Choisir une stratégie cohérente

Une entreprise peut chercher une **pénétration** du marché par un prix accessible, un **écrémage** par un prix élevé associé à une offre différenciée, ou un **alignement** sur les concurrents. Elle peut aussi segmenter ses offres, vendre un ensemble de services ou utiliser un prix d'appel. Ces choix doivent correspondre aux clients visés, aux coûts, à la qualité perçue et aux objectifs de volume.

Le contexte évoqué dans le dossier, où certains consommateurs privilégient des véhicules moins coûteux, illustre l'importance du pouvoir d'achat et de la valeur perçue. Il ne permet pas de généraliser une baisse des prix à tous les secteurs en 2025. Une offre moins chère peut résulter d'une structure de coûts différente, et pas seulement d'une marge réduite.

### Croiser trois approches de fixation

L'approche **par les coûts** part du coût d'achat ou de revient, puis ajoute la marge recherchée. Elle assure la cohérence économique mais ne prouve pas que le client acceptera le prix. L'approche **par la demande** examine le consentement à payer, les usages et la sensibilité au prix. L'approche **par la concurrence** compare des offres réellement comparables ; copier un prix sans connaître ses propres coûts peut conduire à vendre à perte économique.

Le prix doit être calculé hors taxes avant d'ajouter la TVA applicable. Les remises, frais de distribution, retours et coûts variables peuvent réduire la marge réellement dégagée.

### Calculer sans confondre taux de marge et taux de marque

Pour une activité commerciale,  $\text{marge} = \text{prix de vente HT} - \text{coût d'achat}$ . Le **taux de marge** rapporte cette marge au coût d'achat ; le **taux de marque** la rapporte au prix de vente HT.

Exemple pédagogique : coût d'achat de 80 €, vente à 100 € HT. La marge est 20 €, le taux de marge  $20/80 = 25\%$ , le taux de marque  $20/100 = 20\%$ . Avec une TVA hypothétique de 20 %, le prix TTC serait 120 € : ce taux de TVA est une hypothèse de calcul, pas celui de tous les produits.

Pour viser un taux de marque de 20 %, le prix HT est  $\text{coût}/(1 - 0,20)$ , donc  $80/0,80 = 100$  €. Une remise de 10 % sur ce prix fait tomber la vente à 90 € HT et la marge à 10 €, soit une baisse de moitié de la marge unitaire avant les autres coûts.

## Piloter la rentabilité

Une entreprise doit suivre volume, marge unitaire et charges fixes ensemble. Si le prix HT vaut  $p$ , le coût variable unitaire  $c$  et les charges fixes  $F$ , le seuil de rentabilité en unités est  $F/(p - c)$ , lorsque  $p > c$ . Réduire le prix exige souvent davantage de ventes pour couvrir les mêmes charges. Une adaptation tarifaire doit enfin respecter les règles de concurrence et l'information du client : la stratégie commerciale ne justifie ni entente ni indication trompeuse. La [fiche DGCCRF sur les ententes](#) précise ce cadre.

Une réponse complète articule ainsi positionnement, trois approches de fixation et calculs de marge, plutôt qu'une liste de stratégies sans conséquence économique.