

EXAMEN DU CES DE REVISION COMPTABLE
SESSION DE RATTRAPAGE

Épreuve : Gestion Intégrée

Durée : 4 heures

Cette épreuve contient : 6 pages

PREMIERE PARTIE : POLITIQUE GENERALE (7 POINTS)

Etude de cas "VENDRE DE L'EAU !"

L'entreprise ABTP créée au début des années 80 est située dans le nord de la Tunisie. Cette entreprise est spécialisée dans les travaux publics et emploie 100 personnes. Elle a connu une forte croissance durant ces dernières années grâce à une politique commerciale particulièrement efficace.

Aujourd'hui, face à une certaine concurrence, qui affecte sa politique de croissance interne, les dirigeants de l'entreprise pensent développer de nouvelles activités. M. Ahmed, le PDG, envisage de se lancer dans la production d'une eau de source embouteillée. Il a toujours été attiré par ce produit et y voit une possibilité de croissance de son activité dans des conditions de rentabilité satisfaisantes. Conscient du changement radical du métier qui découlerait de ce choix, mais soucieux d'avancer davantage sur ce projet, il vous consulte en tant qu'auditeur-conseiller d'entreprise pour analyser de façon plus profonde cette nouvelle orientation.

Après une série d'investigations dans le Nord-Ouest de la Tunisie où M. Ahmed détient une résidence secondaire, il souhaite acquérir une source qui d'après les études préalables répondrait aux conditions requises (débit, qualité des eaux, facilité d'accès) pour démarrer son activité. L'accueil favorable des autorités locales (création à terme d'une trentaine d'emplois pour une région qui souffre d'une activité trop saisonnière et désire retenir au pays ses forces vives), l'a encouragé à pousser plus loin ses études préalables.

L'eau minérale, concept associé à la forme, au sport, au bien-être et à l'équilibre séduit de plus en plus de consommateurs. En effet, les comportements de consommation, liés à nos rythmes de vie, continue à se systématiser.

Par ailleurs, on constate que la croissance du marché est plus forte dans les régions où la qualité de l'eau s'est dégradée. Un certain nombre d'études le confirment et montrent que la consommation d'eaux devrait connaître sa plus forte croissance, en Tunisie et à l'étranger, dans les 20 ans à venir.

Le marché est pourtant difficile. La variété des produits, les contraintes de conditionnement et la présence de forteresses détenues par les grandes marques en témoignent.

Pour ce qui est des produits, il convient de distinguer dans un premier temps les eaux plates, les eaux gazeuses et les eaux aromatisées.

A l'intérieur de la famille des eaux plates qui est la seule retenue pour l'instant par M. Ahmed, on distingue les eaux minérales et les eaux de source. Les premières sont caractérisées par une composition particulière en sels minéraux qui leur confère des propriétés thérapeutiques. Les eaux de source, quant à elles, se contentent d'avoir un goût naturel du fait qu'elles ne sont pas traitées pour être rendues potables. L'eau de source est d'origine souterraine profonde, en principe protégée sur le plan bactériologique contre toute pollution. Sa minéralisation ne doit pas dépasser 1500mg/l.

Les conditionnements ont connu des évolutions récentes très fortes, et sont pour le secteur une marque de reconnaissance et de différenciation des producteurs. C'est par des actions sur le conditionnement qu'ils affirment leur identité d'innovateurs à l'égard d'une clientèle qui attend toujours plus de commodité et de modernité de leur part. Les distributeurs sont aussi très sensibles à ces différentes innovations susceptibles d'animer des rayons fort difficiles à gérer sur le plan des rotations et des marges.

Les nouveaux emballages suscitent ou amplifient de nouveaux modes de consommation ainsi que de nouveaux comportements d'achats. Les petits contenants augmentent, les regroupements en packs ou lots promotionnels faciles à manipuler et à stocker se multiplient et les matériaux évoluent. Formes, volumes, couleurs et logotypes deviennent des signes évidents de reconnaissance, d'adhésion du consommateur et donc de différenciation. Ainsi, aujourd'hui les formats 50 cl représentent 10% des ventes en volume. La recherche d'un meilleur service au niveau de l'usage a fait évoluer les conditionnements : le bouchon à vis s'est généralisé.

Pour ce qui est de la structure du marché, on assiste à un tassement des grands noms du marché des eaux plates : Safia, Sabrine, Maroua. D'autres marques plus récentes (Hayet et Jannette) sont en progression constante. Cette progression est liée à la communication de la marque, très simple et centrée sur le produit. Il est à noter que certains producteurs ont choisi de multiplier les produits et les marques pour développer leurs volumes, maîtriser leurs coûts et influencer les réseaux de distribution.

Pour ce qui est de la distribution, le rayon des eaux est généralement problématique au niveau de sa présentation. La segmentation et les familles de produits n'y apparaissent pas clairement. L'intensité de la concurrence aboutit à une surenchère dans la course au référencement. Pour aider les responsables des différents types de points de ventes, les producteurs redoublent d'initiative : packs avec codes barres pré-imprimés sur l'emballage, livraison, soutien logistique, etc.

Des dépenses publicitaires importantes et la garantie d'une bonne rotation des stocks sont exigées. Les produits doivent être présentés en palettes et la fréquence des commandes est le plus souvent hebdomadaire.

Pour ce qui est des consommateurs, aucune classe n'échappe au phénomène. Les plus gros consommateurs ont 50 ans et plus ou sont dans un foyer dans lequel un nourrisson est présent. Les jeunes d'abord attirés par les boissons gazeuses et les jus de fruits, s'intéressent de plus en plus aux eaux gazeuses puis plates. Les consommateurs sont très attachés à leur marque quand il s'agit d'une eau minérale. Les motivations sont surtout liées aux prix pour les eaux de source.

TRAVAIL A FAIRE

Répondez aux 4 questions suivantes en se référant uniquement aux informations ci-dessus présentées.

Question 1 : Quel est le principal facteur clé de succès pour la production (a) de l'eau de source et (b) l'eau minérale ? Argumentez vos réponses. (2 points)

Question 2 : Quelle est la stratégie de domaine appropriée à l'activité de production de l'eau plate ? Sur quoi est-elle basée ? Argumentez vos réponses. (1,5 points)

Question 3 : Quelle est le type de stratégie de développement envisagée par M. Ahmed ? Argumentez votre réponse. (1 points)

Question 4 : Sur le plan stratégique, que recommandiez-vous à M. Ahmed pour réussir le démarrage de cette nouvelle activité ? Argumentez votre réponse. (2,5 points)

DEUXIEME PARTIE : GESTION FINANCIERE (8 POINTS)

Une grande chaîne hôtelière envisage de cibler un nouveau créneau, à savoir le tourisme d'affaire et de standing. Une petite investigation auprès des clients habituels révèlent que ce type de clients se plaint du manque de confort et du temps gaspillé dans les bus ou les voitures entre les principaux aéroports (surtout Tunis-Carthage) et leur hôtel de destination.

Une idée, avancée par l'un des conseillers, a particulièrement attiré l'attention de la direction générale : se procurer des petits avions qui feront le relais entre les aéroports et les pistes d'atterrissage à aménager à proximité des complexes hôteliers. Une grande campagne d'investigation a montré la faisabilité de ce projet et a permis de récolter les renseignements suivants :

Investissement :

Au démarrage, l'acquisition d'un seul avion est nécessaire sachant que deux types d'avion peuvent assurer les relais : soit un avion à réaction coûtant 825 000 D l'unité soit un giravion (hélicoptère) coûtant 375 000 D l'unité. Les pistes d'atterrissage coûteront plus cher pour les avions à réaction. Le différentiel de coût est estimé à 200 000 D¹.

Exploitation :

On estime que la demande n'est pas certaine et diffère selon le type d'avion. Dans le cas d'acquisition d'un giravion, on estime que pour faire face à la croissance de la demande à partir de la troisième année, l'acquisition d'un deuxième giravion est nécessaire. Le prix d'acquisition de l'hélicoptère ne devrait pas changer. Toutefois, la société pourra renoncer à l'acquisition du deuxième avion si la demande s'avère faible. Dans ce cas, une partie de la demande ne sera pas satisfaite, ce qui limiterait les flux de trésorerie à 100 000 D dans l'état favorable (demande élevée).

Les deux tableaux suivant résument les prévisions effectuées par le service étude pour les deux types d'avion.

¹ On supposera que le coût d'aménagement des pistes d'atterrissage est négligeable pour les giravions.

Prévisions de la demande (avion à réaction)

Années 1 et 2			Année 3 et suite		
Etat de la demande	Flux de trésorerie	Probabilité	Etat de la demande	Flux de trésorerie	Probabilité
Elevée	200 000 D	0,6	Elevée	300 000 D	0,8
			Faible	70 000 D	0,2
Faible	45 000 D	0,4	Elevée	200 000 D	0,4
			Faible	50 000 D	0,6

Prévisions de la demande (hélicoptère)

Années 1 et 2			Année 3 et suite		
Etat de la demande	Flux de trésorerie	Probabilité	Etat de la demande	Flux de trésorerie	Probabilité
Elevée	100 000 D	0,6	Elevée	200 000 D	0,8
			Faible	50 000 D	0,2
Faible	50 000 D	0,4	Elevée	200 000 D	0,4
			Faible	40 000 D	0,6

Financement :

Pour le financement, la société a contacté les banques de la place et a prospecté le marché financier. Elle a le choix entre deux schémas de financement :

Schéma 1 : L'émission d'un emprunt obligataire à concurrence de 50% du coût total du projet, le reste par augmentation du capital aux conditions du marché. Le taux de rendement actuel des emprunts de même nature est de 11,64%. Le coupon, calculé sur la base d'un taux facial (nominal) de 12,125%, est payé annuellement. Les obligations sont émises sur 15 ans et l'émetteur supporte des frais d'émission représentant 3% (en net d'impôt) de la valeur d'émission. Le bêta de l'activité qui correspond aux bêtas des sociétés du secteur et totalement financées par fonds propres est de 1,6. Le taux sans risque est actuellement de 7% et le prix d'une unité de risque est 5%. Les frais d'émission d'actions sont estimés à 5% (en net d'impôt) du montant de l'émission.

Schéma 2 : Autofinancement.

TRAVAIL A FAIRE :

Sachant que :

- La société est totalement financée par fonds propres actuellement ;
- Un avion doit être renouvelé tous les 15 ans. Toutefois, il pourra être liquidé à tout moment à 80% de sa valeur comptable nette (la loi d'amortissement linéaire étant appliquée) ;
- Le nouveau créneau ne modifiera pas le risque de l'activité actuelle ;
- La société est imposée au taux de 35%

Question 1 : Quelle décision devra prendre la société si elle opte pour le schéma de financement 2 (l'autofinancement) ?

Question 2 : Est ce que le choix du financement mixte (schéma 1) changera la décision ?

TROISIEME PARTIE : CONTROLE DE GESTION (5 POINTS)

Depuis sa création, le groupe POMPEI fabrique deux types de moteurs électriques destinés à deux segments de clientèle :

- Type P1 destiné aux industriels et fabriqué à la filiale A ;
- Type P2 destiné aux agriculteurs et fabriqué à la filiale B à partir d'un sous-ensemble (SE) acheté sur le marché.

Constatant que les ventes de P2 augmentent sans cesse, le directeur du marketing propose à la direction du groupe d'envisager une stratégie d'intégration en amont et de fabriquer les sous-ensembles, jusque là achetés, dans la filiale A dans un second atelier qu'elle se propose de mettre en place en 2004. Convaincue de l'opportunité d'affaire, la direction générale vous demande de lui présenter un rapport justifiant la rentabilité de l'opération et la rentabilité globale du groupe ainsi que les propositions de réduction de coûts à effectuer pour être compétitive sur son marché globalisé.

TRAVAIL A FAIRE :

Question 1 : Compte tenu des prix fixés (voir annexe 1) et des données budgétées, à partir de quel niveau d'activité la filiale A a intérêt à produire les sous-ensembles SE ? Justifier votre réponse calculs à l'appui.

Question 2 :

- a. Présenter le budget de production en quantité de P1, SE et P2 dans les deux filiales qui maximise la marge sur coût variable du groupe et qui tient compte des contraintes de capacité. Commenter les résultats.
- b. Pour satisfaire intégralement les besoins du marché et réaliser ses objectifs commerciaux, le directeur général vous fait deux propositions :

Proposition 1 : La filiale A créerait deux postes de travail rémunérés au taux horaire normal d'activité de 15 D.

Proposition 2 : La filiale A ferait travailler son personnel permanent des heures supplémentaires au taux horaire normal d'activité majoré de 25%.

Laquelle des deux propositions est la plus satisfaisante économiquement ? En déduire les taux de chargement des deux filiales.

Question 3 :

- a. Pensez-vous que l'approvisionnement sur le marché des sous-ensembles SE est économiquement justifié ? Justifier votre réponse.
- b. Après avoir déterminé les écarts de compétitivité, pensez-vous que les coûts budgétés permettent à chaque filiale d'être compétitive sur son marché dans l'hypothèse où le groupe satisfait intégralement sa clientèle ?

Annexe 1 : Données commerciales budgétées 2004

Le prix du marché, égal au prix psychologique, a été déterminé compte tenu des résultats d'une enquête auprès d'un échantillon de clients (voir tableau ci-dessous). Ce prix psychologique correspond à celui qui est jugé ni excessif, ni insuffisant et sur lequel s'accorde la majorité des clients.

Ces prix de vente ont été arrêtés respectivement à 240 D pour P1, 190 D pour SE et 520 D pour P2.

P1			SE			P2		
Prix unitaire proposé en D	% cumulé de clients considérant le prix proposé		Prix unitaire proposé en D	% cumulé de clients considérant le prix proposé		Prix unitaire proposé en D	% cumulé de clients considérant le prix proposé	
	Insuffisant	Excessif		Insuffisant	Excessif		Insuffisant	Excessif
150	100	0	100	100	0	250	100	0
170	80	4	125	90	0	320	95	0
200	60	6	145	60	2	420	85	0
210	50	8	190	35	5	470	60	5
240	30	10	230	35	7	520	20	5
260	27	14	280	30	20	560	15	20
280	10	35	300	15	60	600	4	70
300	6	75	350	8	82	700	0	100
350	0	100	450	0	100			

La marge espérée par les actionnaires est de 10% du prix du marché.

Les ventes budgétées sont fixées sur la base d'une étude de marché qui les a chiffrées à 15 000 unités de P1 et 10 000 unités de P2.

Annexe 2 : Structure des coûts budgétés 2004

Désignation	Filiale A		Filiale B
	P1	SE	P2
Nature de l'unité d'œuvre	Heure de marche	Heure de marche	Heure de marche
Consommation d'unités d'œuvre par unité de produit	1,5	1,5	1,15
Charges directes pour l'activité budgétée :			
- Charges variables de production	148 D/unité	135 D/unité	185 D/unité
- Charges fixes spécifiques de production	300 000 D	300 000 D	375 000 D
- Charges variables de distribution	8D/unité	7,5 D/unité	10 D/unité
- Charges fixes spécifiques de distribution	120 000 D	80 000 D	145 000 D
Charges indirectes et communes pour l'activité budgétée	670 000 D		617 500 D

Annexe 3 : Capacité de production et de distribution

La filiale A dispose de 15 postes de travail annuellement. Le temps d'activité par poste est de 2500 heures. La filiale B dispose, quant à elle, de 5 postes de 2500 heures d'activité chacun. Les temps morts représentent 8% du temps d'activité dans chaque *filiale*.