

**EXAMEN DU CES DE REVISION COMPTABLE**  
**SESSION DE RATTRAPAGE**

Épreuve : Gestion Intégrée

Durée : 4 heures

Cette épreuve contient : 7 pages

---

**Première partie : Questions de connaissance et d'analyse (4,5 points)**

1. Comment caractérise-t-on les compétences stratégiques qui contribuent à la construction d'un avantage concurrentiel ? Expliquez. (1,5 points)
2. Un coût préétabli est un coût évalué *a priori*, soit pour faciliter certains traitements analytiques, soit pour permettre le contrôle de gestion par l'analyse des écarts. Commentez. (1,5 points)
3. Le message général de Modigliani et Miller 1958 est que le mode de financement n'a pas d'effet sur le revenu global des bailleurs de fonds, mais a un effet sur sa répartition entre eux. Commentez. (1,5 points)

---

**Deuxième partie : Etudes de Cas (15,5 points)**

**A. POLITIQUE GENERALE : CAS "SAVONNERIE ARTISANALE" (5,5 POINTS)**

---

Dans le monde entier l'histoire du savon est liée à la fabrication et au commerce de l'huile d'olive. Les savonneries traditionnelles utilisent, en effet, un sous-produit de l'huile de consommation courante, à savoir de l'huile de seconde pression (de moindre qualité) ou de l'huile de pression de noyaux et de tourteaux (impropre à la consommation), pour la fabrication du savon. L'activité a donné naissance au siècle dernier à des entreprises de très grandes tailles qui ont périclité à la suite de l'apparition sur les marchés de savons beaucoup moins chers à base de suifs et des détergents utilisés pour la lessive. En fait, le secteur du savon traditionnel s'est pratiquement écroulé partout dans le monde à la suite de la seconde guerre mondiale et sa fabrication aujourd'hui se cantonne au secteur artisanal.

Comme la plupart des grandes familles de la ville, les Ben Zitoun ont travaillé le savon lorsque l'activité était florissante. Incapables de faire face à la concurrence des industriels, ils ont abandonné progressivement leur métier d'origine et se sont reconvertis dans l'orfèvrerie.

Cette activité d'orfèvrerie s'est bien développée dans le pays, mais depuis quelques années, son rythme de croissance est devenu assez faible. La baisse de la demande est due à l'apparition de la mode des faux bijoux.

En 1997, Atef Ben Zitoun participe à une exposition de produits artisanaux. Il tient un stand d'orfèvrerie où il présente sa production. Pendant les deux semaines du salon, il ne vend aucun bijou en dépit de l'afflux des visiteurs. Ayant tout le temps d'observer les lieux, il remarque que l'artisan Mahmoud, un fabricant de savon traditionnel, réussit à écouler sa production.

Après cette exposition, Atef fait part de son constat à des membres de sa famille. La discussion a amené Atef à reconsidérer l'activité de fabrication de savon traditionnel, surtout qu'il rencontre des difficultés dans son activité d'orfèvrerie. Ses produits ne sont plus compétitifs et sa part de marché est devenue inférieure à celle de son principal concurrent.

Au cours de la même période, Atef rencontre un ancien savonnier, vieil ami de la famille. En lui faisant part de ses difficultés dans son activité d'orfèvrerie et ses intentions de reprendre l'activité du savon traditionnel, celui-ci l'encourage. « C'est ta place naturelle » dit-il à Atef et ajoute : « Cette époque est différente des autres. Les gens veulent des choses naturelles ». Atef a été conforté dans ses idées, surtout que l'ami de famille voyage partout dans le monde et a une vision des tendances générales du marché.

Le nombre d'artisans savonniers encore en activité se compte sur les doigts d'une seule main. Mahmoud en fait partie. Dans un coin de son atelier, des savons empilés en forme de tour sont entrain de sécher. De la marchandise est exposée. Il y a des savons traditionnels à l'huile d'olive en forme de boule et des pains de savons rectangulaires. Ceux-ci sont proposés à la vente à l'unité ou dans des petites boîtes en bois. Mahmoud est installé à l'intérieur. Assis sur un tabouret, il sculpte un morceau de savon. Il répète les gestes que son père lui a appris. Mahmoud a pris la relève en 1968 et est très fier d'appliquer à la lettre les techniques qu'on lui a enseignées. Il affirme qu'il n'a rien à changer et se contente d'introduire de nouvelles couleurs et certaines techniques de découpage pour diversifier les formes. Cette vision est partagée par la plupart des artisans du savon.

En 1998, une fois installé, Atef entame ce qu'on peut appeler une formation technique pour ré-apprendre les bases du métier. Il rencontre aussi un maître-artisan avec qui il s'associe pendant quelque temps et qui lui communique une partie de son savoir-faire. Pendant cette période, Atef multiplie les essais. Au moment où il a estimé que le résultat de ses essais était concluant, il commence à manufacturer des produits traditionnels similaires à ceux des autres

artisans. Pour vendre ses produits, il utilise là aussi les circuits traditionnels. Il écoule sa marchandise auprès de commerçants de la ville spécialisés dans le commerce des objets artisanaux.

Pendant cette période, Atef estime que le seul moyen permettant à l'artisan de maximiser ses profits passe par sa capacité à effectuer des achats aux meilleurs prix. La production du savon utilise principalement de l'huile, des arômes, de la soude caustique, du sel et de l'eau. Les deux ingrédients qui ont le plus d'impact sur le prix et la qualité du produit sont l'huile et les arômes. Il s'agit de produits qui sont utilisés en très grande quantité par de nombreux secteurs dont l'alimentaire. Dans ces conditions, les volumes utilisés dans la fabrication du savon sont négligeables par rapport à la demande générale d'huile et d'arômes.

Pour améliorer son pouvoir de négociation en matière d'approvisionnement, Atef décide, en 2000, de se lancer dans la production du savon à une échelle plus importante. Il prend contact avec les différentes boutiques d'artisanat qui maille le territoire du pays et leur livre sa marchandise. Cette décision lui a permis d'augmenter ses ventes et de dépasser son principal concurrent Mahmoud dans une activité dont la croissance est faible, sans pour autant améliorer ses profits. Il décide alors de faire appel à un bureau d'étude dans l'espoir de trouver de nouvelles idées permettant d'améliorer la rentabilité de son activité.

Le rapport remis par le cabinet, en 2002, conclut qu'au niveau mondial, la demande s'oriente vers les produits naturels à vertus thérapeutiques. Atef décide alors d'investir dans la recherche et développement afin d'adapter ses produits à la demande.

Il essaye de recomposer le savoir des anciens. « Il y a un savoir à recomposer et j'ai fini par trouver les clés », dit-il. Au cours de cette période, Atef raffine aussi sa propre technique de production. De plus, il s'est rendu dans les grandes surfaces pour étudier la gamme des marques internationales de savon et a remarqué qu'elles ont toutes élargi leurs gammes vers des produits présentés comme naturels ou à vertus aromathérapeutiques. Quoiqu'il en soit, au fur et à mesure de ses découvertes, Atef produit des savons qu'il introduit sur le marché après en avoir testé l'innocuité dans les laboratoires du centre de recherche de l'université locale. Atef décline aussi ses découvertes en crèmes et huiles corporelles. Il affirme qu'il est spécialisé en aromathérapie.

« Nous essayons de manufacturer tous les produits qui se rapportent à ce domaine mais le savon reste de loin notre activité principale » le déclare-t-il dans une réunion avec ses conseillers. Aujourd'hui, la plus grande partie du chiffre d'affaires de Atef provient des ventes du savon qu'il propose à des prix qui sont 20% à 25% plus chers que la concurrence.

La réputation grandissante de Atef et de ses savons finit par pousser les magasins d'artisanat à le contacter directement pour obtenir ses produits d'aromathérapie. Très rapidement un problème se pose : conscient de sa notoriété grandissante, Atef veut imprimer son nom sur les savons qu'il livre. Les magasins d'artisanat refusent. Il décide alors d'ouvrir une boutique près de ses anciens clients. Ce premier magasin réalise très vite des bénéfices. Alors, Atef ouvre d'autres commerces dans la capitale et dans les grandes villes surtout touristiques. Tous ces commerces se ressemblent. Ils sont encombrés de savons de formes diverses, de fioles d'huiles et de petits bocaux de crèmes, à l'exclusion de tout autre produit. Les matériaux de décoration et les couleurs utilisées induisent une impression de naturel et tous les gérants tiennent le même discours axé sur l'authenticité et les qualités thérapeutiques des produits proposés.

Le développement du circuit de distribution de Atef contribue à développer sa notoriété. A la suite d'une commande provenant de l'étranger, il ouvre un premier magasin à Dubaï et un autre à Hambourg en Allemagne. Ces magasins ressemblent aux précédents. Il affirme que son objectif est d'être présent dans le plus de pays possible et d'être le meilleur dans son domaine. Reste que l'opération l'a dépassé. Il le reconnaît lui-même...

## **B. CONTROLE DE GESTION : CAS "KASSAV" (5 POINTS)**

La société KASSAV est une entreprise industrielle qui fabrique deux types de produits P1 et P2 et applique la méthode de l'imputation rationnelle pour le calcul de ses coûts mensuels et pour l'évaluation de ses stocks de produits finis.

On vous donne les informations suivantes concernant le mois de décembre 2005.

L'extrait du tableau de répartition des charges indirectes réelles au titre du mois de décembre 2005 se présente comme suit :

Désignation	Section production		Section contrôle de la qualité		Section distribution	
	Charges variables	Charges fixes	Charges variables	Charges fixes	Charges variables	Charges fixes
<b>Totaux après répartition secondaire</b>	8 250	18 000	3 500	10 000	1 920	12 000
<b>Activité normale</b>	4 000		40		1 000	
<b>Nature de l'unité d'œuvre</b>	Heure de MOD		Le lot de produits finis		100 D de vente	

Les frais d'administration, qui s'élèvent à 8 000 D pour une activité normale de 4 000 unités produites, sont considérés comme des coûts hors production et ne sont pas par conséquent répartis entre les produits finis.

Le contrôle de la qualité concerne les deux produits finis. Il est effectué par lot à la sortie des ateliers de production. La taille moyenne d'un lot de P1 ou de P2 est de 100 unités.

Les charges directes réelles par unité produite de chaque produit se présentent comme suit :

Charges	Produit P1		Produit P2	
	Quantité	Coût unitaire	Quantité	Coût unitaire
Tissu	2 m	1,5	1 m	1,5
MOD	0,8 h	18	1 h	18

### **Production du mois de décembre 2005 :**

La production du mois est de 1 500 unités finies de P1 et 2 000 unités finies de P2. En plus, 250 unités de P1 sont en cours de production. Ces derniers ont consommé la totalité des matières et 50% des heures de MOD nécessaires à leur production.

### **Ventes du mois de décembre 2005 :**

Les ventes du mois sont de 1 600 unités pour P1 et 1 800 unités pour P2 aux prix unitaires respectifs de 35 D et 40 D.

### **Etat des Stocks :**

Désignation	Stock au 30.11.2005		Stock physique au 31.12.2005
	Quantité	Coût total	Quantité
Tissu	600 m	900 D	600 m
Produit fini P1	400 unités	10 410 D	300 unités
Produit fini P2	200 unités	6 000 D	380 unités

L'évaluation des stocks se fait au coût rationnel moyen pondéré unitaire.

### **C. GESTION FINANCIERE : CAS "VINCI" (5 POINTS)**

---

Monsieur Ahmed est un ancien ingénieur en génie civil à la société "VINCI", une grande société qui s'est spécialisée dans les grands projets de construction (bâtiment, génie civil...) et dont le chiffre d'affaires a atteint en 2005 le chiffre de 547,5 millions d'euros.

Ayant mis de côté une bonne somme d'argent, il songe à monter sa propre affaire dans son pays natal, la Tunisie.

Comme c'est sa première expérience, il ne veut pas se lancer dans des projets à haut risque et qui démarrent lentement. Après analyse du marché, il se fixe sur deux petits projets indépendants ayant le même coût d'investissement (200 000), mais de profils monétaires différents. Le tableau C.1 résume les distributions respectives de leurs cash-flows.

**Tableau C.1 : Distribution des cash-flows des projets A et B**

	Projet A		Projet B	
	Probabilité	Valeur	Probabilité	Valeur
Cash-flow de l'année 1	0,3	100 000	0,2	100 000
	0,4	140 000	0,6	120 000
	0,3	160 000	0,2	140 000
Cash-flow de l'année 2	0,3	140 000	0,2	160 000
	0,4	170 000	0,6	180 000
	0,3	200 000	0,2	200 000

Ahmed étudie également deux autres projets C et D qui sont mutuellement exclusifs et dont les caractéristiques sont résumées dans le tableau C.2.

**Tableau C.2 : Caractéristiques des projets C et D**

	Coût d'investissement	VAN espérée	Ecart-type de la VAN
<b>PROJET C</b>	200 000	30 000	35 000
<b>PROJET D</b>	200 000	32 000	32 000

Par ailleurs, les projets C et D sont liés aux projets A et B selon les données du tableau C.3.

**Tableau C.3 : Coefficients de corrélation des projets pris deux à deux**

	PROJET A	PROJET B
<b>PROJET C</b>	- 0,5	0
<b>PROJET D</b>	0	0,8

Pour financer les deux projets retenus, Ahmed ne dispose que de la moitié de la somme nécessaire. Il s'adresse aux deux banques de la place, qui lui offrent des conditions différentes :

- La banque 1 propose un taux d'intérêt de 11% et un remboursement en deux annuités constantes de fin de période.
- La banque 2 propose un taux d'intérêt de 12% et un remboursement en bloc après deux ans. Toutefois, il doit payer les intérêts à la fin de chaque année.

## DEUXIEME PARTIE : ETUDES DE CAS (15,5 POINTS)

### Travail à faire

(les trois parties sont indépendantes)

---

#### A. Politique Générale (5,5 points)

1. Pour les deux activités (orfèvrerie et savon) de Atef :
    - 1.1. Schématisez la matrice BCG de ce portefeuille avant 2002. (2 points)
    - 1.2. En déduire le type de segment et la recommandation stratégique correspondants à chaque activité. Présentez votre réponse sous la forme d'un tableau. (1 point)
  2. Selon le BCG, quel est le système concurrentiel caractérisant l'activité du savon à partir de 2002. Argumentez. (1 point)
  3. Quelles sont les différentes voies de développement stratégique suivies par Atef à partir de 2002 ? (1,5 points)
- 

#### B. Contrôle de Gestion (5 points)

1. Calculez les coûts rationnels et les résultats analytiques rationnels de chaque produit ainsi que le résultat rationnel de l'entreprise pour le mois de décembre 2005. (3,5 points)
  2. Quel aurait été l'impact de la non application de la méthode de l'imputation rationnelle sur l'architecture des coûts et le résultat de l'entreprise KASSAV ? Répondez sans faire de calcul. (1,5 points)
- 

#### C. Gestion Financière (5 points)

1. En supposant que les flux des deux années du tableau C.1 sont indépendants et suivent la loi normale, et que le taux sans risque est de 12%, que conseillez vous à Ahmed si le seuil d'acceptation de ce dernier est de 90% de VAN positive ? (2 points)
2. Indépendamment des projets A et B, lequel des projets C et D conseillez-vous à Ahmed ? (0,5 point)
3. En supposant maintenant que les projets C et D soient liés aux projets A et B selon le tableau C.3, quelle combinaison conseillez vous à Ahmed sachant que sa capacité de financement ne lui permet pas de retenir plus que deux projets ? (1 point)
4. Compte tenu des conditions offertes, quelle banque lui conseillez-vous ? (1,5 points)

*N.B. Coefficient de variation (X) = écart-type(X)/espérance(X)*