

Corrigé dossier 1

1. Présenter un diagnostic externe de GALVINEC, en repérant notamment les caractéristiques essentielles de l'environnement de l'entreprise. (il n'est pas demandé une réponse exhaustive, mais simplement des propositions cohérentes). En revanche un effort de structuration est nécessaire (PESTEL/Porter, ...)

	OPPORTUNITÉS	MENACES
MARCHE (demande/offre)	<p>Potentiel de développement important (marché en croissance régulière) Retour aux traditions Progression du foie gras entier et cru Mi-cuit et canard essentiel des ventes, oie augmente Montée en gamme Augmentation ventes en GMS Développement du marché asiatique Marges à l'étranger Solde positif CE</p>	<p>Forte saisonnalité (pb de capacités de production, de stockage, de prévision de la production, de trésorerie, ...) Conjoncture économique défavorable (crise économique – Espagne) Surproduction continue (régulation du marché nécessaire, risque de banalisation du produit) Baisse du prix moyen (risque de brouillage de l'image d'un produit qui était considéré comme haut de gamme) Présence irrégulière sur le marché Augmentation nombre références</p>
CONCURRENCE	<p>Concentration d'entreprises Maintien des positions sur les principaux exportateurs France : Leader</p>	<p>Hausse prix MP Progression importations Hongrie et Bulgarie (foie gras de moins bonne qualité) Dans l'Union Européenne, beaucoup d'importations</p>
CONSOMMATEURS	<p>Image du foie gras positive : Produit de luxe Fidélisation Gain continu de nouveaux clients démocratisation Français premiers consommateurs</p>	<p>Consommation fluctuante Préférence pour produits les moins chers distribués en GMS et en petites portions Lutte anti gavage (pb marché anglo-saxon) Faible consommation annuelle (2 actes d'achat en moyenne)</p>
TECHNOLOGIE / organisation /	<p>Évolution des TI</p>	<p>Contraintes logistiques (taille entrepôts, chaîne du froid) Durées courtes, DLC) Gestion du transport, traçabilité nécessaire</p>
Aspects juridiques	<p>Paquet hygiène, garantie de qualité, et de sécurité alimentaire</p>	<p>Normes / labels</p>

2. Identifier les facteurs clés de succès de GALVINEC

- Maîtrise entièrement filière, rôle du SI
- R & D développant de nouveaux produits et maîtrisant les critères génétiques
- Bonne image véhiculée par la communication (respect animaux, respect environnement)
- Gestion de production performante (maîtrise de la consommation énergétique/traçabilité)
- Respect des normes (paquet Hygiène) / obtention de labels-certifications (Agriconfiance) / sécurité élevée →
- FCS résultant de la stratégie qualité
- Complémentarité des réseaux de distribution, force de vente performante

- Organisation performante de la chaîne logistique (entrepôt innovant, bonne traçabilité, optimisation de la consommation énergétique, maîtrise des DLC).

3. Analyser la pertinence des décisions stratégiques prises par GALVINEC

Spécialisation dans ce métier, avec cependant une évolution de la gamme. Nouveaux produits destinés au grand public dans le cadre d'une diminution des références pour privilégier le moyen de gamme et désaisonnaliser les ventes (foie gras Pâques, produit hard discount commercialisé en GMS, produit traiteur) et nouveaux débouchés. Cependant, ces décisions sont-elles en mesure de maintenir le positionnement haut de gamme du produit ?

Maîtrise de la qualité grâce à l'action conjointe de la R&D et de la gestion de production dans le cadre d'un SI garantissant une bonne traçabilité de l'information ce qui génère des FCS améliorant l'image véhiculée par la communication qui peut s'appuyer sur la maîtrise des DLC.

4. Expliquer en quoi l'organisation du système d'information peut apporter une réponse cohérente dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie.

Développement d'un portail à destination des professionnels pour le e-commerce.

Intégration de la chaîne logistique dans un module du PGI ce qui a permis la réorganisation des flux (workflow) et donc l'amélioration de la qualité.

SI de l'entrepôt permettant de gérer au mieux les DLC et la traçabilité ce qui renforce la stratégie « qualité ». L'information est fiable (base de données unique du PGI + SGBDR) et disponible rapidement.

Le PGI permet la gestion de tous les canaux de distribution (nouveaux produits) et intègre les informations du e-commerce dans le SI

Corrigé dossier 2

Partie A

1. Déterminer les valeurs suivantes : **Fonds de roulement net global (FRNG), besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE), besoin en fonds en roulement hors exploitation (BFRHE) et trésorerie nette.**

$$\text{FRNG} = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables} = 22\,662\,821 - 13\,554\,446 = 9\,108\,375$$

$$\text{BFRE} = 14\,081\,852 - 5\,579\,765 = 8\,502\,087$$

$$\text{BFRHE} = 1\,435\,786 - 430\,765 = 1\,005\,021$$

$$\text{BFR} = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant} = 15\,517\,638 - 6\,010\,530 = 9\,507\,108$$

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Trésorerie actif} - \text{Trésorerie passif} = 954\,400 - 1\,353\,133 = -398\,733$$

$$\text{Trésorerie nette} = \text{FRNG} - \text{BFR} = 9\,108\,375 - 9\,507\,108 = -398\,733$$

2. Calculer la valeur ajoutée (VA), l'excédent brut d'exploitation (EBE), la trésorerie d'exploitation et la capacité d'autofinancement de l'exercice 2011.

Calcul de la valeur ajoutée :

Produits :

chiffre d'affaires net	40 394 573
production stockée	656 751

Charge :

achats de marchandises	11 319 574
variation de stocks de marchandises	19 249
achats de matières premières et approv	15 488 547

variation de stocks de matières premières	-522 541
autres achats et charges externes	9 839 353

VA **4 907 142**

Calcul de l'EBE :

Produits :

chiffre d'affaires net	40 394 573
production stockée	656 751
Subventions d'exploitation	2 994

Charges :

achats de marchandises	11 319 574
variation de stocks de marchandises	19 249
achats de matières premières et approv	15 488 547
variation de stocks de matières premières	-522 541
autres achats et charges externes	9 839 353
Impôts, taxes et versements assimilés	534 126
Salaires et traitements	3 165 472
Charges sociales	1 106 311

EBE **104 227**

Calcul de l'ETE

EBE **104 227**

-Variation du BFRE : 8 502 087 - 8 958 545 **+ 456 458**

ETE **+ 560 685**

Calcul de la capacité d'autofinancement de l'exercice 2011.

DETERMINATION DE LA CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT (à partir des postes du compte de résultat)

	Excédent brut d'exploitation (ou insuffisance brute d'exploitation)	104 227
+	Transferts de charges (d'exploitation)	9 835
+	Autres produits (d'exploitation)	12 078
-	Autres charges (d'exploitation)	12 078
	Quote-parts de résultat sur opérations faites en commun	
+/-		
+	Produits financiers (a)	187 990
-	Charges financières (b)	493 636
+	Produits exceptionnels (c)	39 008
-	Charges exceptionnelles (d)	16 823
-	Participation des salariés aux résultats	74 369
-	Impôts sur les bénéfices	0
=	CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	- 255 846

(a) Sauf reprises sur provisions.

(b) Sauf dotations aux amortissements et aux provisions financiers.

(c) Sauf :

- produits des cessions d'immobilisations;
- quote-parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice ;
- reprises sur provisions exceptionnelles.

(d) Sauf :

- valeur comptable des immobilisations cédées ;
- dotations aux amortissements et aux provisions exceptionnelles.

Vérification :

Résultat de l'exercice	- 1 253 888
+ DAP	2 008 954
-Reprises	995 337
+ VCN des immob cédées	313 044
-Produits de cessions	328 619
CAF	- 255 846

3 – Comparer les ratios de l'entreprise GALVINEC avec ceux du secteur

Entreprise de plus de 250 salariés		Entreprise XXX
Année :	2011	
Chiffre d'affaires/Effectif salarié (kiloeuros)	245	242
Charges de personnel/Valeur ajoutée (taux)*	74,45	87 %
Rémunération moyenne (kiloeuros)	21	18,954
Valeur ajoutée/Effectif salarié (kiloeuros)	44	29,384

4) Rapport

Le contexte

L'entreprise est une entreprise agroalimentaire qui fabrique des produits de luxe dans le secteur du « foie gras », même si celui-ci tend à se démocratiser. Ce secteur a été affecté par la crise économique de 2009.

Analyse du bilan

En 2011, tout comme en 2010, le fonds de roulement net global de l'entreprise est positif. Il est cependant insuffisant pour financer le besoin de trésorerie lié au cycle d'exploitation (BFRE). L'entreprise a donc recours aux concours bancaires courants pour financer une partie de son BFR.

L'entreprise rencontre des problèmes de trésorerie : trésorerie nette négative, ETE négatif et CAF négative.

Analyse du compte de résultat

L'activité génère une perte de 1 253 888 €. Celle-ci s'explique principalement par la faiblesse de la valeur ajoutée au regard de celle produite par le secteur (29 000 € par salarié dans l'entreprise contre 44 000 € dans le secteur). On constate que, bien qu'ayant une rémunération moyenne faible, les frais de personnel (en masse) sont plus élevés que dans le secteur (trop de personnel).

Par ailleurs la CAF est négatif.

Conclusion

L'entreprise n'est plus en capacité de dégager une trésorerie par son activité.

De plus, l'entreprise doit faire un effort de restructuration (trop de personnel) et de productivité.

Partie B :

1 – Rédiger l’algorithme permettant de calculer le montant des coûts fixes en fonction du volume d’activité

Algorithme : Calcul_coûts fixes

Variables :

QPROD : quantité produite et vendue Entier
 CF : montant coûts fixes Entier

DÉBUT

Lire QPROD

SI QPROD < 7 500 000

 ALORS CF ← 2 000 000

 SINON SI QPROD < 9 000 000

 ALORS CF ← 2 800 000

 SINON SI QPROD < 12 000 000

 ALORS CF ← 3 500 000

 SINON CF ← 4 000 000

 FINSI

 FIN SI

FIN SI

Sortir CF

FIN

en déduire la formule de la cellule B31.

B31	=SI(B2<B13;E13;SI(B2<D14;E14;SI(B2<D15;E15;E16)))
------------	---

2 - Donner les formules des cellules B27, C34, C35, et D29 à D30, en indiquant les recopies éventuelles.

B27	=C25*B7*(1+B8)
C34	=B31/D30
C35	=C19-C34
D29	=B29/\$C\$19 ou C\$19 ou champ nommé, puis recopie de la D29 vers le bas vers D30 (possible uniquement si la référence est mixte ou absolue)

3 – Calculer le seuil de rentabilité, la marge de sécurité, le taux de marge de sécurité, le point mort.

Tableau différentiel			
	coût	marge	%
Chiffre d'affaires		1 000 000	100%
charges variables de production			
Matières premières	250 000		
charges de personnel	150 000		
autres charges	45 000		
Coût variable de production	445 000		
marge sur coût variable de production		555 000	55.50%
charges variables hors production			
commissions	40 238		
autres charges	50 000		
Coût variable	535 238		53.52%
Marge sur coût variable		464 763	46.48%
Coûts fixes	350 000		35.00%
Résultat courant		114 763	11.48%
Seuil de rentabilité			
Seuil de rentabilité		753 073	
Marge de sécurité		246 927	24.69%

Point mort

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept	Oct
coeff	1.35	1.1	1	0.95	0.85	1.1	0.6	0.45	0.8	0.95
CA	112 500	91 667	83 333	79 167	70 833	91 667	50 000	37 500	66 667	79 167
CA cumulé	112 500	204 167	287 500	366 667	437 500	529 167	579 167	616 667	683 334	762 501

Le point mort est atteint en octobre.

Soit le :

$[(753\,073 - 683\,334)/79\,167 \times 30 = 27 \text{ octobre (calcul avec mois de 30 jours)}]$

4 - Commenter brièvement les résultats obtenus.

Produit rentable, marge de sécurité de 25% ce qui apparaît confortable mais devrait être comparé avec les normes de la profession.

Point mort atteint fin octobre (décembre pour les autres produits) : effet positif attendu sur la trésorerie.

5- Conclure sur la difficulté de gérer en cohérence le développement d'un nouveau produit et la trésorerie de l'entreprise.

Lancer un nouveau produit peut sembler contradictoire dans un contexte de difficulté de gestion de trésorerie, son exploitation ayant un effet à la hausse sur le BFR.

Ce produit permettra d'élargir la gamme (logique de positionnement) et donc de contribuer à la croissance de l'entreprise, croissance qui, par l'EBE qu'elle générera, pourra contribuer à augmenter la CAF.

Ce produit contribuera à lisser l'activité en diversifiant les circuits de distribution ce qui devrait avoir une influence positive sur la trésorerie.

Il pourra être nécessaire d'augmenter le FR pour assurer cette croissance.

Et toute autre idée pertinente

DOSSIER 3 – GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Travail à faire :

1. Expliquer, en quoi, dans le contexte stratégique de GALVINEC, l'importance accordée aux compétences et à la formation des RH est renforcée.

L'engagement de la société GALVINEC dans ses ressources humaines reflète les priorités issues en partie par les spécificités du secteur de la filière foie gras et par les préoccupations clairement affichées en interne dans le domaine du développement durable. La société GALVINEC n'échappe pas aux difficultés inhérentes à cette filière tant dans la nécessité de fidéliser et de conquérir de nouveaux clients, se traduisant par une politique fermement ancrée dans l'innovation, que dans l'obtention d'une qualité à tous les niveaux (qualité du process, traçabilité des ingrédients utilisés et des produits...). Un élément de solution se trouve, en toute logique, dans l'attention portée aux ressources humaines, moteur de ces réussites.

La stratégie de la société GALVINEC conduit à prendre des décisions dans deux directions. D'une part dans la recherche de facteurs clés de succès de par les compétences des salariés, et d'autre part par l'adoption d'une attitude responsable dans la prévention et le dépistage des maladies professionnelles, notamment des Troubles Musculo Squelettiques.

A - les compétences des salariés (polyvalence) : sources de facteurs clés de succès

-exploitation du bilan annuel des personnels pour proposer voire déclencher des formations génératrices de nouvelles compétences,

-actualisation des compétences nouvellement acquises et suivi des actions de formation effectivement réalisées par l'intermédiaire du système d'information (annexes 10 et 13),

-accentuation des actions de formation en direction de certains métiers propres à la filière : sertissage des boîtes de conserve, dépilonnage des cuisses de canard, déveinage et découpage des volailles...Les compétences dans ces domaines conduisent à améliorer la productivité horaire des salariés, profitable à la

performance de la société GALVINEC. De plus, certaines de ces formations propres à la filière n'existent pas sur le marché actuel des formations (sertissage, découpage des cuisses de canard),

-les actions de formation ainsi menées ont pour objectif également de permettre à la société GALVINEC de dégager les compétences nécessaires à un contexte d'innovation et de qualité des produits, au cœur de la stratégie,

B - Attitude responsable de GALVINEC face aux risques au travail (TMS)

-le ministère du travail de l'emploi et de la santé souligne dans l'extrait du 3 janvier 2012, la gravité des Troubles Musculo Squelettiques provoquant des souffrances pour le salarié et de l'absentéisme et une perte de productivité qui s'inscrit en défaveur de la performance de l'entreprise,

-les actions de formation proposées par GALVINEC dans les différents métiers tels que le découpage, le dépilonnage, le déveinage...ont également pour conséquence d'accroître la polyvalence des salariés. Cette polyvalence a un impact certain sur les pathologies liées aux sollicitations répétées d'un même muscle. En effet, le fait de pouvoir changer régulièrement de poste de travail vient amoindrir cette répétitivité des gestes et donc les risques de TMS

-les actions de formations ont également vocation à apprendre aux salariés les postures de travail les plus à même de limiter les risques de TMS : position du corps, gestes à éviter...

C- autres (SI, développement durable....)

-le système d'information, par le suivi des actions proposées (annexe 10 et schéma relationnel annexe 13) puis réalisées permet également de connaître les préventions ou solutions envisagées avec chaque salarié pour répondre à des maladies professionnelles déjà déclarées.

-les objectifs liés au développement durable, axe stratégique de la société GALVINEC, légitiment les actions menées envers la formation des personnels.

- toute autre idée pertinente en lien avec le contexte de GALVINEC

2. Analyser, au regard des données sectorielles, les indicateurs sociaux de la société pour 2011.

-positionnement favorable de la société GALVINEC notamment dans les indicateurs liés à l'absentéisme et aux accidents du travail. Cela conduit à penser que les actions de formation ont porté leurs fruits.

-on constate cependant un taux annuel de rotation du personnel qui va croissant ces dernières années qui peut-être expliqué par les difficultés physiques des métiers de cette filière,

-le taux de féminisation des salariés n'a cessé de croître. Les formations ont rendu accessible aux femmes certains métiers jusqu'alors très masculins tels que le découpage et le déveinage des volailles,

-le taux de femmes parmi les salariés est passé de 39% en 2009 à 60% en 2011. La conséquence en est un taux d'absentéisme pour congé maternité qui va croissant en toute logique,

-le taux croissant de présence de sauveteurs secouristes du travail est un indicateur favorable en cohérence avec les objectifs du développement durable,

- la faiblesse des taux annuel d'absentéisme par rapport au secteur s'explique les actions de formations liées aux TMS, à la polyvalence : motivation des personnels, baisse de la souffrance physique au travail

-l'ancienneté moyenne est en baisse, signe d'une embauche de personnels plus jeunes. L'âge moyen passant de 43 ans en 2009 à 40 ans en 2011 est révélateur de ce phénomène également,

-le taux de formation suivie par les salariés, de 68% à 78% est certainement un facteur explicateur du positionnement favorable de la société GALVINEC dans ces indicateurs sociaux au regard des données sectorielles,

3- Analyser dans quelle mesure les RH peuvent être considérées comme un atout pour la compétitivité de GALVINEC

Qualité et compétence de la MO, management éthique, bien être au travail qui entraîne des économies de coûts (faible absentéisme...) et toute autre idée cohérente

4 - Construire les requêtes en langage SQL (structured query langage) permettant de répondre aux questions suivantes.

- a) Quel est le nombre de formations suivies par catégories de salariés dans la période ayant débuté du 01/06/2011 au 31/12/2011 ?

```
SELECT Codecatégorie, COUNT (Codeform) AS [Nb de formations suivies par catégorie]
FROM SALARIE, SUIVRE
WHERE SUIVRE.Matriculesal = SALARIE.Matriculesal
AND WHERE DateDebut BETWEEN '06/01/2011' AND '12/31/2011'
GROUP BY Codecatégorie
Accepter tout autre format de date
```

- b) Quelles sont les catégories pour lesquelles le nombre d'heures de formation est supérieur à la moyenne du nombre d'heures des formations suivies par l'ensemble des personnels ?

```
SELECT Codecatégorie
FROM SALARIE, SUIVRE, FORMATION
WHERE SALARIE.Matriculesal = SUIVRE.Matriculesal
AND SUIVRE.Codeform = FORMATION.Codeform
GROUP BY Code categorie
HAVING SUM(dureeform) > (SELECT AVG (Dureeform) FROM SUIVRE, FORMATION
WHERE SUIVRE.Codeform = FORMATION.Codeform )
```

5 - Écrire la requête permettant de mettre à jour la base.

Les nouvelles données à insérer sont les suivantes : « FORM587, sertissage niveau1, 25h, perfectionnement, 12, 525 »

```
INSERT INTO FORMATION VALUES (« FORM587 », « sertissage niveau1 », 25, « perfectionnement », 12, 525)
```

DOSSIER 4 : PROSPECTIVE COMMERCIALE DE L'ENTREPRISE

1. Calculer les prévisions de chiffre d'affaires réalisé en France par GALVINEC pour les années 2012 et 2013 (ajustement des données par la méthode de la régression linéaire).

Reconstitution des années 2008 à 2011 (contexte introductif CA 2011 :40 394 573 ; pourcentages de variation annexe 1.1)

	2008	2009	2010	2011
x (années)	1	2	3	4
y (CA GALVINEC)	34 786 472	34 160 315	36 722 339	40 394 573

Prévisions 2012 à 2013 (régression linéaire)

	2012	2013
x (années)	5	6
y (CA GALVINEC)	41 362 506	43 301 139

2. Commenter l'intérêt de cette prévision pour la société GALVINEC

- Préalable pour une analyse saisonnière
- Aide à la décision dans la gestion des stocks et des approvisionnements et la gestion quantitative du personnel
- Visibilité des actions commerciales à mener pour désaisonnaliser l'activité.
- Cohérence avec les capacités d'absorption du marché du secteur foie gras et évolution du marché

- Permet d'extrapoler sur la trésorerie, les ressources humaines, les achats de matières premières.
- Toute autre idée pertinente

3. Expliquer l'effet sur la demande de foie gras de l'augmentation du prix du foie gras (hors discount) de 1% entre 2010 et 2011

Calcul (annexe 1.1) 1.89% à calculer

Quand le prix augmente de 1% entre 2010 et 2011 (de 1 euro le gramme à 1,01 euro), la quantité moyenne de foie gras achetée par les consommateurs français augmente de 1,89 % (de 687 grammes en 2010 à 700 grammes en 2011).

Analyse : On est donc dans un contexte d'élasticité positive en cohérence avec un produit tel que le foie gras, qui reste un produit dit de luxe, malgré sa démocratisation :

- augmentation de la demande face à une augmentation du prix (jusqu'à un certain seuil)
- Le prix est facteur de la qualité perçue par le consommateur ou l'acheteur.

4. Présenter une analyse globale de la politique commerciale de la société GALVINEC concernant son positionnement sur le marché en expliquant notamment les conséquences de la segmentation liée aux trois marques commercialisées.

Segmentation du marché : répondre à la demande de différents types de consommateurs et/ou différents types d'achats :



Eléments d'analyse	Marque A	Marque B	Marque C
Cible	Grand public	e-commerce	Professionnels et exportation
Produits	Produit à tartiner en hard discount	Foie gras de Pâques Produits permettant la désaisonnalité de l'activité Produit à tartiner	
Prix	Un produit Hard discount à 1 euro la portion		
Réseau de distribution	-complémentarité des réseaux (GMS, boutiques franchisées, e-commerce) -enseignes de proximité pour les produits à qualité et prix élevés		
Logistique	-Organisation de la chaîne logistique commune aux filiales GALVINEC GROUPELEC. -Entrepôt intégrant les dernières innovations : stockage de masse, conditionnement, supply chain. -Outils permettant de gérer les dates limites de consommation ? -Choix de l'implantation géographique pour optimiser les expéditions sur la France entière. -Respect chaîne de froid, contraintes, flux tendus..., liens SI		
Qualité	-R&D : lignées de canards et oies -Traçabilité : modules PGI, base de données unique -Prévention des risques sanitaires, sécurité des aliments -Labels (Agriconfiance...) -Respect du cadre réglementaire européen dénommé « Paquet hygiène » pour lutter contre le foie gras des pays de l'Est		
Politique de communication	Initier les actes d'achat hors périodes (Pâques, Automne)		
Force de vente	Adaptée au grand public	Portail avec les spécificités e-commerce (informations, délais...)	Dégustations, visites de commerciaux...
Développement durable, image	-Soin apporté au traitement respectueux des animaux -Respect de l'environnement : camions remplis de façon rationnelle pour limiter la consommation de CO ² . -Réduire les consommations d'énergie au cours de toutes les étapes de production.		

Et toute autre idée cohérente.

5 – expliquer dans quelle mesure la logistique de l'entreprise GALVINEC puise ses performances dans la BDD centrale et unique mise en place.

Fiabilité et disponibilité de l'information en temps réel.

Contrôles.

Intégration du processus en lien avec le module de GCL.

Et toute autre idée cohérente.