

EXAMEN DU CES DE REVISION COMPTABLE

SESSION PRINCIPALE
Année universitaire 2006/2007

Épreuve : Gestion Intégrée

Durée : 4 heures

Cette épreuve contient : 6 pages

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

1. Le propriétaire de la société dans laquelle vous travaillez, étant autodidacte, vous interpelle sur deux points lors de l'analyse d'un projet d'investissement : (2 points)
 - Que faut-il faire du terrain que la société possède déjà ?
 - Quel taux de rejet retenir dans le cas d'un financement intégral par dettes ?
2. L'analyse de la valeur est une méthode de gestion qui a pour objet de maximiser le rapport satisfaction/coût. Commenter (2 points)

Deuxième partie : Etudes de Cas (16 points)

A. POLITIQUE GENERALE : CAS "TUNIBOIS" (6 POINTS)

Kaïs gère la société TUNIBOIS depuis 1982. Son père a créé cette entreprise dans les années 1950 pour fabriquer des meubles de style et de la menuiserie pour des villas de haut standing. Cette entreprise s'est développée dans les années 1970 avec l'évolution de la demande des promoteurs immobiliers pour la menuiserie pour bâtiments (portes, fenêtres, placards...). L'entreprise était connue pour la qualité de ses produits et par le sérieux de sa direction.

En reprenant l'activité en 1982, Kaïs a optimisé le processus de fabrication de la section "menuiserie pour bâtiment" tout en maintenant la section meuble dont le travail était plutôt à connotation artisanale. A la fin de 1985, il a décidé de séparer les deux activités et de créer une nouvelle entreprise, consacrée à la fabrication de meubles de style, dénommée MS où TUNIBOIS n'est qu'un actionnaire à 30%, le reste du capital étant réparti sur le personnel que Kaïs a stimulé à cet effet.

Ainsi TUNIBOIS est devenue une entreprise ne fabricant que de la menuiserie pour bâtiment. Kaïs réaménage l'usine, modernise l'appareil de production et finit par dégager une amélioration de la productivité d'environ 15% en 1989. Malgré ses efforts, il remarque que la croissance de son chiffre d'affaires était faible. Après analyse de la situation, il constate qu'il

a gardé le même portefeuille de clients principalement des professionnels qui acceptent ses prix sans négociations majeures. En effet, étant un fabricant de produits de qualité supérieure, ses prix sont restés élevés par rapport à ceux de la concurrence.

Afin de réduire ses coûts Kaïs introduit, début 1991, une nouvelle matière première pour substituer le bois en l'occurrence le MDF (Medium Density Fiberboard). Ce produit sert à fabriquer les panneaux de portes et de portières. Son prix est nettement inférieur à celui du bois rouge de qualité avec des caractéristiques techniques satisfaisant les normes de qualité que TUNIBOIS s'est imposées. Toutefois, il fallait d'abord former le personnel. De plus, il a fallu investir à nouveau dans deux nouvelles machines pour travailler le MDF vu les caractéristiques particulières de cette matière première. Les résultats de ce changement d'orientation ne se sont pas fait attendre. A la fin de 1991, l'usine tourne déjà à pleine capacité et il a fallu même embaucher pour répondre à la demande dans les délais.

Les années 1992 et 1993 furent des années fastes. Kaïs, d'une part, fier d'avoir levé ce premier défi et, d'autre part, constatant qu'il n'y a aucun producteur de MDF en Tunisie a décidé de lancer une filiale de TUNIBOIS spécialisée dans la fabrication de MDF. Le projet a été ficelé durant l'année 1994 et l'usine de la filiale NEWBOIS démarra le 2 janvier 1995.

Après mûres réflexions, Kaïs a introduit au cours de la deuxième moitié de 1998 une nouvelle variante de MDF. En collant (placage) des feuilles de bois (acajou, teck, ...) sur les panneaux MDF, on obtient un produit moins cher et présentant les mêmes caractéristiques externes que le bois massif. Cette modification a eu des répercussions positives sur la croissance du chiffre d'affaires de NEWBOIS et de TUNIBOIS.

A la fin de 1998, Kaïs a décidé de reprendre l'activité de meuble mais sous une nouvelle forme. TUNIBOIS conçoit des meubles modulaires* en Kit**, utilisant le MDF produit par NEWBOIS, MS les fabrique et TUNIBOIS les commercialise. Une telle activité permet à chaque client particulier d'avoir la combinaison de meubles qui lui convient le mieux. Il s'agissait pour Kaïs de donner du travail à ses anciens employés de MS et de les pousser à se moderniser. Il voulait aussi profiter du nom de TUNIBOIS, connue par sa clientèle professionnelle pour la qualité irréprochable de ses produits, pour proposer des produits qui soient accessibles à une clientèle de particuliers exigeante mais à revenu moyen. Malheureusement, ces produits (meubles modulaires en Kit) n'ont pas trouvé de succès et ont dû être abandonnés.

* Meuble modulaire : constitué de modules qui peuvent être assemblés de plusieurs façons.

** Meuble en Kit : meuble vendu en pièces détachées dont l'assemblage est réalisé par l'acheteur.

N'ayant pas surmonté ce défi des meubles modulaires en Kit, Kaïs a pensé orienter l'entreprise MS vers la fabrication de meubles de style mais modernes dont la demande est croissante. Etant connue pour la fabrication de meuble de style de qualité et ayant subi une modernisation de ses outils lors de la tentative de fabrication de meubles en kit, l'entreprise MS était prête pour relever ce nouveau défi. En fait, il s'agit pour MS d'un recentrage sur son métier d'origine mais en plus moderne.

Après étude du marché et concertation avec le personnel dirigeant, il a été choisi de fabriquer des salles à manger et des salons. Ce choix est justifié par le fait que Kaïs a pu saisir une opportunité qui se présentait sur le marché. Un ami à lui détient une entreprise dénommée "CHAC" spécialisée dans la fabrication et la distribution de chambres à coucher. Les magasins CHAC sont connus pour leurs designs singuliers et pour la qualité de leurs produits.

Début 2001, les deux amis ont donc signé un contrat de partenariat tout en restant juridiquement indépendants. MS fabrique des salles à manger et des salons qui sont vendus exclusivement à travers le réseau de magasins CHAC. Inversement, CHAC s'approvisionne en ce type de produits exclusivement chez MS.

Pour la conception de ses produits, Kaïs organise des concours auprès des étudiants de l'institut de beaux arts de la ville. Dans ce cadre, il récompense deux ou trois lauréats à chaque concours mais, réellement, il s'inspire de tous les projets réalisés par les étudiants. Ainsi, il a toujours des idées nouvelles qui lui ont permis de se distinguer de la concurrence.

B. CONTROLE DE GESTION : CAS "SOFABI" (5 POINTS)

La société SOFABI, organisée en deux divisions, fabrique et commercialise des bicyclettes. La division A fabrique les cadres et la division B monte les accessoires sur le cadre. Ces deux divisions sont considérées comme des centres de profit. La capacité maximale de production de la division A est de 1000 cadres par mois.

Il existe un marché pour les produits intermédiaires (les cadres) et pour le produit fini (les bicyclettes). Le prix de cession interne des cadres a été aligné sur le prix de marché moyen de longue période.

Les données financières concernant les prix de vente et les coûts se résument ainsi :

Prix de vente du produit fini (une bicyclette)	300 D
Prix de vente moyen de longue période du produit intermédiaire (un cadre)	200 D
Coût variable d'achèvement du produit fini (à la division B)	150 D
Coûts variables de fabrication du produit intermédiaire à la division A	120 D

Le gérant de la société SOFABI constatant que le centre de profit B est déficitaire convoque le responsable de ce centre qui prétend que sa division n'est pas rentable car la division A fixe son prix de cession interne en fonction du prix du marché intermédiaire.

Face à ce problème, le gérant demande votre aide, en tant que contrôleur de gestion, pour évaluer les conséquences économiques d'une série de situations :

Situation 1 : La division A peut vendre l'ensemble de sa production au marché intermédiaire.

Situation 2 : Le marché intermédiaire ne peut absorber que 800 cadres à 200 DT/pièce.

Situation 3 : La division A pourrait écouler sur le marché intermédiaire soit 800 cadres à 200 DT/pièce soit 1000 cadres à 195 DT/pièce.

C. GESTION FINANCIERE : CAS "BB" (5 POINTS)

A la fin de l'année 2000 la société BB est en train de songer au remplacement d'une partie de ses équipements totalement amortis.

Données sur l'investissement :

Après prospection du marché, elle obtient deux offres :

Le premier fournisseur lui propose de reprendre les équipements anciens à 30 000 dinars en échange d'équipements neufs pour une valeur globale de 500 000 dinars. Ce fournisseur lui propose aussi de lui vendre les matières premières à un prix 5% moins cher que celui du marché, et ce pendant les deux années suivant l'achat des équipements.

Le deuxième fournisseur fait une offre de 450 000 dinars pour les équipements neufs. Dans ce cas, la société BB doit trouver un acheteur pour les équipements anciens et s'approvisionner sur le marché pour ses matières premières.

Données sur l'exploitation :

La société BB fabrique un seul produit à partir d'une seule matière première. Le remplacement des équipements n'a aucun effet sur les besoins d'approvisionnement en matières premières, qui se maintiendront à leur niveau actuel, soit 10 000 unités par an. Le prix d'achat unitaire est actuellement de 30 dinars et ne changera pas dans le futur. La structure des charges et les délais du cycle d'exploitation ne changeront pas non plus.

Données sur le financement :

Les performances économiques et financières de la société BB, telles qu'elles sont présentées par un analyste financier, se présentent ainsi :

Le bêta (risque systématique) des entreprises comparables non endettées est de 1,3 ;

La structure de financement (Dettes/Actions) de la société BB est égale 1 en valeur de marché. Ce rapport ne changera pas avec le projet ;

Le taux de rendement de la dette de BB (égal au taux sans risque) est actuellement de 7% et le prix d'une unité de risque est de 8% ;

Le coût de la dette avant impôt de BB est actuellement de 7,6% et ne changera pas en cas d'une nouvelle émission ;

Le taux d'imposition sur les bénéfices est de 30%.

DEUXIEME PARTIE : ETUDES DE CAS (14 POINTS)

Travail à faire

(les trois parties sont indépendantes)

A. Politique Générale (6 points)

1. Est-ce que le fait d'avoir séparé les deux activités de TUNIBOIS, en 1985, constitue une voie de développement stratégique pour TUNIBOIS ? Si oui, laquelle ? Argumentez votre réponse. (2 points)
 2. En se limitant aux données du cas et à l'analyse de la dimension commerciale de l'activité des meubles modulaires en Kit, quelle est à votre avis la principale raison stratégique de la non réussite de cette activité. Argumentez votre réponse. (1,5 points)
 3. Quelle est la manœuvre stratégique (spécifier le type) opérée par Kaïs pour accéder à un réseau de distribution pour ses salles à manger et ses salons en 2001 ? Argumentez votre réponse. (1,5 points)
 4. En déduire l'intensité de la concurrence entre CHAC et MS. Argumentez votre réponse. (1 point)
-

B. Contrôle de Gestion (5 points)

1. En se référant à la situation 1, est-ce que les propos du responsable du centre de profit B sont justifiés ? Argumentez. (1 point)
 2. En se référant à la situation 2, (2 points)
 - 2.1. La division A doit-elle céder 200 cadres à la division B afin de combler sa capacité de production inutilisée ?
 - 2.2. Dans l'affirmative, quel prix de cession interne conseillez-vous ?
 3. En se référant à la situation 2 et en supposant que la division A fixe un prix de cession interne de 150 D pour les 200 cadres. Quel serait le résultat de chaque centre ainsi que le résultat global de la société SOFABI ? (1 point)
 4. En se référant à la situation 3, à quelle condition la division B serait maintenue ? (1 point)
-

C. Gestion Financière (5 points)

1. Sachant que :
 - Les nouveaux équipements sont amortissables linéairement sur 5 ans et leur valeur résiduelle est nulle au bout des 5 années,
 - Les équipements anciens n'ont aucune valeur sur le marché,
 - La marge sur coût variable unitaire est 20 dinars,
 - Les amortissements des nouveaux équipements représentent les 2/3 des coûts fixes totaux,

Que conseillez vous à la société BB ? (4 points)

2. Si le premier fournisseur proposait en plus de régler les équipements après un an, cela changera-t-il votre recommandation ? (1 point)