

L'organisation et fonctionnement des Entreprises

Le projet d'étude porte sur plusieurs exercices, qui visent à valider l'assimilation de l'ensemble des notions fondamentales, des concepts stratégiques et des démarches organisationnelles présentés dans ce module introductif. Les exercices permettent une mise en œuvre opérationnelle des concepts théoriques à travers une série de cas pratiques.

Le projet doit être effectué *par groupes de quatre* et rendu en format PDF sur Arel *dans les dix jours ouvrables à compter du 3 octobre 2013*.

A noter : l'exactitude des calculs est tout aussi importante que la réflexion stratégique qui les accompagne.

CAS 1. L'effet de levier

L'entreprise « Réussite » envisage un investissement de 1 000 000 €.

Elle étudie plusieurs modes de financement, afin d'apprécier l'influence de son endettement sur la rentabilité de ses capitaux en fonction de deux hypothèses de rentabilité économique :

-20% ;

-8% ;

Modes de financement :

- financement sans emprunt ;

-financement à 40 % par un emprunt, taux d'intérêt 10% ;

-financement à 40 % par un emprunt, taux d'intérêt 8 % ;

-financement à 60 % par un emprunt, taux d'intérêt 8 %.

Établir pour chacune des deux hypothèses un tableau des résultats en le commentant. Donner les recommandations.

CAS 2. Analyse des ratios

Le directeur général de la société « Prestige » vous fournit les documents suivants exprimés en k€ :

Eléments issus des bilans	Exercice		
	N-2	N-1	N
Actif immobilisé brut	7 497	10 158	13 685
Actif circulant brut			
- stock et en-cours			
• matières premières	1 381	2 494	1 602
• produits finis	1 377	3 450	4 570
- créances clients	1 330	2 601	1 351
- disponibilités	395	54	95
Capitaux propres (après retraitement)	4 521	6 670	10 281
Dettes financières à plus d'un an	657	1 065	900
Dettes cycliques ¹	6 502	10 647	9 672
Concours bancaires courants	300	375	450

(1) Dont « comptes fournisseurs » : 5 647 € ; 9 297€ ; 8 538€

Éléments issus des comptes de résultat	Exercice		
	N-2	N-1	N
Achats de matières premières	9 835	16 579	15 457
Variation des stocks	-412	- 1 113	892
Valeur ajoutée	7 510	14 441	17 627
Charges de personnel	4 117	10 500	11 167
Excédent brut d'exploitation	2 571	2 258	5 845
Charges financières	1 020	1 222	1 500
Chiffre d'affaires	17 480	32 613	35 322
Production stockée	-127	2 073	1 120
Charges de production	3 496	6 522	7 064
Bénéfice net	318	892	1 194

Le taux normal de TVA est appliqué à l'ensemble de ces opérations.

La société est soumise aux nouveaux délais de paiement légaux (fournisseurs, clients) conformément à la loi de modernisation de l'économie : 45 jours ou 60 jours à compter de la date d'émission de la facture.

Étudier l'évolution de la situation de l'entreprise en calculant et en comparant :

- 1) **Les ratios d'activité : rotation des stocks, crédit clients, crédit fournisseurs, productivité, partage de la valeur ajoutée.**
- 2) **Les ratios de structure du bilan : autonomie financière et financement des emplois stables.**
- 3) **Les ratios de rentabilité : rentabilité financière, rentabilité économique.**

CAS 3. Affectation du résultat – La politique de dividende

La société « Chance » présente le passif du bilan avant répartition suivant :

Passif du bilan avant répartition

Capital social	600 000
Réserve légale	44 000
Réserves statutaires	100 000
Réserves réglementées	800
Autres réserves	40 000
RAN	(500)
Résultat	40 500
Provisions réglementées	10 000
CAPITAUX PROPRES	834 800
Emprunts auprès des établissements de crédit	150 000
Dettes fournisseurs	75 000
Autres Dettes	20 000
DETTES TOTALES	245 000
TOTAL	1 079 800

Les informations suivantes sont communiquées ;

- Dotation à la réserve légale selon la loi
- Dotation à la réserve statutaire de 2 000 euros
- Le report à nouveau après répartition sera de 1 500 euros

Travail à faire :

Calculer le montant du résultat mis en distribution.

CAS 4. Seuil de rentabilité – Marge de sécurité

La société « Prestige » est spécialisée dans la fabrication de lampes électriques :

Le chiffre d'affaires hors taxes pour l'exercice N s'élève à 2 066 000 €.
 Les coûts variables représentent 43% du chiffre d'affaires.
 Les coûts fixes d'élèvent à 940 030 €.
 La société est fermée pendant le mois d'août.
 Le rythme des ventes est régulier sur les mois d'activité.
 Prix de vente unitaire = 50 €

- Calculez le seuil de rentabilité en valeur et en quantité. Représentez-le graphiquement.
- Déterminer à quelle date le seuil de rentabilité est atteint.

- Quelle est la marge de sécurité ?
- Quelle est en pourcentage, la baisse de chiffre d'affaires que l'entreprise peut supporter, sans engendrer de perte ?
- La société « Prestige » envisage de réduire les coûts fixes de 188 000 € pour l'exercice N+1, toutes choses égales par ailleurs. Recalculez le seuil de rentabilité et commentez les effets de ce choix sur le risque d'exploitation.

CAS 5. VAN, indice de profitabilité et délai de récupération

Un projet d'investissement dont les flux de trésorerie sont résumés dans un tableau ci-dessous vous est présenté. Le taux est de 12%.

Année	0	1	2	3	4	5
Flux projet A	- 1 500	600	700	800	500	600
Flux projet B	- 1 500	350	500	800	1000	800

Travail à faire : Calculer la VAN, l'indice de profitabilité et le délai de récupération.

Déterminer quel projet l'entreprise doit réaliser ?

CAS 6. La politique d'investissement

Une entreprise dispose d'une enveloppe globale de 11 millions d'euros pour réaliser ses investissements. Les VAN et les indices de profitabilité des projets envisagés sont donnés dans le tableau suivant :

Projet	A	B	C	D	E	G	H	I	J	K
Investissement	1,50	2,00	1,00	4,00	3,00	2,00	1,00	4,00	3,00	2,00
VAN	0,23	0,48	0,45	0,40	2,40	0,72	0,44	0,96	0,42	1,12
IP	1,15	1,24	1,45	1,10	1,80	1,36	1,44	1,24	1,14	1,56

Travail à faire : Déterminer les projets que l'entreprise doit réaliser ?

CAS 7. Stratégie de l'entreprise. Portefeuille de produits - Positionnement stratégique

Une société familiale souhaite procéder à une analyse stratégique de ses activités. Elle vous fournit le tableau suivant :

	Produit A	B	C	D	E	Total
Ventes en euros	2 000	500	1 200	750	600	5 050
Estimation ventes totales Marché Euros	5 000	3 000	2 000	6 500	1 200	17 700
Part de Marche (%)	40,0	16,7	60,0	11,5	50,0	28,5
Prévision de la croissance annuelle moyenne du marché (%)	5,0	16,0	10,0	3,0	0,0	
Importance produits dans les ventes (%)			23,8		11,9	35,6
Importance produits dans le marché (%)			11,3		6,8	18,1
Quantités vendues	200	10	60	150	60	
Prix de vente moyen unitaire	10	50	20	5	10	
Charges variables unitaires	6	35	18	3	6	
Charges fixes	200	50	125	100	75	550
Allocation Frais généraux sur produits sur base CA	123	31	74	46	37	310
Concurrent le plus important	X	Y	X	Z	X	
Ses quantités vendues	60	33	27	750	33	
Ses ventes estimées	600	1 500	600	3 000	300	
Par Relative de Marche (nos produits)	3,3	0,3	2,2	0,2	1,8	
Prévision de la croissance annuelle moyenne du marché en %	5,0	16,0	10,0	3,0	0,0	6,4
Importance produits dans nos ventes (%)	39,6		23,8		11,9	75,2
Importance produits dans le marché (%)	28,2		11,3		6,6	46,3

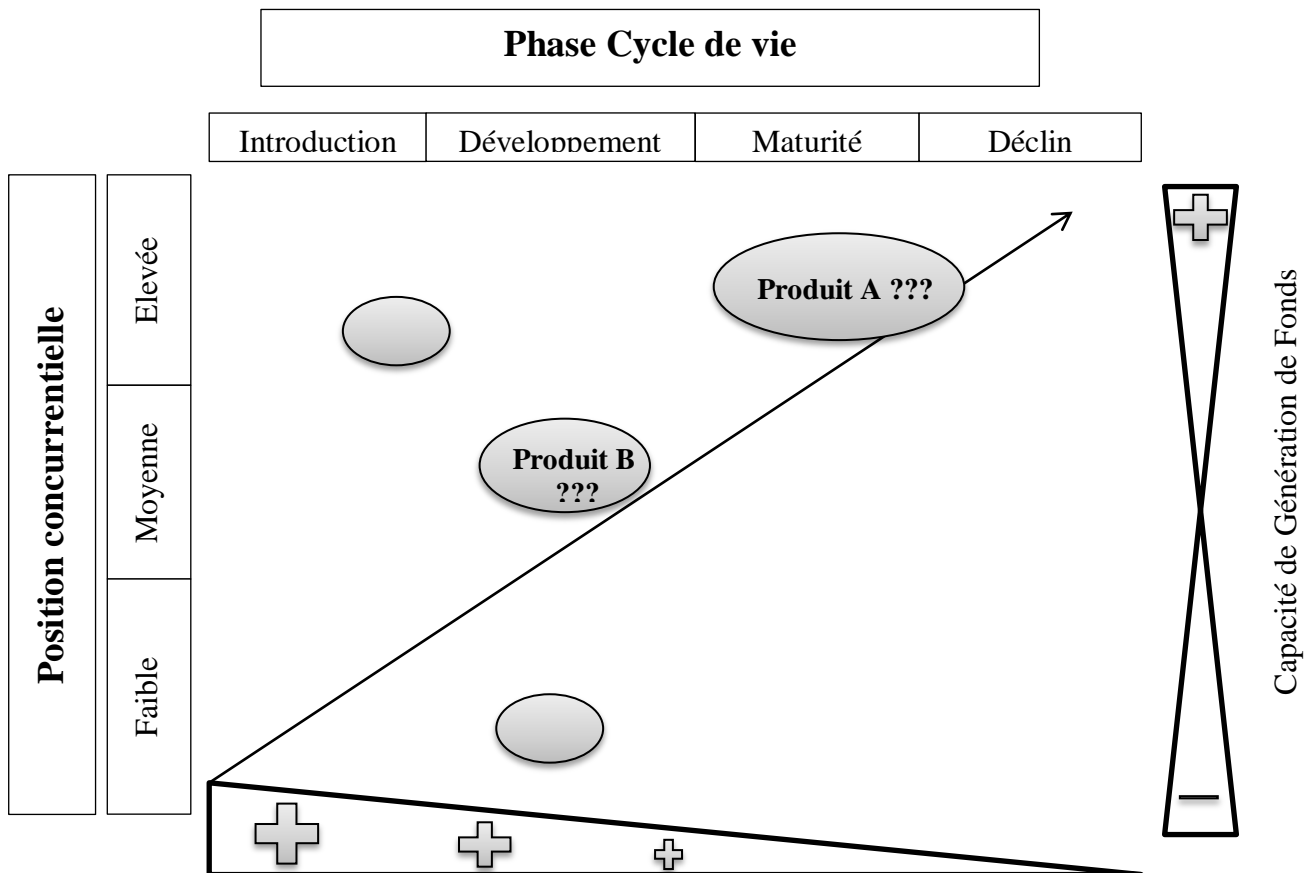
Afin de mieux comprendre le profil stratégique de l'entreprise et son portefeuille de produits, analysez les données fournies à l'aide du tableau suivant :

Ventes						
Charges variables						
Marge						
Charges fixes directes						
Résultat avant charges fixes indirectes						
Charges fixes indirectes						
Résultats						
Seuil de rentabilité Quantité						
Seuil de rentabilité en valeur (euro)						

Afin de procéder à l'analyse stratégique de l'entreprise il vous faut :

- Etablir les caractéristiques de chaque produit en déterminant son positionnement stratégique sur le marché. Elaborer la stratégie que l'entreprise doit adopter pour chaque produit.
- Proposer des conclusions quant au développement global de l'entreprise, après avoir analysé les phases du cycle de vie des produits et examiné leur dynamique de

croissance à l'aide de la matrice BCG présentée ci-dessous. Quels produits peut-on caractériser de *vedette/vache à lait/dilemme/poids mort* ?



- S'il fallait arrêter un des produits afin de libérer des fonds et les réinvestir dans une nouvelle activité plus rentable, lequel paraîtrait être meilleur à arrêter ? Et pourquoi ?