DOSSIER 1 - ANALYSE ET CHOIX STRATEGIQUES

1. Réaliser, pour l'activité « Jus de fruits », une analyse structurée du macro environnement en mettant en évidence les conséquences pour l'entreprise LBO.

L'analyse du macro-environnement peut être menée à l'aide du modèle PESTEL ou SPECTRED (à rappeler).

On valorisera toute copie ayant cherché à structurer son analyse indépendamment des modèles proposés.

Les conséquences peuvent être structurées en termes de « Menaces et opportunités » puisqu'elles sont externes à l'entreprise et sont issues de son environnement ; en revanche, il faut pénaliser les candidats qui confondent avec les Forces/faiblesses, qui elles, sont internes à l'entreprise.

Menaces :

- P = Politiques : politique d'incitation au stockage des fruits au Brésil
- E = Economiques : crise économique pesant sur le pouvoir d'achat des ménages, raréfaction des fruits du fait de la hausse de la demande des pays émergents et donc hausse des prix des matières premières représentant 60% des coûts de production, concurrence dans l'usage des fruits (boissons, desserts, consommation du fruit en tant que tel…), fort pouvoir de négociation des fournisseurs (car très concentrés), influence du taux de change dollar/euro …
- S= Sociales : Revendications pour des hausses de salaires dans les pays à bas coûts de main d'œuvre (risque de renchérissement)
- T =Technologiques : Evolution des conditionnements et nécessité de maîtriser les technologies « du frais » et de « l'ambiant »
- E =Ecologiques : conditions climatiques défavorables et maladies affectant les récoltes => raréfaction de certains fruits
- L=Légales : taxes sur les boissons sucrées en France ; Directive européenne sur les pratiques illicites (ajout de jus de mandarine dans le jus d'orange), interdiction de l'adjonction de sucre dans les jus de fruits, l'obligation de distinguer, les « jus de fruits » des « jus de fruits à base de concentré » et les « nectars ».

Opportunités :

- Politiques : RAS
- Economiques : Développement des ventes car le jus de fruit est associé à un produit « santé » (5 fruits et légumes par jour), nouvelles sources d'approvisionnements (Chine, Europe de l'Est…).
- Sociales/sociologiques : coûts salariaux avantageux dans certains pays, réponse aux attentes des consommateurs puisque les produits fabriqués ont une date de péremption éloignée (non périssable)
- Technologiques : L'entreprise a su investir dans des technologies de pointe telles que la ligne de conditionnement Tetra Brik, le système de désinfection sèche « PEROX », et elle maîtrise les nouveaux conditionnements (PET et PEHD), création de bouteilles de lait sans opercule…
- Ecologiques : Développement des jus de fruits « BIO », procédé « PEROX » permettant d'économiser 40 000m^3 d'eau par an, volonté d'alléger les conditionnements…
- Légales : certification qualité (charte) délivrée par QUALIJUS (argument commercial), Directive européenne renforçant les indications vis-à-vis des consommateurs et déjà appliquées par LBO.

Formation en ligne DSCG

2. **Après avoir rappelé les concepts de l'approche de la firme en termes de ressources et de compétences (ou ressources et aptitudes), appliquer ce modèle d'analyse à l'entreprise LBO.**

Modèle des ressources et compétences : Hamel et Prahalad ont su démontrer que l'entreprise n'était pas vouée à subir son environnement, mais qu'au contraire, elle disposait des ressources et de compétences lui permettant de construire son propre avantage concurrentiel et ainsi, de déterminer quelle était sa capacité stratégique pour bâtir une stratégie volontariste (intension stratégique).

Définitions :

Capacité stratégique : pour acquérir un avantage concurrentiel, une organisation doit s'appuyer sur des capacités que ses concurrents pourront difficilement obtenir.

Ressources = Les ressources peuvent être définies comme des **actifs tangibles et intangibles** détenus par une firme qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies améliorant sa performance.

Ressources tangibles :

Ressources physiques : équipements, bâtiments, capacité de production.

Cas LBO : L'entreprise a su investir dans des équipements et des machines destinées à moderniser la production, ainsi que dans des entrepôts logistiques.

Ressources financières : augmentations de capital, gestion de trésorerie, gestion des dettes et créances, qualité des relations avec les apporteurs de fonds.

Cas LBO : l'entreprise dispose de capitaux suffisants pour pouvoir investir (40 millions en 2012 pour moderniser l'usine) et les cadres-dirigeants des autres entités peuvent participer au capital à hauteur de 15 à 20%.

Ressources humaines : nombre et profil démographique des personnes employées dans et autour de l'organisation, leur savoir et savoir-faire.

Cas LBO : La fiche entreprise mentionne des collaborateurs « motivés et compétents », ce qui peut s'expliquer par la politique de formation et de rémunération (participation et intéressement). LBO semble accorder une grande place à l'humain ce qui est un facteur de compétitivité.

Les ressources intangibles : Plus difficiles à identifier et à évaluer, considérées comme la richesse potentielle de l'entreprise…

Le capital intellectuel constitue l'essentiel des ressources intangibles : Ressources technologiques (brevets, marques,…), systèmes de gestion, BDD clients ou les relations avec les partenaires, ressources organisationnelles (qualité, marketing…).

Leur valeur se manifestent lors de la cession de l'entreprise par le paiement d'une survaleur ou goodwill, càd un complément de prix. (ex : cabinets conseil, produits de luxe, recherche, …)

Cas LBO : l'entreprise innove sur le plan technologique (système PEROX), elle a déposé des brevets pour certaines fabrications, elle a la confiance des grandes marques et des MDD, par ailleurs, elle n'hésite pas à développer des partenariats (MAS S.A.), et à prendre des participations majoritaires dans d'autres entreprises (JDA, JDB) ; sur le plan organisationnel elle veille à appliquer les principes du TQM (Total Quality Management).

Les compétences :

Les compétences sont des ressources difficilement échangeables sur le marché car elles sont le résultat de l'apprentissage individuel et collectif au sein de l'entreprise.

Ces aptitudes résultent des routines et des pratiques de l'organisation, qui elles-mêmes intègrent des compétences techniques, les systèmes de management mis en œuvre pour créer et contrôler la connaissance, les valeurs et les normes en vigueur dans l'entreprise…

Cas LBO : Bien qu'ayant peu d'information, on peut noter le management participatif mis en place (« place à l'initiative »), ainsi que la valeur accordée aux ressources humaines (volonté de maintenir, voire développer l'emploi) qui fidélise les salariés.

Formation en ligne DSCG

3. **<u>Analyser, selon le modèle VRIST, les ressources et les compétences identifiées à la question précédente</u>. <u>Donner une conclusion générale sur la situation de LBO au regard de cette analyse</u>.**

<u>Application du modèle VRIN ou VRIST</u> :

Les auteurs Barney et Grant affirment que l'entreprise pourra d'autant mieux des bâtir un avantage concurrentiel que ses ressources et ses compétences respecteront 6 conditions :

- ***<u>Valeur</u>*** *: la ressource ou compétence doit avoir de la valeur pour la firme, parce qu'elle permet de tirer parti d'opportunités de marché ou de neutraliser une menace de l'environnement (Barney, 1991), […], ou bien parce que cette ressource est supérieure à celles des concurrents et permet donc l'exploitation potentielle d'une rente.*

LBO crée des boissons aux goûts multiples notamment ceux qui sont les plus prisées (jus d'orange), dans des conditionnements de toutes tailles, pour les rayons « frais » ou « ambiant ». LBO possède donc des ressources et compétences de valeur supérieure à ses concurrents.

- ***<u>Rareté</u>*** *: la ressource doit être rare, c'est-à-dire qu'un nombre limité seulement de firmes peuvent y avoir accès, idéalement une seule :* si les ressources et les compétences sont facilement accessibles, elles ne constituent pas un avantage concurrentiel durable ;

LBO *est la seule entreprise à posséder le procédé PEROX. De même, on peut penser qu'elle possède des compétences rares en matière d'innovation de produits.*

- ***<u>Imitabilité</u>*** *: la ressource ou la compétence doit être difficilement imitable afin d'empêcher les concurrents de répliquer la stratégie :* mélange d'aspects historiques, commerciaux, motivation des R.H…. ;

LBO a une histoire familiale, des valeurs, un management soucieux de préserver les emplois et de la production locale ce qui contribue sans doute à la motivation des salariés. Les compétences sont donc difficilement imitables.

- ***<u>Non-substitution</u>*** *: pour conserver sa valeur, la ressource ne doit pas avoir de substituts aisément accessibles :* Plus il est difficile de trouver des substituts à un ensemble de ressources et de compétences, plus ces dernières sont capables de maintenir l'avantage concurrentiel. Cela peut tenir à des brevets, à un savoir-faire spécifique, à la capacité à innover régulièrement pour garder « une longueur d'avance »… ; De même, *afin d'établir un avantage concurrentiel, la firme doit veiller à ce que ses processus et sa structure soient non transférables. (N.B. On attend l'une ou l'autre explication)*

LBO préserve son savoir-faire et ses innovations de procédé par des dépôts de brevets et des partenariats exclusifs avec ses clients et ses fournisseurs, ce qui semble peu substituable.

- ***<u>Non-transférabilité</u>* :** La transférabilité d'une ressource ou d'une aptitude est liée au fait qu'elle peut faire l'objet d'un échange sur le marché ; La spécificité des ressources peut être liée à un usage particulier d'un équipement en faveur d'un client particulier ou encore à un savoir-faire humain particulier, ou enfin à la complémentarité des ressources utilisées (qui ne peuvent donc pas être dissociées sans perdre leur intérêt). Cela réduit la transférabilité des ressources et confère à celui qui les détient une position dominante.

<u>LBO</u> ***combine des outils de production et un savoir-faire qui paraissent peu transférables à une autre entité.***

<u>Conclusion globale sur LBO et l'existence d'avantages concurrentiels liés aux ressources et compétences</u> :
Dans le cas de l'entreprise LBO, on voit qu'elle fabrique des produits de qualité répondant aux exigences spécifiques des clients, sans doute le savoir-faire en matière d'innovation produit et d'innovation de procédé répond-il au modèle VRIN/ VRIST.

Formation en ligne DSCG

La plupart des ressources et compétences de LBO **sont à la fois** valorisables, rares, inimitables, non substituables et non transférables. En effet, la clientèle essentiellement composée de MDD a des attentes particulières en matière de produits et de prix auxquelles l'entreprise LBO a su répondre (investissements réguliers, implication du personnel, recherche de création de valeur…).

Par exemple : elle a été la première en Europe à installer une ligne aseptique, capable de conditionner des produits gazeux avec fort taux de jus, pulpés, sans conservateur.

On peut donc affirmer que l'entreprise dispose d'avantages concurrentiels non négligeables et durables, même si elle est en concurrence avec d'autres (voir tableau des différentes marques). Elle occupe une place de leader dans les jus de fruits MDD.

4. **Sur la base de ces analyses et des documents fournis, caractériser la stratégie d'ensemble suivie par l'entreprise LBO ; Après avoir rappelé les avantages et les inconvénients d'une telle stratégie, justifier les choix effectués par LBO.**

Justification de la stratégie d'ensemble :
Définition de « stratégie d'ensemble » :
La stratégie d'ensemble consiste, pour une entreprise, à choisir la ou les activités, ainsi que les marchés à développer.
En général on distingue les stratégies de spécialisation et de diversification, ainsi que les stratégies d'internationalisation.

Application au cas :
L'entreprise LBO a opté pour une stratégie de diversification **:**
En effet, elle change de métier, ou bien les candidats peuvent faire référence à la matrice d'Ansoff (nouveaux marchés/nouveaux produits).

La diversification dépasse le simple élargissement du champ d'activité de l'entreprise.
« La diversification correspond aux mouvements stratégiques qui se concrétisent par un **changement de domaine d'activité**, c'est-à-dire par la prise en compte d'un nouvel ensemble de FCS ». (Strategor)
La **référence au métier** et surtout à son caractère subjectif est ici fondamentale. En effet, selon la définition que l'entreprise donnera de son métier de base, on pourra dire qu'elle se diversifie ou non.

Plus particulièrement, il s'agit d'une **diversification liée** car elle s'appuie sur des synergies industrielles fortes.
En général, **toute stratégie de diversification s'appuie sur des synergies tirées de l'activité principale : on parle de diversification liée.**

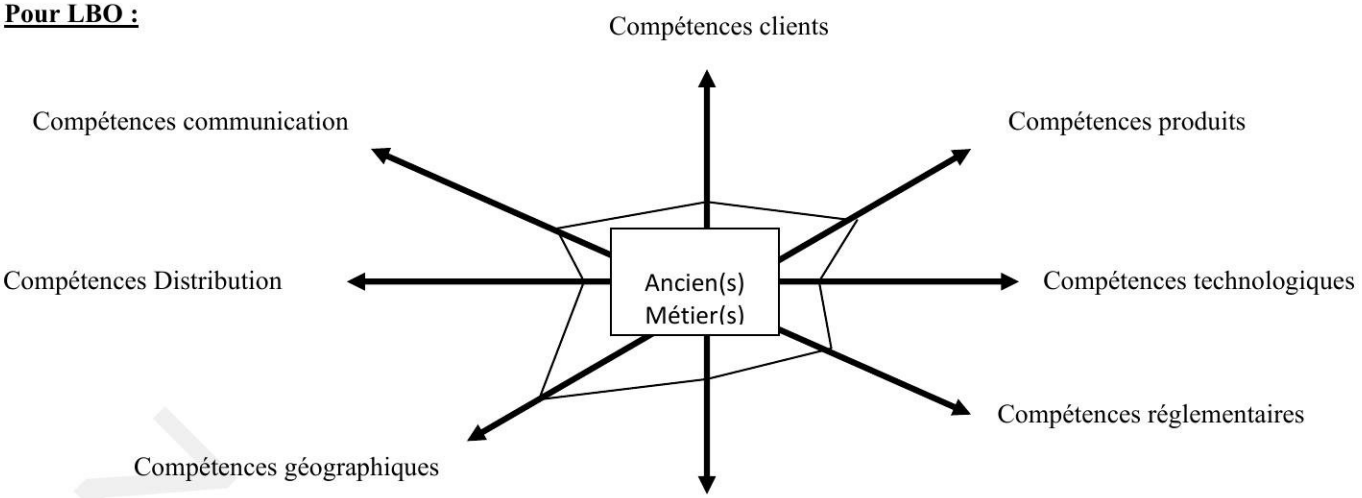
Application au cas de LBO : A l'origine LBO était une laiterie, elle conditionnait donc exclusivement du lait et des produits laitiers. Elle s'est donc appuyée sur ses compétences en matière de conditionnement pour développer de nouveaux produits (les jus de fruits). Forte de ses investissements, elle a peu à peu développé de nouvelles lignes de conditionnements lui permettant d'offrir de nouveaux produits (conservation longue durée). Elle va ensuite chercher à innover sur le plan industriel pour développer de nouveaux procédés (asepsie à sec, bouteilles de lait sans opercule, création de plate-forme logistique…) et de nouveaux produits (développement de 200 nouvelles recettes chaque année, nouvelles tailles de conditionnements…).

Son projet est désormais de se lancer dans les sodas, activité requérant les mêmes savoir-faire industriels (utilisation des mêmes procédés) et mobilisant les mêmes ressources et les mêmes compétences (négociation avec la grande distribution, mise en œuvre d'une politique qualité irréprochable, savoir-faire des salariés, …).

Argumentation alternative : La diversification peut se représenter par une « étoile » qui permet de mesure l'ampleur de la diversification par la distance qui sépare le nouveau métier de l'ancien sur les différentes dimensions du métier. Si l'on considère que le métier d'une entreprise se définit par une série de compétences (cf. ci-dessous)…**plus l'étoile sera large, plus l'entreprise va s'éloigner de son métier ou de ses métiers.**

Formation en ligne DSCG

Pour LBO :



N.B. Certains candidats pourront s'appuyer on et développer <u>la diversification de redéploiement</u> : l'entreprise doit réorienter ses activités car celles-ci sont vieillissantes et subissent une forte pression concurrentielle, elles perdent donc en rentabilité et doivent chercher à créer de nouvelles sources de valeur.

Le tableau doit faire ressortir au moins 3 avantages et 3 inconvénients	
Avantages de la diversification	**Inconvénients de la diversification**
- La gamme de produits offerts s'étend et permet de mieux répartir les risques sur le portefeuille d'activité. - Sur le plan de la production, certaines économies peuvent être réalisées en utilisant des installations ou des services communs, en standardisant des conditionnements, en produisant des éléments s'adaptant à l'un ou à l'autre produit. - Sur le plan commercial, bénéficier de synergies grâce à un réseau de distribution unique. - …	- Financer des stocks importants - Difficultés de coordination - Risque de concurrence entre les produits (ex : jus de fruits « frais »/ »ambiant ») - …

<u>Dans le cas de LBO</u> :

- volonté d'échapper aux risques engendrés par l'instauration des quotas laitiers en se lançant dans le métier des jus de fruit ;
- synergies existant entre les différents liquides ;
- mêmes règles d'hygiène et d'asepsie ;
- même clients (MDD ou grandes marques) pour les différents produits ;
- mêmes équipements, donc mêmes fournisseurs (Tetra Brick , procédé PEROX par exemple) ;
- Synergie dans les formations dispensées et les savoir-faire à mettre en œuvre ;
- …

Réseau Reconnecta

Formation en ligne DSCG

DOSSIER 2 - Étude du développement du groupe

PARTIE A

1 Après avoir défini la place d'un plan d'affaires dans le processus de planification d'une entreprise, préciser l'intérêt pour Monsieur VEIX de construire le business model (ou plan d'affaires) de l'entreprise LEMON

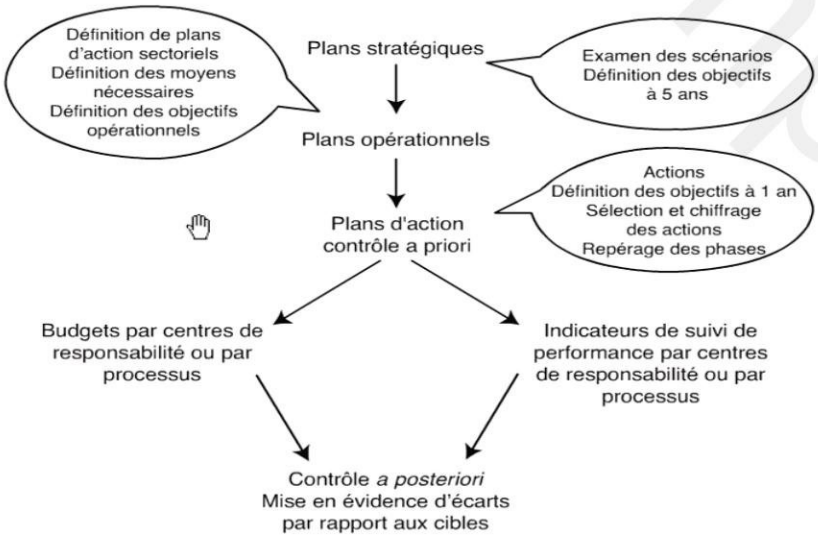
La planification se place au cœur du processus de mise en œuvre de la stratégie, elle constitue le moyen d'en vérifier la cohérence et forme l'étape indispensable dans l'élaboration du processus prévisionnel. La planification se décline d'abord comme un instrument de prospective générale pluriannuelle (business model, business plan) jusqu'à un instrument de pilotage annuel (plan d'activité) ;
Le candidat peut présenter ce processus sous forme d'un schéma. Le corrigé indicatif propose 2 solutions d'autres sont possibles.

Présentation 1 : Présentation du processus de planification : source DSCG p.226, d'après Fabre, Sépari, Solle, Charrier- Management et Contrôle de gestion – (Dunod)

Plan stratégique		Plan opérationnel		Budgets		Suivi des résultats
↳Choix de couples produits marchés ↳Objectifs à atteindre : part de marché, rentabilité, … ↳Moyens stratégiques à mettre en œuvre : rachats d'entreprises, cessions de filiales, investissements	⇨	↳Plans d'investissement ↳Plans de financement ↳documents de synthèse prévisionnels (compte de résultat, bilan)	⇨	↳ Budgets d'investissements ↳Budgets de trésorerie ↳ Budgets d'exploitation	⇨	↳Reporting ↳Tableaux de bords ↳Comptabilité de gestion
Horizon à long terme : 5 à 10 ans		Horizon à moyen terme : 2 à 5 ans		Horizon à court terme : 1 an		Horizon à court terme : 1 an

Le business model tel qu'il est défini dans l'annexe 6 s'appuie à la fois sur la stratégie ou plan stratégique et la planification opérationnelle (plan de financement et équation économique).

Présentation 2 : Présentation du processus de planification selon Berland, Derongé - Contrôle de gestion, perspectives stratégiques et managériales - (Pearson Education) p. 260



La contribution des systèmes de contrôle à l'atteinte des objectifs
Monsieur VEIX va utiliser le business model pour appréhender la façon dont le rachat et le développement de LEMON peut s'intégrer dans la stratégie globale du groupe LBO. Il pourra ainsi déterminer les produits et les services que l'entreprise LEMON va offrir à ses clients, les activités qu'elle va ou non réaliser dans la chaîne de valeur, les ressources et compétences à mobiliser et la façon de générer la valeur et les profits.

Formation en ligne DSCG

2 Construire, pour le projet envisagé, la proposition de valeur, l'architecture de valeur et l'analyse des ressources et compétences en vous appuyant sur la structure proposée en annexe 5. Présenter votre travail sous forme de tableau.

Composantes	Paramètres	Description
Proposition de valeur	Description de l'offre	Fonctionnalités ou attributs du produit ou du service - Les boissons gazeuses (mettre en œuvre une stratégie de diversification avec un positionnement sur un nouveau segment du marché des boissons où LBO n'est pas encore présent). - Les boissons gazeuses à forte teneur en jus de fruit (se développer rapidement grâce à des produits à grande valeur ajoutée).
	Clients cibles	Segments de marchés visés - Renforcer la position de LBO leader sur les MDD en s'ouvrant sur le segment des boissons gazeuses ; - Profiter de la position privilégiée de LEMON sur les grandes marques pour asseoir une stratégie de différenciation sur l'ensemble des segments.
	Accès à l'offre	Mode de distribution Distribution directe aux GMS grâce à une plateforme de stockage performante et réactive à l'horizon 2018. Gestion de la relation client Profiter des relations privilégiées de LBO avec les MDD pour répondre à l'évolution de la demande ; Renforcer la relation client avec les grandes marques.
Architecture de la valeur	Organisation interne : chaîne de valeur	Activités et processus clés Production : la carbonatation processus clé de la fabrication des boissons gazeuses et l'asepsie à sec combinée avec la pasteurisation. Logistique : la plateforme logistique équipée d'un transstockeur assure la distribution.
	Organisation externe : réseau de valeur	Partenaires et partenariats clés Partenaires clés : les grandes surfaces avec les MDD pour le développement de nouvelles boissons et l'extension du marché vers le sud de la France. Partenariat avec la région Centre : maintien de l'emploi et installation d'un stockage avec respect de normes environnementales. Partenariat avec le pool bancaire pour les lourds emprunts nécessaires au financement des investissements.
Ressources et compétences	Ressources	Actifs tangibles et intangibles à disposition de l'organisation Actifs tangibles - Chaînes de conditionnement traditionnel de boissons gazeuses ; - Chaîne de conditionnement pour les nouvelles boissons gazeuses ; - Entrepôts de stockage bien situés géographiquement et modernisés à l'horizon 2018 ; - Ressources financières : bonne capacité d'endettement, et une politique environnementale qui permet d'obtenir des subventions ; - Ressources humaines : équipe dirigeante LEMON motivée car associée aux projets. Un objectif de maintien de l'emploi qui peut motiver le personnel. Actifs intangibles Procédé maîtrisé de la carbonatation. Procédé innovant d'asepsie à sec et de pasteurisation.
	Compétences dynamiques	Modalités d'articulation et de mise en œuvre des ressources et des savoir-faire individuels et collectifs - Peu de renseignements sur les compétences, mais LEMON possède le savoir-faire en matière de boissons gazeuses. LBO a développé des compétences dans les relations avec les MDD et un savoir-faire dans le conditionnement des jus de fruits. Les synergies entre les deux entreprises permettent bien de mettre en œuvre une dynamique autour du projet de rachat et développement de LEMON- LBO possèderait un outil industriel pour éventuellement créer des nouvelles boissons gazeuses sous sa propre marque. - Étendre l'influence géographique de LBO au sud de la France.

Version Corrigée

Formation en ligne DSCG

3 Construire le « plan de structure des revenus et des coûts » de l'entreprise LEMON sur les 4 années à venir en mettant en évidence son équation économique (résultat économique en fonction des quantités vendues) sur les années 2016 à 2019. Procéder de la manière suivante :

3.a Calculer, dans un tableau la marge sur cout variable, la marge sur coût spécifiques et la marge nette pour l'activité traditionnelle de LEMON pour l'année 2015. Exprimer la marge nette en fonction des quantités vendues.

	Coûts unitaires	CA, Marge unitaire	Quantités milliers cols	Montant (K€)
Chiffre d'affaires		0,31	161 200	49 972
Coût d'achat matières	0,20			
Charges variables de production	0,04			
Charges variables de stockage et distribution	0,02			
TOTAL CHARGES VARIABLES	0,26	0,26	161 200	41 912
Marge sur coût variable		**0,05**	**161 200**	**8 060**
Amortissement lignes de production				1 612
TOTAL charges spécifiques				43 524
Marge sur coût spécifique		**0,04**	**161 200**	**6 448**
Charges de structure				4 836
Marge nette ou résultat économique		**0,01**	**161 200**	**1 612**

Équation économique :
Soit X le nombre de milliers de col
Résultat économique (en K€) = Marge sur coût variable unitaire – Charges fixes
= 0,05 X - (1 612 + 4 836) = **0,05X - 6 448**

3.b Calculer dans un tableau, l'apport économique de la nouvelle ligne de conditionnement de 2016 à 2019. Donner la nouvelle équation économique correspondant à l'exploitation de la nouvelle ligne et l'équation économique globale pour 2016-2017.

	Nouvelle ligne			
	Coûts unitaires	CA Marge unitaire	Quantités	Montant en K€
Chiffre d'affaires		0,33	50 000	16 500
Coût d'achat matières	0,22			
Charges variables de production	0,03			
Charges variables de stockage et distribution	0,02			
TOTAL charges variables	0,27	0,27	50 000	13 500
Marge sur coût variable		**0,06**	**50 000**	**3 000**
Amortissement lignes de production (1)				800
Marge sur coût spécifique		**0,04**	**50 000**	**2 200**

(1) Amortissement annuel de la nouvelle ligne de production = 12 000 / 15 = 800 K€

Équation économique de la nouvelle ligne :
Soit Y le nombre de milliers de col de la nouvelle ligne
Résultat économique (en K€) = marge sur coût variable unitaire – charges fixes = **0,06 Y- 800**
Équation économique totale (en K€) = (0,05 X - 6 448) + (0,06 Y – 800) = **0,05 X + 0,06 Y - 7 248**

3.c Analyser l'impact sur l'équation économique globale de la mise en service du nouvel l'entrepôt de stockage à partie de 2018. Chiffrer le résultat attendu compte tenu des volumes prévus de cols

D'une part, nous avons une augmentation de la marge sur coût variable par col de 0,01 €.
D'autre part nous constaterons un amortissement annuel de la nouvelle chaîne logistique pour 15 000 / 15 = 1 000 K€.

Formation en ligne DSCG

Équation économique totale :
Résultat = [(0,05+ 0,01) X - 6 448] +[(0,06 + 0,01) Y – 800] -1000

= 0,06X + 0,07Y - 8 248

Pour **X=161 200 et Y = 50 000** => Résultat = 0,06 *161 200 + 0,07 * 50 000 - 8 248 = **4 924 K€**

3.d Donner l'équation des flux de trésorerie potentielle d'exploitation avant impôt pour les trois phases de l'investissement.

	Résultat économique (1)	Charges calculées (2)	Flux de trésorerie (1) + (2)
Rachat	0,05X - 6 448	1 612	0,05X - 4 836
Rachat + ligne de conditionnement	0,05X + 0,06Y - 7 248	1 612 + 800	0,05X + 0,06Y – 4 836
Rachat + ligne de conditionnement + entrepôt	0,06X + 0,07Y - 8 248	1 612 + 800 + 1 000	0,06X + 0,07Y - 4 836

Veroencompta

Formation en ligne DSCG

PARTIE B

4 Construire le plan de financement du projet global de début 2015 à fin 2019. Un modèle de type emplois ressources pourra être utilisé. Les flux de fin de période seront mis en évidence, mais pour l'année 2015, on distinguera le début et la fin d'année. Les résultats seront présentés en milliers d'euros. Justifier l'ensemble des calculs.

Renvoi 1 : Apports pour le rachat de LEMON :
- Apport de LBO groupe = 85% x 15 000 = 12 750 K€
- Apports dirigeants LEMON = 15% x 15 000 = 2 250 K€

Le calcul des capacités d'autofinancement CAF d'exploitation

Renvoi 2 : CAF de l'activité traditionnelle

Résultat net	1 500
+ DAPD	1 000
CAF	2 500

Renvoi 3 : CAF d'exploitation de ligne ASEP16

Marge opérationnelle avant IS	2 700
Impôt sur les sociétés	-900
Résultat opérationnel après IS	1 800
+ DAPD	800
CAF d'exploitation	2 600

Renvoi 4 : CAF d'exploitation de ligne logistique TK18

Economie logistique	Montant en K€	DAPD	RESULTAT
Résultat	2 200	1000	1 200
		Economie nette d'IS	**800**
		+ DAPD	1 000
		CAF d'exploitation	**1 800**

Le calcul des variations des besoins en fonds de roulement (BFR).

Renvoi 5 : Rachat de LEMON, l'activité est stable donc le BFR ne subira pas de changement jusqu'en 2018, la variation est nulle.

Renvoi 6 Ligne de conditionnement l'augmentation de BFR provient de la croissance du chiffre d'affaires : 16 500 x 10 % = 1 650 K€ pour 2016, ensuite la variation est nulle car le CAHT est stable

Renvoi 7 Nouvel entrepôt, la diminution du BFR s'exprime en % du chiffre d'affaires.

	CA HT	Coef BFR	BFR en K€
BFR traditionnel	49 972	0,12	5 997
BFR ASEP16	16 500	0,10	1 650
Total BFR 2017	**66 472**		**7 647**
Total BFR 2018	66 472	0,08	5 318
Variation du BFR 2018			**-2 329**

Ensuite la variation est nulle car le CAHT est stable

Formation en ligne DSCG

Le plan de financement

	Fin 2014	Fin 2015	Fin 2016	Fin 2017	Fin 2018	Fin 2019
Ressources						
CAF rachat (2)		2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
CAF nouvelle ligne (3)			2 600	2 600	2 600	2 600
Économie Transstockeur (4)					1 800	1 800
BFR chaîne logistique (7)					2 329	
Emprunt 1 souscrit en 2015		9 000				
Emprunt 2 souscrit en 2016			6 000			
Prêt de LBO à LEMON		3 000				
Subvention reçue				7 500		
Apport LBO groupe (1)	12 750					
Apports dirigeants LEMON (1)	2 250					
TOTAL RESSOURCES	**15 000**	**14 500**	**11 100**	**12 600**	**9 229**	**6 900**
Emplois						
Rachat LEMON	15 000					
Ligne de production		12 000				
BFR segment traditionnel (5)	0					
BFR lié à la nouvelle ligne (6)		1 650				
Transstockeur chaîne logistique			3 000	12 000		
Dividendes versés			1 000	1 000	1 000	1 000
Remboursement prêt LBO			3 000			
Remboursement emprunt 1			600	600	600	600
Intérêts nets éco d'IS emprunt 1			180	168	156	144
Remboursement emprunt 2				400	400	400
Intérêts nets éco d'IS emprunt 2				120	112	104
TOTAL EMPLOIS	**15 000**	**13 650**	**7 780**	**14 288**	**2 268**	**2 248**
Flux de trésorerie	0	850	3 320	-1 688	6 961	4 652
Trésorerie début	1 000	1 000	1 850	5 170	3 482	10 443
Trésorerie fin	**1 000**	**1 850**	**5 170**	**3 482**	**10 443**	**15 095**

5 **Rédiger un rapide commentaire sur la viabilité financière du projet**

Le commentaire doit faire ressortir les idées suivantes :
Les investissements représentent 23 000 K€ soit une fois et demi le coût du rachat de LEMON.
Le plan de financement est équilibré sur l'ensemble de la période étudiée donc le projet global est viable du point vue financier.
Deux périodes peuvent être distinguées :
- de 2015 à 2017, les investissements absorbent en grande partie la trésorerie ;
- ensuite à partir de 2018 les cash-flows sont plus confortables et permettent de rémunérer l'investissement.

On remarque que le financement de l'augmentation du BFR fin 2015 n'avait pas vraiment été prévu.

6 **Établir la liste des principaux risques du projet global en expliquant brièvement la nature de chaque type de risque pour LBO**

Les principaux risques sont :
• Les risques économiques ou risques d'exploitation dus aux incertitudes sur le marché des boissons gazeuses, à la hausse possibles du cours des matières premières et à la fiscalité sur les boissons sucrées.
• Les risques financiers liés à l'endettement nécessaire au financement des investissements 2016 et 2018.

Formation en ligne DSCG

Mais il ne faut pas oublier aussi :

• Les risques industriels : procédé novateur, première mondiale, le procédé ne fonctionne pas : pannes, asepsie à refaire, pasteurisation inefficace, mauvaise mise au point du transstockeur mal programmés…

• Les risques environnementaux : normes non respectées sur le bruit, la pollution, la construction des bâtiments, l'élimination des déchets, …

• Les risques sur l'image de marque lié au l'impact sur les MDD d'un mauvais fonctionnement des lignes de production : asepsie, mal contrôlée, introduction de bactéries dans le process, retard de livraison…

zeroencompta

Formation en ligne DSCG

Groupe Whatsapp DSCG

Retrouvez du contenu gratuit

des fiches, des lives, une communauté

ZEROENCOMPTA

Rejoindre la formation intensive

des cours, des vidéos , 40 heures en lives, des exercices