

**CONCOURS NATIONAL D'ACCÈS AUX ÉCOLES DE  
MANAGEMENT (CNAEM)  
(ÉCOLES NATIONALES DE COMMERCE ET DE GESTION)  
FILIERE ECONOMIQUE ET COMMERCIALE  
OPTION TECHNOLOGIQUE**

**Les éléments du corrigé**

**ÉPREUVE : Gestion, Management et Informatique  
Mardi 17 mai 2016 - de 08 h à 12 h**

## Dossier 1 : Stratégie et environnement stratégique de Lesieur-Cristal

Depuis toujours, **Lesieur Cristal** a fait la preuve de sa capacité à relever des défis structurants. Sa performance est d'abord celle de ses marques qui sont appréciées par le public. Elle s'appuie par ailleurs sur une stratégie volontariste reposant sur des axes clairs : développement d'un amont agricole pérenne, modernisation de l'outil de production et renforcement de la machine de commercialisation.

**En vous basant sur les annexes 1, 2, 3, 4, 5 et 6 vous répondrez aux questions ci-dessous :**

**1- Caractériser l'environnement de la société Lesieur Cristal en identifiant ses menaces et ses opportunités (Utilisez l'outil d'analyse de votre choix).**

<b>Micro environnement</b>			
Ensemble des partenaires directs de l'entreprise : essentiellement les fournisseurs, les clients et les concurrents			
acteurs	Caractéristiques	Opportunités	Menaces
<b>Fournisseurs</b>	Pouvoir de négociation des fournisseurs		Une concurrence sur les achats de matière première. La société est price-Taker Une forte dépendance à l'importation l'utilisation pour le biodiesel a augmenté très fortement – de l'ordre de 45% par an – entre 2005 et 2010, générant un véritable pic de demande
<b>Clients</b>	Pouvoir de négociation des clients	Population très étendue: l'est de l'Europe l'Afrique et notamment Les maghrébins qui sont de très gros consommateurs d'huile	Les clients sont réticents aux augmentations des prix
<b>Concurrents</b>	Rivalité des concurrents	Lesieur Cristal est un leader de marché avec une part de lion sur le marché marocain de 62%	Rivalité avec SAVOLA. Et au niveau international la concurrence est très rude
<b>Menaces de nouveaux entrants</b>	Il s'agit soit de nouvelles entreprises soit de firmes ayant l'intention de se diversifier	Le marché des huiles de table est caractérisé par de <b>fortes barrières structurelles</b> : l'entrée passe par d'importants investissements en infrastructure	

<b>Pression des produits de substitution</b>	Les produits de substitution peuvent être considérés comme une alternative par rapport à l'offre du marché. Ces produits sont dus à l'évolution de l'état de la technologie ou à l'innovation		la consommation d'huile alimentaire a enregistré une croissance en volumes consommés de 2,3% ; en moyenne annuelle, du fait de sa nature de produit de base pour le consommateur.
--	---	--	---

<b>Macro environnement</b> Ensemble des grandes tendances de la société dans sa globalité. L'entreprise subit le macro environnement : elle ne peut pas l'influencer.			
<b>Dimension</b>	<b>Caractéristiques</b>	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<b>Politique</b>	décisions que les pouvoirs publics prennent.		
<b>Socioculturel</b>	évolutions démographiques, sociologiques et comportementales dans la population.		
<b>Économique</b>	Situation économique et conséquences sur l'entreprise		Fluctuation du prix des matières premières agricoles et renchérissement des prix du pétrole Une demande mondiale en forte croissance, qui pénalise la demande nationale
<b>Technologique</b>	innovations technologiques, les inventions, etc.		
<b>Écologiques</b>	mise en place du développement durable et nouvelles normes écologiques		
<b>Légal</b>	évolution de la législation au niveau du droit dans tous les domaines qui touchent le secteur sur lequel se situe une entreprise.		

## 2- Caractériser les choix stratégiques de Lesieur Cristal.

Choix stratégiques	Famille de stratégie	Justification pour le cas EMO
internationalisation	Groupe	moyen « d'élargir les débouchés
Innovation	domaine	S'adapter aux exigences des consommateurs tout en améliorant d'une manière continue la démarche qualité.
Diversification	Groupe	Proposer des nouveaux produits et développer des nouveaux marchés. Cela permet à la société de minimiser les risques

## 3- Comment la société exploite-t-elle les ressources humaines comme levier stratégique ?

La société considère ses ressources humaines comme un capital à valoriser pour réussir ses orientations stratégiques. Les axes clés de cette politique RH :

- ☞ Recherche de la compétitivité
- ☞ Respect de la culture organisationnelle
- ☞ Développement des compétences et carrières
- ☞ Dynamique sociale active et bienveillante
- ☞ Communication interne levier

## 4- Quels sont les facteurs clés de succès maîtrisés par la société Lesieur Cristal? En déduire la nature de l'avantage compétitif.

### Les facteurs clés de succès :

On entend par facteur clé de succès une description des principales compétences et ressources nécessaires pour réussir sur un marché donné. Ces fonctions, activités ou pratiques commerciales, définies par le marché et non par l'entreprise, et telles que perçues par les clients qui sont essentielles à la relation entreprise / client. **Lesieur Cristal** opère dans un secteur agroalimentaire les facteurs clés de succès dans ce secteur on peut trouver :

- ✓ La sécurité des approvisionnements en matière premières alimentaires : oléagineux (colza, soja, palmier à huile)
- ✓ Proximité grâce à un réseau de distribution
- ✓ Maîtrise des coûts pour offrir des produits très compétitifs
- ✓ Certification qualité qui permet un gain en crédibilité

### Avantage compétitif de Lesieur Cristal :

- ✓ Être le leader de marché permet à l'entreprise de bénéficier de l'économie d'échelle et baisse des charges de structures unitaires
- ✓ Management de l'innovation avec une stratégie baptisée TVG de l'innovation
- ✓ gamme de produits très riche
- ✓ notoriété de la marque
- ✓ infrastructure logistique et commerciale propre qui lui assure la couverture la plus large possible du territoire marocain, y compris dans les zones reculées

## 5- Caractériser la politique de distribution de Lesieur Cristal. Montrez qu'elle est cohérente avec son offre.

On distingue trois formes de politiques de distribution : **la distribution intensive, sélective et exclusive.**

**Pour le cas de Lesieur Cristal on parlera d'une politique de distribution intensive :** vente à tous les intermédiaires Cette forme vise à distribuer massivement un produit. Elle utilise tous les canaux sans

discrimination et sans limitation afin de toucher un maximum de consommateurs. Ainsi, **Lesieur Cristal** utilise deux circuits de distribution principalement : les détaillants (circuits courts), et les grossistes (circuits longs) et semi-grossistes (circuits semi-courts). Le groupe vend aussi via les circuits modernes (supermarchés), mais pour une part de ses volumes qui reste à ce jour marginale (environ 10%). Cette formule peut être dangereuse : la concurrence entre les revendeurs diminue leur marge et peut les inciter à favoriser les produits des concurrents. Certains d'entre eux mal équipé ou incompetents, peuvent vendre des produits mal conservés ce qui porte atteinte à la marque.

## Dossier 2 : Situation comptable et financière de Lesieur-Cristal

En vous basant sur les annexes 7, 8, 9 et 10 vous répondrez aux questions ci-dessous :

**1- Retrouvez la valeur d'entrée de la machine 600H/T et présentez les quatre premières lignes de son tableau d'amortissement.**

Valeur d'entrée de la machine 600H/T en KDH

Eléments	Méthode de calcul	Montants en KDH
Prix d'achat HT	44 724 / 1,2	37 270
Transport HT	85,5 / 1,14	75
Installation HT	144 / 1,2	120
<b>Total</b>	<b>****</b>	<b>37 465</b>

TVA =  $((37270+120)*20\% + 75*14\% = 7\,488,50$  KDH

Extrait du plan d'amortissement en DH

Date	Amortissement linéaire		Amortissement dégressif					Amortissement dérogatoire	
	Amortissement	VNA	Base amortissable	Taux retenu	Amortissement	Cumul Amort	VNA	D	R
31/12/2012	2 809 875	34655125	37 465 000	30%	8 429 625	8 429 625	29 035 375	5 619 750	
31/12/2013	3 746 500	30908625	29 035 375	30%	8 710 613	8 710 613	20 324 763	4 964 113	
31/12/2014	3 746 500	27162125	20 324 763	30%	6 097 429	6 097 429	14 227 334	2 350 929	
31/12/2015	3 746 500	23415625	14 227 334	30%	4 268 200	4 268 200	9 959 134	521 700	

**2- Présenter les trois premières lignes du tableau d'amortissement de l'emprunt.**

**Les données :**

☞ Capital : 24 000 000 dhs

☞ Taux d'intérêt : 9%

☞ Date du contrat : 01/08/2012

☞ Durée : n= 6ans

☞ Remboursement par annuités constantes de fin de période premier remboursement : 31/07/2013.

☞

Calcul de l'annuité :

On :  $24\,000\,000 = ax$  ————— alors  $a =$  —————

Donc :  $a = 5\,350\,075$

a= Amortissement + intérêt  
 Donc Amort = annuité - intérêt

Périodes	Capital début (CD)	Intérêts (I)	Amortissement (Amort)	Annuités (a)	Capital fin (CF)
31/07/2013	240 00 000	2 160 000	3 190 075	5 350 075	20 809 925
31/07/2014	20 809 925	1 872 893	3 477 182	5 350 075	17 332 743
31/07/2015	17 332 743	1 559 947	3 790 128	5 350 075	13 542 615

**3- Reconstituez les écritures comptables de l'exercice 2012, relatives à :**

**-L'acquisition de la machine 600H/T.**

**-Le contrat de l'emprunt.**

**-La dotation aux amortissements de la machine 600H/T.**

**-La régularisation des machines cédées.**

**-La dotation aux provisions pour dépréciation du fonds commercial.**

**-La reprise sur provisions pour charges à répartir sur plusieurs exercices.**

**-La régularisation de l'intérêt de l'emprunt.**

**↳ Ecritures comptables**

2332	Matériel et outillage	10/04/2012		37 465 000	
34551	Etat TVAR sur immobilisations			7 488 500	
61365	Honoraires			200 000	
34552	Etat TVAR/Charges			20 000	
61671	Droits d'enregistrement et de timbre			1 761 000	
5141			Banque		2 210 500
4481			Dettes sur acquisition des immobilisations.		44 724 000
	Facture n° chèque n°	01/08/2012			
5141	Banque			24 000 000	
1481	Emprunts auprès des établissements de crédit				24 000 000
	Avis de crédit n° contrat d'emprunt n°				
		31/12/2012			
6193	DEA des immobilisations corporelles			2 809 875	
28332	Amortissements du matériel et outillage				2 809 875
	37 465 000 x 0.1 x 9/12				
	Il faut prendre l'annuité linéaire				
		31/12/2012			
6594	DNC aux provisions réglementées			5 619 750	
1351	Provisions pour amortissements dérogatoires				5 619 750
	Amort dérogatoire = 8 429 625 - 2 809 875				
		31/12/2012			
28332	Amortissements du matériel et outillage			12 059 000	
6513	VNA des immobilisations corporelles cédées			85 000	
2332	Matériel et outillage				12 144 000
		31/12/2012			
6194	DEP pour dépréciation des immobilisations			5 828 000	
29230	Provisions pour dépréciation du fonds commercial				5 828 000
		31/12/2012			
1555	Prov.pour charges à répartir sur plusieurs exercices			4 853 000	

7195	Reprises sur provisions pour risques et charges 31/12/2012		4 853 000
6131 4493	Intérêts des emprunts et dettes Intérêts courus non échus à payer 2 160 000. 5/12	900 000	900 000

**4- Déterminez la CAF de l'exercice 2012. en KDH**

<b>Méthode additive</b>		
	Résultat net de l'exercice	En KDH
+	* Bénéfice +	118745
-	* Perte -	
+	Dotations d'exploitation	75068
+	Dotations financières	0
+	Dotations non courantes	13883
-	Reprises d'exploitation	4853
-	Reprises financières	0
-	Reprises non courantes	16931
-	Produits de cession d'immobilisation	6620
+	VNA des immobilisations cédées	85
=	Capacité d'autofinancement (CAF)	179377

<b>Méthode soustractive</b>		<b>Montants KDH</b>
<b>+ Excédent brut d'exploitation (EBE) (1)</b>		<b>299075</b>
<b>- Charges décaissables : (2)</b>		<b>Σ charges décaissables : 140891</b>
<i>*Autres charges d'exploitation</i>	880	
<i>*DEP pour dépréciation de l'actif circulant et pour risques et charges momentanés</i>	3062	

*Charges financières (sauf dotations sur actif immobilisé et financement permanent)	23047	
*Charges non courantes (sauf valeur nette d'amortissements des immobilisations cédées et dotations sur actif immobilisé ou sur financement permanent)	61323	
*Impôt sur les résultats	52579	
<b>+Produits encaissables : (3)</b>		<b>Σ Produits encaissables : 21193</b>
*Autres produits d'exploitation	14	
*Reprises/provisions circulantes *TCE : transferts de charges d'exploitation	11440	
*Produits financiers (sauf reprise financière durable)	3818	
*Produits non courant (sauf produits de cessions d'immobilisations, reprise sur subventions d'investissement et reprise sur provision durables ou réglémentées)	5921	
<b>CAF= (1) – (2) + (3)</b>		<b>179377</b>

(1) :EBE

**Calcul des soldes de gestion 2012 en KDH**

Ventes de marchandises en état	17 101
Achats revendus de marchandises	14 803
<b>Marge brute</b>	<b>2 298</b>
Ventes de biens et services	4 080 051
Variation de stocks	-35 886
Immobilisations produites	-
<b>Production de l'exercice</b>	<b>4 044 165</b>
Achats consommés de matières	3 287 046
Autres charges externes	246 072
<b>Consommation de l'exercice</b>	<b>3 533 118</b>
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>513 345</b>
Subventions d'exploitation	3 553
Impôts et taxes	6 332
Charges de personnel	211 491
<b>Excédent brut d'exploitation (1)</b>	<b>299 075</b>
Autres produits d'exploitation	14

Autres charges d'exploitation	880
Reprises d'exploitation	16 293
Dotations d'exploitation	78 130
Résultat d'exploitation	236 372

**NB : proposer juste une seule méthode de calcul de la CAF**

**5- Procédez à une analyse de la structure financière de la société au 31-12-2012 (FRNG, BFR, TN, Autonomie financière, capacité d'endettement, capacité de remboursement).**

**NB : Les provisions durables pour risques sont considérées des dettes de financement.**

Eléments	Méthode de calcul	Montants en KDH
FRNG	3 075 404 – 1 994 798	1 080 606
BFR	2 385 728 – 1 373 555	1 012 173
TN	1 080 606 – 1 012 173	68 433

La société dispose d'un FR de 1 080 606 qui permet de combler le BFR (1 012 173) et de dégager une trésorerie nette de 68 433.

Ratios	Méthode de calcul	Application	Commentaire
Autonomie financière	$\frac{FP}{Dettes}$	$\frac{1\,080\,606}{550\,646} = 1,96$	Il indique le degré d'autonomie de l'entreprise vis-à-vis de ses créanciers. L'entreprise est dans une situation d'autonomie lorsque ce ratio est supérieur à 1. R = 1,54 > 1 bonne autonomie
Capacité d'endettement	FP-Dettes	$\frac{2\,970\,127 - 1\,515\,069}{1\,455\,058}$	Il faut que les fonds propres excèdent les dettes. l'entreprise dispose d'une capacité d'endettement importante
Remboursement des dettes	$\frac{FR}{BFR}$	$\frac{1\,080\,606}{132\,606} = 8,4 \text{ ans}$	Il indique en combien d'année l'entreprise peut rembourser ses dettes grâce à sa CAF. Il doit être > 3 ans ou même 4 ans. Dans notre cas l'entreprise à besoin de 8,4 ans pour payer l'ensemble des dettes donc la capacité de remboursement de l'entreprise est lente. Mais cette remarque à nuancer il faut la comparer par rapport aux normes du secteur

**Conclusion :** Les ressources stables financent largement les investissements et dégagent un fonds de roulement important. La société est indépendante financièrement et dispose d'une capacité d'endettement élevée. La capacité de remboursement de la société est assez faible.

### Dossier 3 : Coût et sources d'avantages compétitifs de Lesieur-Cristal

En vous basant sur les annexes 11, et 12, vous répondrez aux questions ci-dessous :  
**1- Déterminez le coût de production des tourteaux correspondants à un m<sup>3</sup> d'huile.**

#### Coût de production des tourteaux

- ☞ Il s'agit du prix de vente TTC (TVA 10 %).
- ☞ La marge bénéficiaire sur la vente des tourteaux est de 15 % du prix de vente HT.
- ☞ Les tourteaux ne supportent pas des frais de distribution.

Les éléments	Méthode	Montant
Prix de vente TTC	*****	5 170
Prix de vente(HT)	5 170 / 1,11	4 700
Marge bénéficiaire	4 700 x 0,15	705
<b>Coût de production</b>	4 700 – 705	<b>3 995</b>

**2- Déterminez le coût de production d'un m<sup>3</sup> d'huile de table chez Lesieur- Cristal.**

**NB :** Le coût du sous-produit est déterminé en retranchant la marge bénéficiaire et les frais de distribution du prix de vente hors taxe. Le coût du sous-produit vient en diminution du coût du produit principal.

#### Coût de production d'un m<sup>3</sup> d'huile

Les éléments	Montant
Consommation de graines	10 944
Main d'œuvre	548
Frais Neutralisation	320
Frais blanchiment	546
Frais désodorisation	410
<b>Total</b>	<b>12 768</b>
<b>Coût de production des tourteaux</b>	<b>-3 995</b>
<b>Coût de production d'un m<sup>3</sup> d'huile de table</b>	<b>8 773</b>

**3- Comparez la structure des charges des deux opérateurs LESIEUR CRISTAL et SAVOLA.**

Eléments	LESIEUR CRISTAL		SAVOLA	
	Montants (KDH)	%	Montants (KDH)	%
Part de marché		62%		17%
Ventes	4 200 000	100%	750 000	100%
Matières premières	3 444 000	82%	615 000	82%
personnel	168 000	4%	26 250	4%
<b>Dotations d'exploitation</b>	<b>84 000</b>	2%	<b>75 000</b>	10%
Autres charges variables	126 000	3%	22 500	3%
<b>Autres charges fixes</b>	<b>210 000</b>	5%	<b>60 000</b>	8%

-Les charges variables (matières, personnel et autres) représentent le même pourcentage dans le chiffre d'affaires pour les deux opérateurs.

-Les dotations qui sont très proches en valeur absolue représentent des pourcentages différents. En effet, ces dotations pèsent lourdement sur le coût de la société SAVOLA (10 % du ca chez SAVOLA contre 2 % chez LESIEUR CRISTAL). Il en va de même pour les autres charges fixes.

On peut dire que la structure des charges est presque identique chez les deux opérateurs

**4- a- Déterminez la marge sur coût variable et le résultat analytique chez Lesieur cristal et chez SAVOLA (Présentez les TRD simplifiés).**

Eléments	LESIEUR CRISTAL		SAVOLA	
	Montant en kdh	%	Montant en kdh	%
Chiffre d'affaires	4 200 000	100 %	750 000	100 %
Coût variable	3 738 000	89 %	663 750	88.5 %
Marge sur coût variable	462 000	11 %	86 250	11.5 %
Coût fixe	294 000	6.5 %	135 000	17 %
Résultat analytique	<b>168 000</b>	<b>***</b>	<b>-48 750</b>	<b>***</b>

**b- Déterminez le chiffre d'affaires critique, le point mort et l'indice de sécurité des deux opérateurs pour l'exercice 2012.**

Indicateurs	Méthode de calcul	LESIEUR CRISTAL	SAVOLA
<b>seuil de rentabilité : SR</b> la valeur du chiffre d'affaires à partir de laquelle l'exploitation devient rentable.	$SR = \frac{CF}{T}$ $SR = \frac{CF \times CA}{M/CV}$	$SR = \frac{294\,000}{0.11}$ $= 2\,672\,727$	$SR = \frac{135\,000}{0.115}$ $= 1\,173\,913$
<b>Point mort (PM)</b> ou la date de réalisation du seuil de rentabilité C'est la date à partir de laquelle le seuil de rentabilité est atteint.	$CA \rightarrow 12 \text{ mois}$ $SR \rightarrow X$ Alors $x = \frac{SR}{CA} \times 12$	$PM = \frac{2\,672\,727}{750\,000} \times 12$ $= 7,64 \text{ mois} = 7 \text{ mois et } (0.64 \times 30 \text{ jours}) = 7 \text{ mois et } 20 \text{ jours}$ Date : 20 Août	<b>Néant</b>
<b>indice de sécurité</b> ou ratio d'efficience Plus l'indice est élevé, plus la sécurité est importante. Elle exprime donc de façon relative la sécurité de l'entreprise.	$IS = \frac{CA - SR}{CA}$	$IS = \frac{750\,000 - 2\,672\,727}{750\,000}$ $= 36,36\%$	<b>Néant</b>

**5- a- Expliquez la différence constatée au niveau des résultats obtenus en mettant en évidence l'effet de la part de marché sur la rentabilité des deux opérateurs.**

Cc

- ☞ Le taux de marge sur coût variable est presque identique pour les deux opérateurs (11 % pour Lesieur Cristal contre 11,5% pour SAVOLA).
- ☞ Mais les résultats des deux opérateurs ne convergent pas (LESIEUR CRISTAL réalise un profit alors que SAVOLA dégage une perte).
- ☞ Ceci s'explique par la différence des parts de marché des deux opérateurs. En effet, l'importance de la part de marché de LESIEUR CRISTAL (62 %) lui permet de dépasser la taille critique et de réaliser des économies d'échelle et donc d'augmenter le résultat. Inversement, la part de marché faible de SAVOLA (17 %) pénalise sa rentabilité car elle supporte des charges fixes lourdes sans atteindre la taille critique.
- ☞ LESIEUR CRISTAL atteint son seuil de rentabilité au cours du mois AOÛT et possède une marge de sécurité importante. Inversement, SAVOLA n'atteint pas encore son seuil de rentabilité.

**b- Quelles sont les stratégies que chacun des deux opérateurs doit-il poursuivre pour maintenir ou améliorer sa position sur le marché ?**

- ☞ LESIEUR CRISTAL doit maintenir sa position en poursuivant une stratégie de diversification horizontale et une stratégie marketing axée sur la communication et la distribution.
- ☞ SAVOLA doit améliorer sa position en poursuivant une stratégie de volume pour atteindre la taille critique et une stratégie de pénétration des marchés.

**6- a- Le marché de l'huile de table connaît une croissance annuelle d'environ 3% ; analyser, sur les deux années à venir, l'effet de la taille du marché sur la rentabilité des deux opérateurs.**

Eléments	LESIEUR CRISTAL		SAVOLA	
	Montant	%	Montant	%
Chiffre d'affaires	4 200 000 x (1.03) <sup>2</sup> = 4 455 788	100 %	750 000 x (1.03) <sup>2</sup> = 795 675	100 %
Coût variable	3 965 651	89 %	704 172	88.5 %
Marge sur coût variable	490 137	11 %	91 502	11.5 %
Coût fixe	294 000	6.5 %	135 000	17 %
Résultat analytique	<b>169 137</b>		<b>-43 498</b>	

L'augmentation de la taille de marché impacte positivement la rentabilité des deux opérateurs. Mais l'augmentation annuelle de 3 % sur deux années (avec des parts de marché constantes) n'est pas suffisante pour combler tout le déficit de SAVOLA.

**b- La croissance annuelle du marché de l'huile de table est constante malgré une augmentation annuelle moyenne du prix de vente de 6 %.**

**Calculez et interpréter l'impact du prix sur la demande de l'huile de table.**

Pour mesurer l'effet du prix sur la demande, il faut calculer l'élasticité prix de la demande ( $\epsilon_p$ ) :

$$\epsilon_p = \frac{\text{Variation de la demande en \%}}{\text{Variation du prix en \%}} = \frac{6\%}{3\%} = 2$$

Il s'agit d'une élasticité positive. L'augmentation du prix n'a pas entraîné une baisse de la demande de l'huile de table. Au contraire, la demande a augmenté deux fois plus vite que l'augmentation du prix. Ceci s'explique par le fait que l'huile de table est un bien de grande consommation dans la cuisine marocaine (bien inférieur).