



**Concours d'accès à la Grande Ecole du  
Groupe Institut Supérieur de Commerce et  
D'Administration des Entreprises**

**EPREUVE DE :**

**Management et Gestion d'Entreprise  
Durée : 4 Heures**

**Samedi 05 Juin 2010**

**De 9 h00 à 13 h00**

## **Epreuve Ecrite : Management et Gestion d'Entreprise**

### **Cas : NADIF**

La société "NADIF" produit depuis plus de 20 ans des savons solides ou liquides à partir de matières premières naturelles et saines, répondant aux nouvelles préoccupations en matière de consommation de produits naturels et de respect de l'environnement.

La gamme de produits de "NADIF" est variée. Elle fabrique à partir de divers savons neutres de base achetés à des fabricants importants de produits chimiques, toutes sortes de savons parfumés avec des essences de plantes aromatiques ou de fruits.

Les produits vendus sont soit solides, soit liquides. Les savons solides sont disponibles aussi bien dans des formes traditionnelles comme le cube, que des formes plus fantaisistes. Les produits liquides sont des shampoings, des savons liquides et des savons dits médicaux. La composition, le conditionnement et la clientèle diffèrent suivant les produits. Ainsi, les savons médicaux doivent être très puissants et disponibles en grands conditionnements pour les établissements de soins de santé, alors que les shampoings sont généralement vendus en petits conditionnements, mais doivent démontrer des qualités de douceur.

Le produit vendu est le regroupement (en général dans une boîte de carton) de plusieurs produits conditionnés identiques, c'est une notion de manutention et commerciale relative au commerce de gros. Une unité de vente constitue les quantités standard de vente, de manipulation et de stockage (par exemple : carton de 12 unités).

La clientèle est constituée de plusieurs types de clients : petits magasins, grandes surfaces de vente, agences gouvernementales, municipalités, et établissements de santé.

Les prix de vente dépendent de trois facteurs : le produit conditionné, le type de clients et l'unité de vente. Ils résument et font la politique de l'entreprise vis-à-vis de ses clients. Le catalogue des prix est donc établi pour chaque produit conditionné en fonction des unités de vente des types de clients. Le catalogue contient environ 400 références.

Avec un chiffre d'affaires annuel supérieur à 20 millions de Dirhams et un taux de croissance proche de 10% par an, NADIF veut s'approprier une part significative du marché du savon naturel national.

En 2010, des difficultés liées à l'intensification de la concurrence internationale commencent à se faire sentir. Cela conduit NADIF à opérer de profonds changements au niveau de sa structure organisationnelle, sa stratégie, et les approches de gestion.

La direction est consciente que NADIF est à une étape importante et critique de son développement. Si elle échoue dans cette transition, elle met assurément son avenir en jeu. Ainsi, afin de demeurer compétitive et de répondre aux exigences des consommateurs, elle a décrit des projets en matière de gestion sous la forme de six objectifs prioritaires :

1. Recharge de nouveaux marchés tout en consolidant le marché actuel ;
2. Meilleur contrôle des opérations administratives ;
3. Amélioration de la fonction logistique (production, approvisionnement, etc.) ;
4. Contrôle plus rigoureux des fonctions finance et comptabilité ;
5. Implémentation d'un système d'information pour le support des activités de vente.

## **Thème 1 : Evolution des théories en organisation (7 points)**

En plus des produits différenciés selon la composition et le conditionnement, la clientèle est constituée de plusieurs types de clients.

### **Questions :**

- 1. La société NADIF fonctionne-t-elle pour autant selon la logique orientation client ?**
- 2. Quels sont les principes de la logique orientation client ?**
- 3. Quelle est la structure organisationnelle qui permet à la société NADIF la mise en place et la diffusion d'une culture orientation client ?**

## **Thème 2 : Marketing (7 points)**

Afin d'affronter la concurrence de plus en plus accrue, le responsable de la société NADIF envisage de prioriser certains marchés par rapport à d'autres, en adoptant une stratégie marketing qui lui permettent de consolider sa position sur le marché global.

### **Questions :**

- 1. Quels sont les outils que vous pouvez proposer à la société NADIF pour connaître et choisir ses marchés prioritaires ?**
- 2. Comment le responsable marketing peut-il différencier ses marchés ?**
- 3. Quelles sont les stratégies marketing qui peuvent être utilisées dans ce cas de figure ?**

## **Thème 3 : Gestion de la production et des approvisionnements (6points)**

En 1990 et afin de répondre très vite au marché, NADIF dû investir considérablement dans l'automatisation de sa production et de son conditionnement. Dans le service de la production, deux malaxeurs et deux presses permettent une production d'environ 2 tonnes/jour. Cependant, dans le service de conditionnement, une machine d'embouteillage et une emballeuse assurent un débit équivalent à 1 tonne/jour. Cela fait du processus de conditionnement un énorme goulot d'étranglement qui handicape d'entreprise dans sa stratégie de développement. Dans la perspective d'augmenter sa part du marché, NADIF doit améliorer considérablement sa capacité de la production durant les trois prochaines années, notamment, celle du service de conditionnement. Deux choix s'offrent à NADIF :

- Investir dans l'achat de nouvelles machines de conditionnement et l'augmentation du nombre d'opérateurs.
- Ou, l'externalisation par le transfert de tout ou une partie du service de Conditionnement vers un partenaire externe.

### **Questions :**

- 1. Quels critères pourront être retenus pour évaluer et comparer l'efficacité de ces deux stratégies ?**
- 2. Portez un jugement sur l'adéquation de chacune d ces stratégies pour le cas NADIF.**

## Thème 4 : COMPTABILITE ET ANALYSE DES COUTS (40POINTS)

### Dossier 1

Dans un souci d'un meilleur contrôle comptable et financier de la société « NADIF », on met à votre disposition les annexes 1 et 2 afin de contrôler les travaux effectués par le comptable de l'entreprise

### A / ANNEXE 1 : extrait de la balance au 31-12-2010 avant inventaire

N° de compte	Noms des comptes	Solde débiteur	Solde créditeur
1351	Provisions pour amortissement dérogatoire		?
1481	Emprunts auprès des établissements de crédit		120 000
1486	Fournisseurs d'immobilisations		1 687 200
2332	Matériel industriel	924 760	
28332	Amortissement du matériel industriel		?
3121	Matières premières	123 000	
3421	Clients	450 000	
3424	Clients douteux	240 000	
3500	Titres et valeurs de placements (TVP)	68 080	
3912	provision pour dépréciation des matières et fournitures		30 500
3942	Provision pour dépréciation des clients et comptes rattachés		50 000
3950	Provisions pour dépréciation des TVP		11 840

### Annexe 2 : Informations supplémentaires :

- Parmi le matériel industriel figurant dans la balance, existe un matériel M 1 acquis à 300 000 DH le 20 juillet 2006 et amorti aux taux linéaire de 10%, mais pour bénéficier des avantages fiscaux de l'amortissement **dégressif**, le directeur financier a mis en œuvre le dispositif d'amortissement **dérogatoire** pour ce matériel.
- Le stock de matières premières pour lequel il était constitué une provision a été vendu au cours de l'exercice 2010. Aucune nouvelle dépréciation n'a été constatée.
- Le client douteux est le client EL OUAFI. On pense aujourd'hui pouvoir récupérer 60% de sa créance.
- Le client Marwan est en difficultés financières. Il pense nous régler 70% de sa créance d'un montant de 102 850 DH TTC.
- Les titres et valeurs de placements possédés par l'entreprise sont des actions FORTEX. L'entreprise en a acheté 148 au prix de 68 080 le 14/09/2008. Le cours au 31/12/2010 de ces actions est de 480 DH.
- Il reste en stock au 31-12-2010
  - Un stock de fournitures de bureau pour une valeur de 2 800 DH
  - Un stock de matières premières pour une valeur de 140 000 DH
- La prime annuelle concernant l'assurance incendie d'un montant de 18 000 DH a été réglée le 02-12-2010.

- L'entreprise attend une ristourne du fournisseur BELARBI. Le total des achats réalisés auprès de cette société s'élève à 435 820 DH HT. Pour le calcul de la ristourne le fournisseur applique le barème par tranche suivant :

Tranches de chiffre d'affaires HT en DH	Taux de ristourne
De 0 à 100 000 DH (indus)	2%
De 100 000 à 250 000 DH	3%
Plus de 250 000 DH	4%

- Le fournisseur d'immobilisations est un fournisseur allemand dont le montant nominal de sa dette est de 152 000 euro. Le cours de l'euro au 31/12/2010 est de 11,11 DH.
- L'emprunt auprès des établissements de crédit a été contracté le 01-10-2010 pour 5 ans au taux de 6% l'an.
- Le 13-04-2010 acquisition d'un matériel M2 d'un fournisseur français :
  - Prix d'acquisition 53 000 euro.
  - Commission du transitaire 11 000 DH.
  - Droits de douane 14 600 DH.
  - Frais de transport 4 800 DH
  - Cours de l'euro : 1 euro = 11,12 D.
  - Ne pas tenir compte de la TVA.
  - Le prix d'acquisition est à payer dans 2 mois
  - les autres frais sont réglés par chèque bancaire.
  - Le directeur technique, ingénieur de formation a réalisé lui-même de montage et l'installation du matériel de production. Ce travail est estimé à 16 000 DH.
  - Ce matériel est soumis à l'amortissement constant aux taux linéaire de 10%

### Questions :

1. Déterminer le coût d'acquisition du matériel M2 acquis le 13-avril et enregistrer l'écriture concernant cette acquisition.
2. Déterminer les valeurs manquantes au niveau de la balance. Justifier vos calculs en établissant les 5 premières lignes du tableau d'amortissement pour le matériel M 1 acquis le 20 juillet 2006.
3. Etablir les deux premières lignes et la dernière ligne du tableau d'amortissement de l'emprunt contracté le 01-10-2010.
4. Passez les écritures d'inventaire nécessaires.
5. Etablir la balance après inventaire.

### Dossier 2 :

L'entreprise « NADIF » envisage de fabriquer et de commercialiser un nouveau produit (savon à base d'huile d'argan). Ce nouveau produit sera vendu en cartons de 12 unités au prix de 480 DH le carton.

Pour 2011, la société prévoit de fabriquer et de vendre 12 000 cartons de savons.

Les frais variables nécessaires à la fabrication et à la vente d'un carton seront les suivants :

- ✓ Consommation de matière M 1..... 130 DH
- ✓ Consommation de matière M2.....90 DH
- ✓ Autres frais variables de fabrication.....30 DH
- ✓ Frais variables de distribution.....10 DH

Les frais fixes seront les suivants :

- ✓ Frais fixes de fabrication.....1.620.000 DH
- ✓ Frais fixes de distribution.....1.152.000 DH

### **Questions :**

Il n'y aura à la fin de l'année 2011, aucun stock de matières, de produits finis et aucun en-cours de production.

Pour l'année 2011

- 1. Calculer le coût de revient complet et le résultat unitaire et global.**
- 2. Calculer la marge sur coûts variables unitaire et globale.**
- 3. Etablir le compte de résultat différentiel.**
- 4. Etablir la relation entre le résultat et la quantité de cartons vendus, sous la forme  $R = f(x)$ , avec  $R =$  résultat et  $X =$  nombre de cartons vendus.**
- 5. En utilisant la relation précédente, déterminer le seuil de rentabilité exprimé en nombre de cartons.**

## **Thème 5 Informatique et SI (20 POINTS)**

### **Partie 1 : Processus : Commandes de vente (10 points)**

Actuellement, le processus relatif à la saisie des commandes client se résume comme suit :

- Les clients prennent contact directement avec le service de vente du siège social.
- Enregistrement par le département Comptabilité des nouveaux clients. C'est à ce moment là que sont fixées les règles de transaction avec le client en termes de prix et de limite de crédit. En effet, les prix dépendent du type de client. NADIF accordant des crédits, on ne fait pas payer le même prix à une collectivité ou un à petit commerçant, les quantités enjeu et les relations commerciales (risques financiers jouant sur les modalités de paiement) ne sont pas les mêmes. Il est fondamental pour elle (sa santé financière en dépend) de bien déterminer la limite de crédit acceptable en fonction du risque que représente chaque client.
- Une fois le client enregistré (ce qui implique la détermination du type de client ainsi que la fixation de la limite de crédit), le service Comptabilité autorise l'enregistrement de la première commande du client
- à la réception de chaque commande, un « Bon de Commande » est retranscrit manuellement sur un formulaire papier (voir exemple ci-dessous)

- Une fois les commandes acceptées, elles sont envoyées le plus rapidement possible au service des Expéditions, qui se chargera de la livraison des marchandises.

**BON DE COMMANDE**

**NADIF**

Numéro client : .....5

Nom : .....ABC DEF

Adresse : .....B, AV 5

Ville : .....Casablanca

Code postal : .....22000

Téléphone :... (212) 444 6444

**Commande : C00115**

**Date Commande : 04/01/91**

Produit	Libellé	Code U-V	Description Unité de vente	Quantité
T102	Poisson rose	C 12	Carton 12carton 12	2
S201	Shamp. bébé	CI 2	Carton 144	1
T001	Savon Std	GR	Prés. 24	1
LI 02	Sav liq jojobe	PR24		1

**Question : Etablissez le MCD des données nécessaires à l'établissement du BON de COMMANDE.**

**Partie 2 : Algorithmique (10 points)**

**Question 1 (6 points) :**

Une compagnie d'assurance automobile propose à ses clients quatre familles de tarifs identifiables par une couleur, du moins au plus onéreux : tarifs bleu, vert, orange et rouge.

Le tarif dépend de la situation du conducteur :

- Un conducteur de moins de 25 ans et titulaire du permis depuis moins de deux ans, se voit attribuer le tarif rouge, si toutefois il n'a jamais été responsable d'accident. Sinon, la compagnie refuse de l'assurer.
- Un conducteur de moins de 25ans et titulaire du permis depuis de deux ans, ou de plus de 25ans mais titulaire du permis depuis de deux ans a le droit au tarif orange s'il n'a jamais provoqué d'accident, au tarif rouge pour un accident, sinon il est refusé.
- Un conducteur de plus de 25ans titulaire du permis depuis plus de deux ans bénéficie du tarif vert s'il n'est à l'origine d'aucun accident et du tarif orange pour un accident, du tarif rouge pour deux accidents, et refusé au-delà

De plus, pour encourager la fidélité des clients acceptés, la compagnie propose un contrat de la couleur immédiatement la plus avantageuse s'il est entré dans la compagnie depuis plus d'un an. **Ecrire l'algorithme permettant de saisir les données nécessaires et de traiter ce problème.**

**Question 2 (4points) : Ecrire l'algorithme permettant de calculer la suite entière suivante selon la valeur de n donné :**

$$U_n = \text{-----} \text{ si } n > 1 \text{ En plus } U_1 = 5 \text{ et } U_0 = 2$$