

**RÉPUBLIQUE TUNISIENNE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

CERTIFICAT D'ÉTUDES SUPÉRIEURES DE REVISION COMPTABLE

SESSION DE DECEMBRE 2017

EPREUVE DE GESTION & MSI

Durée : 3 heures

Le sujet se présente sous la forme de TROIS parties indépendantes :

<i>Première partie :</i>	<i>7 points</i>	<i>Page 2</i>
<i>Deuxième partie :</i>	<i>6,5 points</i>	<i>Page 4</i>
<i>Troisième partie :</i>	<i>6,5 points</i>	<i>Page 6</i>

Notes :

1. *Aucun document n'est autorisé.*
2. *Matériel autorisé : une calculatrice de poche à fonctionnement autonome, sans imprimante et sans aucun moyen de transmission, à l'exclusion de tout autre élément matériel.*
3. *Le sujet comporte 9 pages (y compris la page de garde).*
4. *Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.*

Première partie

STRATEGIE DE L'ENTREPRISE : CAS KIDS ENTERTAINMENT

Houssem, après quelques années passées aux Etats Unis au contact des enfants du fait de son métier de pédo-psychiatre, revient en Tunisie avec la volonté de créer un projet innovant ciblant les enfants. Il a pu à travers ses voyages, mesurer l'ampleur du gap entre les activités destinées aux enfants à l'étranger et en Tunisie. Après une étude de marché, il constate le manque de diversité de l'offre et le niveau de qualité relativement faible des prestations offertes et ce, en dépit d'une demande potentiellement importante et exigeante. En effet, une proportion non négligeable des familles tunisiennes est constamment à la recherche de divertissements et d'activités pouvant attirer leurs enfants et les éloigner de leurs tablettes, smartphones, consoles de jeux et ordinateurs. Le budget consacré aux enfants a nettement augmenté ces dernières années dans la mesure où l'éducation des enfants devient une priorité au niveau de la classe moyenne et aisée tunisienne. Etant lui-même père de 3 enfants, *Houssem* est très sensible au désarroi de tous ces parents qui peinent à motiver leurs enfants à lire ou à exercer une activité ludique qui les impacterait positivement.

Il crée dans un premier temps en 2012 un premier club d'enfants : « *Kids Entertainment* » au Lac 2 ; Ce dernier, incarne un nouveau concept de club ciblant les enfants. Diverses activités originales y sont proposées notamment des ateliers de bricolage, pâtisserie, cuisine, peinture, photographie, poterie, toilettage d'animaux domestiques, architecture, couture, théâtre, poésie, développement d'applications mobiles... Les différents workshops dont certains sont uniques en Tunisie, sont animés par des jeunes animateurs passionnés proposant des formations de qualité via l'usage de méthodes pédagogiques innovantes inculquées par *Houssem* à ses formateurs. Les ateliers sont organisés, en général, en fin d'après-midis après les cours, durant les weekends et pendant les vacances scolaires. Le club connaît rapidement un succès fulgurant et ce, en dépit de prix relativement élevés. Les enfants adorent et les parents sont conquis. Ils sont rassurés de pouvoir confier leurs enfants à des professionnels en toute sécurité, en sachant qu'ils vont acquérir un certain savoir-faire dans un domaine, en particulier.

Fortement imprégné de l'univers *Disney* qui l'a toujours passionné, *Houssem* décide de créer un nouveau personnage typiquement tunisien à l'instar de *Labib* qu'il dénomme *Didou*. Cette mascotte qu'il a créée de toutes pièces a tout pour plaire aux enfants. *Didou* est toujours présent pour accueillir les familles au club et a toujours un message gentil personnalisé pour chaque enfant. Le personnage *Didou* gagne en notoriété et *Houssem* projette de profiter de ce succès pour développer son activité. Il utilise la mascotte *Didou* pour en faire le logo de son entreprise « *Kids Entertainment* ». *Houssem* mise essentiellement sur les réseaux sociaux et la distribution de flyers pour la promotion de *Didou* et de ses différentes activités.

Suite à la réussite de son premier club, il ouvre trois autres clubs en 2014 à la Marsa, Ennasr et Mutuelville et ce, en dépit de toutes les difficultés rencontrées en vue de dénicher des emplacements stratégiques dans les quartiers huppés qui soient faciles d'accès et où il y a possibilité de stationner. Après beaucoup d'efforts et en ayant mobilisé son réseau relationnel, il arrive à dénicher des perles rares : des villas bien localisées et dont les propriétaires ont accepté la location en vue de l'exercice de ce genre d'activités. Ces trois autres clubs sont des clones de son premier club, où *Didou* est toujours la vedette Star.

Début 2015, *Houssem* crée « *Kids Presse* », une petite agence d'édition qui lance un magazine ciblant les enfants où différentes rubriques sont présentées : Bandes dessinées où *Didou* est la vedette de

l'une d'entre elles, actualités culturelles, articles traitant de thématiques reliées à l'univers de l'enfant dans un langage accessible, jeux, pages publicitaires, coupons de réductions relatifs à des salles de cinémas, fast food, enseignes de vêtements pour enfants...

Suite à la commercialisation de six numéros mensuels avec zéro invendu, « Kids Press » crée une joint-venture avec son fournisseur imprimeur « Printis » qui lui a donné entière satisfaction tout au long de ces derniers mois. Cette filiale commune a pour objet la conception et la publication de livres et magazines destinés aux enfants.

En 2016, Houssem se lance dans la production de dessins animés 3D où le cachet tunisien est de rigueur. Il rachète une Startup spécialisée dans la production des films d'animation qu'il rebaptise : « Kids imagine » qui se chargera en plus de la production des films d'animations, du développement d'applications internet à contenus ludiques que pourrait télécharger les enfants. Son premier dessin animé acheté par la télévision tunisienne nationale, a pour protagoniste principal son personnage *Didou* qui parcourt la Tunisie pour en découvrir les vestiges.

Houssem ne compte pas s'arrêter là. Bien qu'il soit conscient que les différents métiers où il a investi exigent des compétences différentes, il est confiant quant à sa capacité de réussir dans chacun vu les synergies entre les différentes activités notamment à travers le personnage *Didou*. Il a ainsi élaboré un plan quinquennal dont les grands axes se résument ainsi :

- **Option 1 :** Production et Commercialisation de produits dérivés (peluches, déguisements, pyjamas, mugs, sacs...) à l'effigie de son personnage vedette *Didou* qui seraient commercialisés au niveau de tous ses clubs. Houssem pense créer une unité industrielle qui se chargerait de la production de toute cette gamme de produits. Même s'il est conscient que la sous-traitance à l'étranger lui reviendrait moins chère, il tient à tout prix à ce que son produit soit « Made in Tunisia » pour renforcer davantage son image d'entreprise tunisienne citoyenne, contribuant à la résorption du chômage.
- **Option 2 :** Ouverture d'un jardin d'enfants qu'il baptisera *Didou*, qu'il projette de construire sur un terrain de 5 hectares à la Soukra comportant tous les aménagements requis pouvant contribuer à l'épanouissement d'un enfant : Potager, animalerie, Piscine chauffée, terrains de sport, circuit de mini voitures, club d'équitation... Houssem envisage de proposer une formation à la carte où suite à une batterie de tests, l'enfant serait orienté vers des activités où il aurait une prédisposition particulière (langues étrangères, musique, mathématiques, arts plastiques, danse, activités sportives, robotique...). En vue de garantir le meilleur épanouissement physique et psychologique, chaque enfant sera suivi régulièrement par un pédiatre et un pédo-psychiatre permanent. La mascotte *Didou* sera omniprésente et visitera quotidiennement tous les groupes d'enfants.
- **Option 3 :** Lancement d'une nouvelle chaîne de télé tunisienne ciblant les enfants, où un certain nombre d'émissions serait animé par *Didou* en plus de la diffusion de dessins animés, de séries, de films dont certains seraient produits par « Kids imagine ».

Deuxième partie

MANAGEMENT DES SYSTEMES D'INFORMATION : CAS COSMETICA

Présentation de l'entreprise et de sa stratégie

COSMETICA est une PME tunisienne qui fabrique des produits cosmétiques totalement BIO et les commercialise sur tout le territoire tunisien. Fondée en 2005 par deux jeunes entrepreneuses très ambitieuses et dynamiques répondants aux noms de Maryam et Ines. Elles ont réussi, au fil des années, à véhiculer auprès de leurs 200 employés et collaborateurs, une culture du changement, de l'innovation et du travail en équipe.

Les deux jeunes pharmaciennes spécialisées dans la dermocosmétologie ont le vent en poupe puisqu'elles ont réussi à atteindre en 2016, malgré une conjoncture locale morose, un chiffre d'affaires de 1 MILLION de dinars. Ce succès peut être qualifié de fulgurant, si l'on tient compte de la relative jeunesse de l'entreprise et en comparaison avec les modestes chiffres de ventes réalisés à ces toutes premières années d'existence. Ceci a été possible grâce à une découverte aussi insolite qu'ingénieuse : exploiter l'huile de cactus, véritable source de jeunesse, disponible en extrême abondance et quasi-gratuitement sur le territoire tunisien.

La stratégie actuelle de l'entreprise s'articule, principalement, autour des axes suivants :

1. Soutenir la forte croissance que connaît l'entreprise et la développer.
2. Fidéliser les clients existants, en offrant une rapidité de livraison sans failles et un présence « multicanal ».
3. Nouer des partenariats stratégiques à l'international pour développer davantage les ventes.
4. Développer la « recherche et développement » afin de trouver des « matières premières » BIO et des formules de fabrication révolutionnaires.
5. Se préparer pour une entrée en bourse sur le moyen-long terme.

La structure organisationnelle de l'entreprise est la suivante : Le siège social situé à Tunis, comprenant la direction générale ainsi que les différentes directions fonctionnelles telles que la direction « Ventes et marketing », la direction « Administrative et financière », la direction « Informatique », la direction « Production », la direction « Supply Chain » et la direction « Recherche & Développement – R&D ». Trois filiales situées respectivement à Sousse, Sfax et Nabeul ainsi que deux grands laboratoires. Et enfin, une cinquantaine de points de vente sur tout le territoire tunisien.

Stratégie SI de l'entreprise

Soucieuse de faire de son système d'information un véritable vecteur de performance et consciente de ses dysfonctionnements actuels, l'équipe dirigeante a pris la décision d'entreprendre une refonte majeure de ses systèmes et applications. *« Notre système d'information actuel est vieillissant et peu évolutif !! Organisé autour de silos applicatifs complètement hétérogènes et mal intégrés, nous n'avons pas la possibilité d'avoir à la fois une visibilité globale sur notre activité et une granularité fine des résultats par produit et par région »*, souligne Maryam, l'une des deux sœurs fondatrices. Par ailleurs, aspirant à une internationalisation sur le moyen terme, elles ne souhaitent surtout pas que leur système d'information soit un frein à cet objectif stratégique.

La direction « informatique » est chapotée par *Mr Dhafer*, un jeune homme fraîchement recruté, féru de la technologie à qui tout le projet d'implantation a été confié, y compris la responsabilité de désigner les membres de l'équipe de projet, le choix de la solution la plus adaptée, la délimitation de la portée du projet, la mise en place de la solution, l'acquisition et la préparation de l'infrastructure technologique de support, etc. Pour se faire aider dans ce projet, *Mr Dhafer* a désigné une équipe de quatre collaborateurs, tous informaticiens en qui il a entière confiance. Il est précisé que *Mr Dhafer* est également responsable du management de la sécurité et du risque au sein de l'entreprise. D'ailleurs, les deux services « risk management » et « sécurité informatique » relèvent directement de sa direction. En cette qualité, c'est lui-même qui prend les décisions dans ces deux domaines en concertation directe et exclusive avec la direction générale.

Aujourd'hui *Mr Dhafer* a une réunion avec la direction générale pour discuter de plusieurs points importants. A l'ordre du jour :

- Le budget alloué au projet ;
- Les processus métiers concernés par le projet d'intégration ;
- La spécification des besoins métiers ;
- Les grands axes du projet et les priorités de l'entreprise à partir desquels, sera fixé le planning du chantier ;
- Les applications existantes qui seront maintenues. En effet, l'application propriétaire « *sales management* » développée il y a une dizaine d'années par le département informatique semble donner entière satisfaction ;
- Une *short-list* des éditeurs qui sera contactée pour les premières démonstrations.

A l'issue de la réunion, l'équipe dirigeante a donné carte blanche à *Mr Dhafer*, pour faire le nécessaire, tout en tenant compte des directives suivantes :

- Privilégier une solution qui ne soit pas très structurante et dont le coût ne soit pas très élevé.
- Généraliser la solution retenue sur toutes les filiales de la compagnie et auprès des 200 employés dans un délai ne dépassant pas un an.
- Faciliter le pilotage de la performance grâce à des fonctionnalités de reporting et des indicateurs de performance.
- La *DG* s'est alarmée de la faiblesse des dispositifs de sécurité informatique mis en œuvre pour sécuriser les échanges des données sensibles entre le département R&D, les deux laboratoires et les filiales de la compagnie. Un accent particulier doit être mis sur les formules et procédés de fabrication des crèmes BIO faisant aujourd'hui la notoriété de *COSMETICA* et très convoités par la concurrence.

Troisième partie

CONTROLE DE GESTION

Question de cours

Répondez à la question de cours figurant dans la page « Travail à faire »

Cas : ABC communication

La société ABC communication développe des téléphones cellulaires de dernière génération. Embauché comme consultant, il vous est demandé d'étudier la gestion par les coûts cibles de la conception d'un nouveau modèle de téléphone cellulaire vendu en Tunisie par ABC communication. Dans ce projet de téléphone, les ingénieurs ont retenu le meilleur de la technologie dans le choix de chaque composant.

Annexe 1

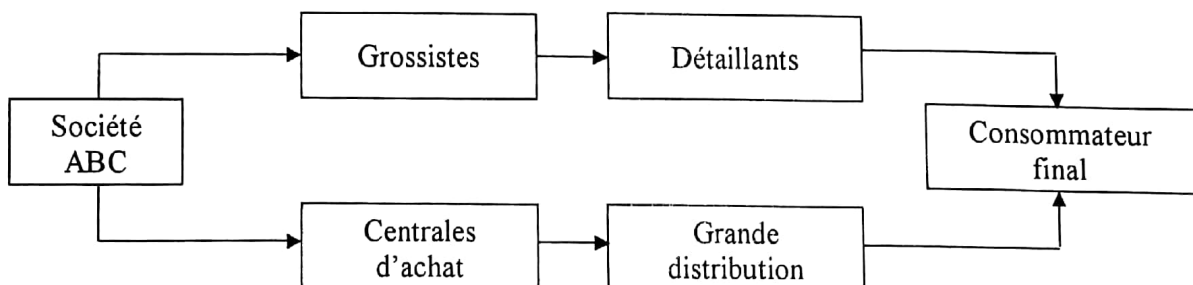
Une étude de marché a permis d'évaluer le marché potentiel à 2 000 000 d'unités, vendues 125 D TTC l'unité en N+1, de 5 000 000 unités à 110 D TTC l'unité en N+2 et en N+3 et de 3 000 000 unités à 100 D TTC l'unité en N+4. Les prix mentionnés sont les prix publics « conseillés » aux détaillants. La distribution se fera pour moitié par des détaillants dont la marge sera de 40% du prix de vente au consommateur final. Les détaillants s'approvisionnent auprès de grossistes qui appliquent un coefficient multiplicateur de 1,2.

La grande distribution devrait distribuer l'autre moitié. Elle vendra à des prix inférieurs de 15% à ceux des détaillants. Sa marge sera de 30% du prix de vente au consommateur final et les centrales d'achat prendront une marge uniforme de 8 D par appareil.

Les téléphones cellulaires seront soumis à une TVA au taux de 18%.

Le projet ne sera accepté que s'il dégage un profit de 40% du prix de cession aux distributeurs.

Le circuit de distribution peut se présenter comme suit :



Annexe 2

Une analyse de la valeur a été effectuée pour déterminer le coût cible global puis celui des différents éléments.

Trois groupes de fonctions du produit ont été mis en évidence :

- Fonction d'utilité ;
- Fonction d'image ;
- Fonction de confort.

Leurs contributions relatives à la valeur totale du produit sont respectivement de 20%, 40%, et 40%.

Ces fonctions concernent, à des degrés divers, cinq sous-ensembles. En sondant son panel habituel de consommateurs, l'entreprise a mesuré l'importance relative de chacun des sous-ensembles pour chacune des fonctions. Les résultats sont les suivants :

Fonctions	Composants	Ecran	Clavier	Chargeur	Etui	Total
Utilité	40%	15%	15%	20%	10%	100%
Image	5%	30%	20%	20%	25%	100%
Confort	30%	30%	20%	10%	10%	100%

Le coût estimé de chacun des éléments est le suivant :

Eléments	Composants	Ecran	Clavier	Chargeur	Etui	Total
Coût	20	8	3	3	2	36

NB : Tous les prix ou coûts unitaires seront arrondis à deux chiffres après la virgule.

Travail à faire

Première partie

7 points

Question 1 : (1 point)

Comment estimez-vous la menace des nouveaux entrants au niveau de l'activité Clubs pour enfants ? Justifiez votre réponse.

Question 2 : (0,75 point)

Pensez-vous que *Houssem* ait créé un nouveau groupe stratégique où « Kids entertainment » pourrait espérer à moyen terme être l'unique intervenant. Justifiez votre réponse.

Question 3 : (1,25 points)

Identifiez les stratégies concurrentielles adoptées par *Houssem* au niveau du DAS : Clubs et précisez sur quels facteurs elles se basent.

Présentez votre réponse sous la forme d'un tableau à trois colonnes indiquant : La stratégie concurrentielle, les facteurs (ou sources d'avantage concurrentiel) et la justification.

Question 4 : (2,5 points)

Identifiez et justifiez l'ensemble des voies de développement stratégiques mises en œuvre par *Houssem* jusqu'à aujourd'hui. Pour chacune de ces voies, précisez les modes de développement adoptés et éventuellement les manœuvres déployées.

Présentez votre réponse sous forme d'un tableau.

Question 5 : (1,5 points)

Identifiez les 3 options stratégiques envisagées dans le cadre du plan quinquennal (voies et modes de développement). Laquelle recommanderiez-vous, en particulier, si *Houssem* décide de n'en retenir qu'une. Justifiez votre réponse.

Deuxième partie

6,5 points

En tant que consultant en systèmes d'information, il vous est demandé de rédiger un rapport dans lequel vous traitez les questions suivantes :

Question 1 : (1,5 points)

Dans quelle mesure peut-on parler d'alignement stratégique entre ce projet d'intégration et la stratégie de l'entreprise *COSMETICA*. Justifiez votre réponse.

Question 2 : (2,5 points)

Identifier les lacunes et facteurs de risques associés à la gouvernance du système d'information au sein de *COSMETICA*. Proposer des recommandations pour pallier à ces lacunes.

Présentez votre réponse sous forme d'un tableau.

Question 3 : (1 point)

« L'application propriétaire -sales management- développée il y a une dizaine d'années par le département informatique semble donner entière satisfaction » : Quelle solution d'intégration proposez-vous pour préserver cette application ?

Question 4 : (1,5 points)

Compte tenu, des objectifs stratégiques, d'une part, et des directives formulées au cours de la réunion mentionnée dans le texte, d'autres part, quels sont les modules et les fonctionnalités de la solution retenue ? Justifiez votre réponse.

Question de cours (1 point)

Qu'est-ce qu'un goulot d'étranglement et que peut être le moyen d'ajustement permettant d'optimiser son utilisation ?

Cas : ABC communication

Question 1 : (0,5 point)

En se basant sur l'annexe 1, calculer le prix de vente moyen TTC proposé au consommateur final sur la période et pour chaque circuit de distribution.

Question 2 : (1,5 points)

Calculer, sur la période et pour chaque circuit de distribution, le coût cible de ABC respectant son objectif de profit (voir annexe 1).

Question 3 : (0,5 point)

Quel est le coût cible moyen ?

Question 4 : (2 points)

Calculer, en retenant l'hypothèse simplificatrice d'un coût cible moyen de 28 D ; le coût cible de chaque élément du cellulaire (voir annexe 2). Comparer ces coûts au coût estimé. Qu'en conclure ?

Question 5 : (1 point)

Calculer le nouveau coût cible moyen en retenant l'hypothèse d'économie sur les composants sachant qu'il serait possible de gagner 8 D par appareil. Toutefois, des innovations sur le design des étuis augmenteraient leur coût de 3 D et entraîneraient une augmentation des prix de vente au client final de 5% ; quel que soit le circuit.

Que conclure ? Justifier la réponse en comparant ce nouveau coût cible moyen avec le nouveau coût estimé.