

Examen du CES Révision Comptable
Session Principale
(www.revisioncomptable.wordpress.com)
Epreuve : Gestion & Management des Systèmes d'information
Durée : 3 heures
Cette épreuve contient 7 pages
Documents non autorisés
Calculatrice autorisée

A/ CONTROLE DE GESTION (6.5 points)

Question de cours (1.5 point):

Quel est l'intérêt de calculer l'EVA et quelles en sont ses limites.

Exercice (5 points):

La Société e-CAT a démarré il y a deux ans, elle opère dans le domaine du e-commerce. Elle emploie une vingtaine de personnes dont la majorité est composée de jeunes photographes, infographistes et informaticiens. Elle conçoit pour le compte d'entreprises des catalogues numérisés de produits destinés à être vendus sur internet. La société a démarré il y a deux ans. Le PDG de la société a fixé le prix de vente qu'il considère concurrentiel, à 490 dt (hors taxes) par catalogue.

A la lecture des éléments du compte de résultat analytique (voir annexe 1), le PDG demande au commercial et à l'infographiste principal de proposer une solution pour remédier à cette contre-performance. Les deux proposent une augmentation du prix de vente (H.T). Le premier propose une augmentation de 5% par rapport au prix proposé par le PDG. Le second considère que la qualité des produits de l'entreprise est supérieure à celle de la concurrence et qu'il est possible d'augmenter le prix de vente de 10%. Le commercial juge que toute augmentation du prix de vente ne doit pas se faire en dehors d'une étude sur la réaction de la concurrence et de son effet sur la réduction des quantités à vendre. Il livre à ses collègues les données permettant d'entreprendre des études de simulation des prix et des quantités (voir annexe 2).

Questions :

1. Sur la base des données fournies par le comptable (voir annexe 1), calculez la marge sur coût variable, la marge sur coût variable unitaire et le taux de marge sur coût variable. (1 point)

2. Calculez le résultat analytique d'exploitation (avant impôt) et expliquez pourquoi l'entreprise est arrivée à une telle situation. (1 point)
3. Sur la base des données sur les charges variables, les charges fixes et les quantités vendues, quel devrait être le prix minimal auquel l'entreprise doit vendre un catalogue. (0.5 points)
4. A supposer que le coût variable unitaire est de 257 dt (H.T), et sur la base de ventes de 3000 unités et de l'annexe 2, faut-il plutôt retenir la proposition du commercial ou celle de l'infographiste? (1.5 points)
5. Quel est le conseil à donner au PDG pour améliorer la performance de son entreprise. Expliquez. (1 point)

Annexe 1 : Données comptables relatives à l'exercice (N)

Les quantités vendues de catalogue est de 3 000 unités au prix de 490 dt (H.T).
 Les charges annuelles du personnel sont de 700 000 dt dont 300 000 dt sont liées aux charges du personnel administratif et de direction.
 Le loyer du local d'e-cat qui abrite à la fois les locaux de l'administration, du commercial et des techniciens est de 120 000 dt par an.
 Les fournitures et consommables dépendant du nombre de catalogues réalisés sont évalués à 70 000 dt par an.
 Les dotations aux amortissements du matériel informatique est de 250 000 dt par an.
 Les autres amortissements (matériels de transport et mobiliers) s'élèvent à 50 000 dt par an.
 L'entreprise engage d'autres frais qui sont liés à son niveau d'activité comme les frais d'honoraires estimés à 200 000 dt par an et des frais de communication de l'ordre de 100 000 dt par an. Par ailleurs, l'entreprise a emprunté un crédit de 600 000 dt remboursable sur 5 ans par échéance annuelle. Ce crédit a été contracté au taux de 5% l'an et il est remboursable par des annuités en principal constant. Il reste encore 3 ans à payer.

Annexe 2 : Etude des conséquences de la variation des prix sur les quantités à vendre.

En cas de variation positive de 5% de prix de vente du catalogue:

Probabilité de la réaction de la concurrence	0,1	0,6	0,3
Effet sur les quantités vendues par la société	-5%	-2%	0%

En cas de variation positive de 10 % de prix de vente du catalogue:

Probabilité de la réaction de la concurrence	0,6	0,2	0,1	0,1
Effet sur les quantités vendues par la société	-13%	-10%	-5%	-2%

B/ STRATEGIE DE L'ENTREPRISE : CAS TOPLAIT (7.5 POINTS)

Voilà 17 ans que TOPLAIT n'a cessé d'approvisionner le marché tunisien en produits laitiers avec pour principal objectif : « une qualité irréprochable et la satisfaction du client ». Depuis sa création, le groupe travaille à développer et à compléter sa gamme de produits laitiers recherchant d'une manière continue à répondre aux attentes des consommateurs tunisiens.

Aujourd'hui, TOPLAIT se place en seconde position sur le marché des produits laitiers juste après le groupe DELONE. TOPLAIT réceptionne 120 millions de litres de lait par an et emploie 480 personnes privilégiant l'emploi des jeunes. Son taux d'encadrement actuel est de 25%, ce qui est largement supérieur au taux d'encadrement national pour le secteur industriel, qui avoisinait les 19% en 2009. TOPLAIT est aussi forte de la réputation de son fondateur Ali (52 ans), un professionnel confirmé dans le secteur ayant une large expérience : il a été directeur général de la « Laitière du Nord – LAINO » de 1986 à 1997, directeur des équipements techniques et enseignant universitaire à l'INAT de 1977 à 1982. C'est notamment en prenant appui sur l'expérience et le savoir technique de son fondateur que TOPLAIT est désormais considérée comme l'entreprise ayant le site de production le plus sophistiqué, à la pointe des standards européens notamment au niveau de l'hygiène. Le fondateur est tellement investi dans sa mission qu'il en vient même à passer voir les éleveurs, leur prodiguant des conseils pour les aider à améliorer la production de leur cheptel. Il a ainsi réussi à construire une relation de confiance des plus solides avec ses éleveurs.

Au démarrage et pendant environ 10 ans, TOPLAIT s'est exclusivement concentrée sur l'offre de lait (en bouteille puis en pack). Depuis septembre 2007, la société n'a cessé d'introduire sur le marché tunisien toute une gamme de produits ultrafrais, offrant du Yaourt, du Brassé, et plus récemment du Yaourt à Boire, du Leben et du Raieb (voir annexe 1). Cela a nécessité l'acquisition de compétences totalement nouvelles tant au niveau des processus de traitement du lait, que du choix des matières premières à acheter (ex. arômes), ou encore des choix des circuits de distribution et de communication.

TOPLAIT souffre de temps en temps d'une irrégularité sur le plan d'approvisionnement en lait. En effet, en Tunisie, la plus grande difficulté dans ce secteur reste le produit de base : le lait, dont les prix au litre sont plafonnés par l'Etat entraînant des difficultés d'approvisionnement auprès des éleveurs. Comme l'explique le fondateur, le prix actuel du litre de ce produit (0,970 d pour le berlingot) n'est pas rémunérateur ; rappelant que le lait se vend entre 1,200 d et 1,300 d dans les pays voisins et proches de la Tunisie tels que la Libye, l'Algérie ou encore le Maroc. Ainsi, depuis déjà deux ans, certains éleveurs en difficulté tentent d'écouler leur

production dans les pays frontaliers où le prix n'est pas plafonné, engendrant des pénuries. Pour tenter de contrecarrer ces difficultés, en 2005, TOPLAIT a décidé d'ouvrir son capital aux éleveurs regroupés au sein de coopératives laitières. Mise à part le besoin de sécuriser les approvisionnements et d'augmenter les litres de lait collectés, TOPLAIT doit pouvoir augmenter sa capacité de production. En effet, lors du dernier conseil d'administration, le fondateur a expliqué que le groupe a tout intérêt à produire plus et recommande de consacrer une part importante des ressources dans le développement des leben et Raieb. Le groupe estime devoir augmenter la capacité de production d'au moins 20% et pour cela hésite entre deux options: le rachat des actifs du groupe LAINO connu pour avoir un site de production en bon état, ou bien l'extension de son usine de Mahdia.

Annexe 1 : Répartition des ventes de TOPLAIT, de Delone et du marché total

	2012	2013
Lait en bouteille marché Total	98 747 900	104 700 000
Lait en bouteille-Toplait	38 000 000	42 000 000
Lait en bouteille-Delone	22 038 000	22 500 000
Autres entreprises	38 709 900	40 200 000
Lait en pack marché Total	39 250 000	40 880 000
Lait en pack-Toplait	19 300 000	19 800 000
Lait en pack-Delone	19 450 000	20 570 000
Autres entreprises	500 000	510 000
Yaourts en pack marché Total	72 900 000	95 500 000
Yaourts -Toplait	1 000 000	14 000 000
Yaourts-Delone	23 900 000	27 500 000
Autres entreprises	48 000 000	54 000 000
Yaourts à boire marché Total	2 446 000	2 901 000
Yaourts à boire -Toplait	840 000	901 000
Yaourts à boire-Delone	1 506 000	1 800 000
Autres entreprises	100 000	200 000
Leben et Raieb marché Total	1 808 000	2 140 000
Leben et Raieb Toplait	1 240 000	1 490 000
Leben et Raieb Delone	550 000	630 000
Autres entreprises	18 000	20 000

Question 1 : (2 points)

- 1.a Listez dans un tableau les différentes ressources et de compétences de TOPLAIT en précisant leur typologie.
- 1.b Quelles sont les compétences distinctives du groupe ? Justifiez votre réponse.

Question 2 : (1.5 points)

- 2.a Quelle est la force concurrentielle dont l'intensité est la plus élevée dans ce secteur ? Justifiez votre réponse.

2.b Quelle solution a-t-elle été retenue par le groupe pour contourner cette force ? Justifiez votre réponse.

Question 3 : (1.5 points)

3.a Quelle est la voie de développement stratégique retenue par le groupe TOPLAIT ? Justifiez votre réponse.

3.b Quel (s) mode (s) de développement s'offre(nt)-il(s) au groupe? Justifiez votre réponse.

Question 4 : (2.5 points)

4.a Schématisez la matrice BCG puis situez l'activité Leben et Raieb en précisant son type.

4.b Évaluez la recommandation faite par le fondateur ? Justifiez votre réponse.

C/ MANAGEMENT DES SYSTEMES D'INFORMATION (6 POINTS)

HMFood est une entreprise qui opère dans le secteur agro-alimentaire. Située dans la zone industrielle de Ben Arous, elle emploie 480 salariés. HMFood a été créée depuis 1990 par deux frères Hichem et Mehdi. Au fil du temps, elle a vu sa part de marché s'accroître. Elle est actuellement leader sur son marché et exporte 30% de sa production vers la France, l'Italie et quelques pays du Golfe.

Son système d'informations actuel est le fruit de développements réalisés en interne par M. Slim, le responsable informatique, qui occupe ce poste depuis la création de l'entreprise. Le système d'informations de HMFood repose principalement sur trois applications informatiques. La première application gère la comptabilité de l'entreprise. Elle a été développée depuis la création de l'entreprise. Depuis 2001, et suite à l'augmentation fulgurante des commandes passées par la grande distribution, M. Slim a développé deux autres applications ; l'une consacrée à la gestion de la production et l'autre à la gestion commerciale. La gestion des salaires est assurée par le logiciel Excel. Depuis leurs développements, M. Slim opère régulièrement des transformations sur l'ensemble des applications utilisées afin de tenir compte des évolutions réglementaires et techniques.

D'après M. Hichem, Directeur général de HJHMFood, le système d'informations actuel, en exploitation depuis plusieurs années, a connu très peu d'incidents. Il explique cela par la maîtrise parfaite de l'architecture technique et fonctionnelle du système d'informations par M. Slim. Toutefois, depuis quelques mois, plusieurs problèmes ont été constatés. La gestion des ventes est devenue difficile compte tenu du nombre de références à traiter. Le temps de réponse à chaque enregistrement dans l'application comptable est extrêmement élevé (parfois plusieurs minutes pour l'enregistrement de quelques factures). De plus, le système d'informations, gère deux référentiels pour la gestion des stocks. Il en résulte des coûts de production plus élevés que ceux de la concurrence et des commandes livrées tardivement aux

distributeurs ou non honorées suite à des ruptures de stock. M. Mehdi, ingénieur agroalimentaire et Directeur de la production, a décidé d'implanter un ERP pour la refonte du système d'informations de HMFood. Suite à cette décision, M. Slim, qui n'était pas d'accord avec l'implantation d'un ERP, quitte brusquement l'entreprise.

M. Mehdi s'auto-désigne chef de projet pour la refonte du système d'informations de l'entreprise et affirme : « *Nous n'avons pas encore de réelle stratégie pour le développement de notre entreprise, mais nous voulons aller de l'avant. Nous allons d'ailleurs acquérir un ERP. Cela nous permettra de développer notre stratégie* ». Il contacte trois éditeurs de solutions ERP pour demander des renseignements sur le coût, le délai d'implantation et la couverture fonctionnelle des solutions proposées. Il considère que les réponses des éditeurs contactés lui permettront de mieux cerner les besoins de HMFood et d'affiner ce qu'il pourrait attendre d'un ERP.

Le premier éditeur propose une solution adaptée au secteur agroalimentaire couvrant les quatre domaines fonctionnels à savoir : la comptabilité, la gestion commerciale, la gestion de la production et la gestion des ressources humaines. Le coût d'implantation pour chaque module s'élève à 40.000dt. L'implantation de la solution s'étale sur une période de 2 ans avec une stratégie d'implantation modulaire. Le deuxième éditeur propose une solution couvrant la gestion commerciale, la gestion de la production et la gestion comptable. Le coût d'implantation s'élève à 100.000dt. L'éditeur estime le délai d'implantation à 6 mois avec une approche d'implantation « Big Bang ». Le troisième éditeur propose une solution modulaire qui couvre les quatre domaines fonctionnels. Il recommande par ailleurs le recours à l'intégrateur METAINFO pour l'implantation de la solution. Le coût de la licence est estimé à 75.000dt.

M. Hichem vous contacte et demande votre avis sur la pertinence de la méthodologie de choix de l'ERP. Par ailleurs, il vous expose les faits ci-après pour vous demander conseil sur la politique de sécurité du système d'informations de HMFood.

- a) Pour passer une commande, l'adresse du client et ses coordonnées bancaires doivent être saisies dans l'application de la gestion commerciale accessible à tout salarié disposant d'un mot de passe pour accéder au réseau de l'entreprise.
- b) Les sauvegardes informatiques sont réalisées une fois par semaine et conservées 6 mois dans une armoire dans le service informatique. Les données comptables sont conservées sur des supports de stockage externes pendant 5 ans.
- c) Le local du service informatique et le magasin de stockage des produits frais communiquent par une porte non fermée à clé avec le local du service commercial qui accueille au cours de la journée les clients de l'entreprise pour passer leurs commandes et se faire livrer. Il arrive que le local du service

commercial soit sans surveillance à certains moments de la journée. La nuit, l'entreprise est surveillée et les locaux sont sous alarme.

- d) En cas d'indisponibilité de l'application de la gestion commerciale, les répercussions financières et la perte de clientèle pourraient être très significatives. Pourtant, aucun plan de secours n'a été établi.

Questions :

On vous demande de préciser à M. Hichem :

1. Les inconvénients et les risques de la méthodologie adoptée pour implanter l'ERP. (1 point)
2. La pertinence des critères mobilisés par M. Mehdi pour choisir un éditeur ERP en spécifiant au moins deux autres critères. (1 point)
3. La différence entre l'approche modulaire et l'approche « Big Bang » pour l'implantation des ERP. (1 point)
4. Les défaillances de la politique de sécurité du système d'informations de HMfood1. (3 points)

¹ Pour chaque constatation, vous devez spécifier le dispositif de sécurité défaillant, le risque encouru et les recommandations pour mieux sécuriser le système d'informations