

OFPPT

مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل

Office de la Formation Professionnelle  
et de la Promotion du Travail

Direction de la Recherche et de l'Ingénierie de la Formation

Examen de Fin de Formation

Session juin 2011

Filière : Technicien Spécialisé en Gestion des Entreprises

Niveau : Technicien Spécialisé

Epreuve : Synthèse 2

Durée : 5 heures.

Barème : 120 Points

**Document(s) et Matériel(s) autorisés :**

Liste des comptes du plan comptable général, à l'exclusion de toute autre information.  
Une calculatrice de poche à fonctionnement autonome

**Document remis au candidat :**

L'examen comporte deux parties, composées chacune de plusieurs dossiers indépendants.

**Conseils pour la réussite de votre examen :**

- Procéder à la pagination des pages des copies de réponse.
- Commencer vos réponses à partir de la deuxième page.
- Reproduire le tableau suivant sur la première page de votre feuille de réponse :

<i>Epreuve</i>	<i>Dossier</i>	<i>Note par dossier</i>
<i>Partie 1</i>	Dossier 1 : Marketing Stratégique	/ 25
	Dossier 2 : GRH	/ 15
<b><i>TOTAL PARTIE 1</i></b>		<b><i>/40 pts</i></b>
<i>Partie 2</i>	Dossier 3 : Diagnostic financier	/ 30
	Dossier 4 : Contrôle de gestion : CAE	/ 30
	Dossier 5 : Contrôle de gestion : Budgets	/ 20
<b><i>TOTAL PARTIE 2</i></b>		<b><i>/80 pts</i></b>

## Dossier 1 : (25 points)

La société « FRIGALIA » est une entreprise industrielle du secteur de l'électroménager créée en 2001 par M.GHARIB un ingénieur en énergétique. Dès le démarrage, elle s'est mise à fabriquer et commercialiser deux produits : des congélateurs et des réfrigérateurs. Ces deux produits utilisent globalement les mêmes composants, suivent le même processus de fabrication et sont commercialisés à travers les mêmes canaux. Dans un objectif d'une meilleure utilisation des capacités de production et de développement des ventes, l'ingénieur a décidé de diversifier sa gamme de produits. En 2005, il a intégré la fabrication et la commercialisation des ventilateurs et des chauffages en s'inspirant en partie des produits existants et en s'appuyant sur un savoir-faire commun.

En 2010, l'ingénieur fait le point sur ses activités. Il constate que tous les produits ont connu des évolutions qualitatives grâce à l'intégration de technologies nouvelles nécessitant elles-mêmes des compétences nouvelles mais communes que l'entreprise a pu acquérir grâce à des formations et des stages spécialisés effectués auprès de certains fournisseurs. En effet la société « FRIGALIA » a noué des relations de partenariat avec certains fournisseurs. Ces relations ont permis à l'entreprise de profiter des compétences des partenaires pour améliorer la qualité de ses produits. Au fil de ces années de coopération, La société « FRIGALIA » a constaté que la qualité de ses produits dépend largement des composants utilisés et que ses coûts de transfert sont devenus assez élevés.

L'ingénieur constate également que les améliorations des produits couplées avec des campagnes publicitaires et des promotions ont permis la construction d'une certaine image de la marque « FRIGALIA » sur le marché. Les distributeurs, dont le nombre est très important par rapport aux fabricants de ce type de produits, ne cessent de s'intéresser aux produits « FRIGALIA » compte tenu de leur qualité.

Suite à ces constats, l'ingénieur décide de profiter de cette notoriété pour poursuivre sa stratégie de diversification de sa gamme et décide de se lancer dans la fabrication et la commercialisation des aspirateurs et des nettoyeurs. Ces nouveaux produits sont commercialisés sous la même marque que les anciens. La clientèle cible est la même ainsi que les réseaux de distribution. Surestimant la spécificité des compétences nécessaires à la fabrication de ces produits, l'ingénieur crée, en 2011, un nouvel atelier dédié à leur production. L'ingénieur décide, par ailleurs, de gérer cette nouvelle activité comme un nouveau DAS.

### TRAVAIL A FAIRE :

- 1- Expliquer les termes soulignés en gras. (6 points)
- 2- Quand peut-on affirmer que deux produits appartiennent au même DAS ? (2 points)
- 3- Faites une comparaison entre la segmentation stratégique et segmentation marketing traditionnelle. (4 points)
- 4- Schématiser le modèle de la concurrence élargie de Porter et analyser deux des cinq forces. (4 points)

- 5- Quelle est la voie de développement stratégique suivie par l'ingénieur ? Argumenter. (2 points)
- 6- Faites une comparaison entre les stratégies de diversification et de spécialisation (2 points)
- 7- « ... les produits ont connu des évolutions qualitatives grâce à l'intégration de technologies nouvelles nécessitant elles-mêmes des compétences nouvelles mais communes que l'entreprise a pu acquérir grâce à des formations et des stages spécialisés... ». Argumenter (10 lignes maximums) (5 points)

### Dossier 2 : (15 points)

Afin de mieux gérer le nouvel atelier, M GHARIB vous sollicite pour l'éclairer sur les points suivants relatifs à la gestion du potentiel humain :

Pour recruter le personnel dédié au nouvel atelier, il vous demande de lui :

- 1) Décrire et présenter le contenu d'une fiche de poste. (5 points)
- 2) Citer et expliquer les modes de motivation autres que le salaire (4 points)
- 3) Décrire les étapes d'élaboration d'un plan de formation afin d'améliorer la compétence de son personnel (3 points)
- 4) Expliquer l'utilité et le contenu d'un bilan social. En présenter un modèle. (3 points)

### Dossier 3 :(30 points)

La société ELAYADI SARL située à Tétouan, commercialise des matériels pour industries pharmaceutiques. Dans le but de porter un jugement sur sa solvabilité et sa liquidité, son directeur financier vous soumet un certain nombre d'informations:

#### 1- le bilan au 31-12-2010

ACTIF		PASSIF	
Charges à répartir	52 250	Capital social	990 000
Constructions	715 000	Réserves	75 900
matériels et outillages	330 000	Résultat net de l'exercice	156 200
Matériels de transport	275 000	Emprunts	305 250
Titres de participation	57 200	Provisions pour risques	16 500
Ecart de conversion actif	13 200	Fournisseurs	177 100
Stocks de m/ses	148 500	Organismes sociaux	34 100
Clients	39 600	Autres provision pour litige	28 600
Clients effets à recevoir	27 500	Ecart de conversion passif	26 400
Autres débiteurs	12 100		
TVP	77 000		
Banque	49 500		
Caisse	13 200		
<b>TOTAL</b>	<b>1 810 050</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1 810 050</b>

#### 2- Extrait de l'étude d'évaluation des éléments du bilan:

- Le fonds commercial peut être estimé à 210 000 Dh.
- La valeur des constructions ne représente que 85% de leur valeur réelle
- Etat des titres de participation:

Titres	Nombre	Prix d'achat unitaire	Cours au 31/12/2010
ABC	75	600	550
XYZ	30	700	900

- 90% seulement des écarts de conversion actif sont couverts par des provisions
- Le stock outil de marchandises est de 45 000 Dh .
- Le stock rossignol est de 25 000 Dh.
- Le plafond d'escompte des effets est fixé à 25 000 Dh.
- Les TVP se composent des actions suivantes:
  - o FRP pour une valeur globale de 40 000 Dh sont facilement négociables. Ils peuvent être vendus à 95% de leur valeur.
  - o MAR pour une valeur globale de 37 000 Dh seront négociables dans quelques mois.
- 70% seulement des montants des autres débiteurs sont réalisables.
- Les autres provisions pour litiges correspondent à des indemnités à verser dans 3 mois à un ouvrier licencié.
- Les provisions pour risques de 7 000 Dh sont fondées et à échéance lointaine. Le reste de la provision est injustifié. (IS 30%).

- 80% des emprunts sont à plus d'un an.
- La société a l'habitude de mettre en réserves 65% du bénéfice net.

### Travail à faire :

1. Etablir le tableau des retraitements (15 points)
2. En déduire le bilan financier (5 points)
3. Calculer et commenter le FRF (2 points)
4. Calculer et commenter les ratios suivants : (8 points)

Formule	Moyenne du secteur
Capitaux propres/ financement permanent	0.6
Financement permanent /AI+BFR	1.15
Actif circulant / passif circulant	1.05
Total actif / total dettes	2.7

### Dossier 4 : (30 points)

« Mondial-optique » est une société à responsabilité limitée de production des lunettes. La société dispose d'un seul atelier où elle effectue le montage des verres sur les montures.

Au cours du mois Janvier 2011, on relève les informations suivantes :

#### Stocks au 01/01/2011 :

- 600 verres évalués à 55 200 Dh

#### Achat du mois :

- 5 600 verres à 70 Dh l'unité
- 2 800 montures à 250 Dh l'une

#### Production du mois :

- 2 700 paires de lunettes montées
- Chaque paire de lunettes nécessite deux verres, une seule monture et un temps de montage de 20 minutes. (Durant le processus de montage, des verres et des montures peuvent être cassés et perdus)
- MOD : 22 Dh l'heure
- Accessoires (charges directes): 4 700 Dh

#### Stocks au 31/01/2011 :

- Verres : 780
- Montures : néant
- Lunettes montées : 200 paires

#### Ventes du mois :

- 2 500 paires de lunettes montées à 900 Dh l'une

*Le tableau de la répartition des charges indirectes se présente ainsi :*

	Gestion du personnel	Approvisionnement	Atelier	Distribution
Total répartition primaire	32 000	120 000	42 000	52 900
Charges fixes	32000	14 000	27 000	1 750
Charges variables		106 000	15 000	51 150
Unité - d'œuvre		Le verre acheté	Heures MOD	une paire de lunettes vendue
Coefficient d'activité	1	1	0,9	1,2
Clés de répartition de la gestion du personnel		10%	60%	30%

NB : L'évaluation du mouvement des stocks se fait au CMUP.

**Travail à faire :**

**Dans le cas où la société « Mondial-optique » pratique la méthode des coûts complets :**

1. Achever le tableau de répartition des charges indirectes (4 points)
2. Déterminer sous formes de tableaux :
  - a- Coût d'achat des verres (2 points)
  - b- Coût de production des paires de lunettes. (6 points)
  - c- Coût de revient et résultat analytique des paires de lunettes. (6 points)

**Dans le cas où la société « Mondial-optique » pratique la méthode de l'imputation rationnelle:**

3. Achever le tableau de répartition des charges indirectes (4 points)
4. Déterminer sous formes des tableaux :
  - a- Coût d'achat des verres (2 points)
  - b- Coût de production des paires de lunettes. (2 points)
  - c- Coût de revient et résultat analytique des paires de lunettes. (2 points)
5. Faire le rapprochement des résultats analytiques entre les deux méthodes. (2 points)

**Dossier 5 : (20 points)**

La société XYZ, spécialisée dans le commerce des produits électroniques, décide de mettre en place un plan d'action pour liquider le stock de marchandises. Ainsi, aucune opération d'achat de marchandises n'est prévu pour le premier trimestre 2011

Elle met à votre disposition les informations suivantes :

- Stock de M/ses, au 31/12/2010 : 625 000 Dh.  
(Les M/ses en stock ont été achetées en Décembre 2010 et payées par chèque pour un montant global de 750 000 Dh TTC)
- Les créances au 31/12/2010 : 187 500dhs (ces créances seront encaissées 50% en Janvier et le reste en Février 2011)
- Les prévisions de vente pour liquider les marchandises en stock, se présentent comme suite :

	Jan 2011	Fév. 2011	Mars 2011
Prévisions des ventes HT	175 000	350 000	250 000

Règlement client : 60% au comptant et 40% le mois suivant

**Travail à faire :**

- 1) Le budget de la TVA a-t-il une incidence sur le CPC prévisionnel ? Justifier. (3points)
- 2) Présenter le schéma budgétaire. (4 points)
- 3) Présenter les budgets suivants pour la société XYZ, pour le premier trimestre 2011 :
  - Le budget des encaissements. (3 points)
  - Le budget de la TVA (suivant le régime des encaissements), sachant que la TVA due au 31/12/2010 s'élève à 62 500 Dhs. (4 points)
- 4) A la fin du premier trimestre 2011, les réalisations de ventes (HT) étaient comme suite :
  - Janvier 125 000 Dh
  - Février 400 000 Dh
  - Mars 212 500 DhPrésenter le Tableau de bord et commenter vos résultats. (6 points)



OFPPT

مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل

Office de la Formation Professionnelle  
et de la Promotion du Travail

Direction de la Recherche et de l'Ingénierie de la Formation

Examen de Fin de Formation

Session juin 2011

Filière : Technicien Spécialisé en Gestion des Entreprises

Niveau : Technicien Spécialisé

Durée : 5 heures.

Epreuve : Synthèse 2

Barème : 120 Points

Eléments de correction

<i>Epreuve</i>	<i>Dossier</i>	<i>Note Dossier</i>
<i>Partie 1</i>	Dossier 1 : Marketing Stratégique	/ 25
	Dossier 2 : GRH	/ 15
<b>TOTAL PARTIE 1</b>		<b>/40 pts</b>
<i>Partie 2</i>	Dossier 3 : Diagnostic financier	/ 30
	Dossier 4 : Contrôle de gestion : CAE	/ 30
	Dossier 5 : Contrôle de gestion : Budgets	/ 20
<b>TOTAL PARTIE 2</b>		<b>/80 pts</b>

**NB : Ces éléments de correction vous sont fournis à titre indicatif, il est vivement recommandé aux correcteurs d'analyser et de suivre le raisonnement du stagiaire.**

## PARTIE :1

### **Dossier 1**

Marque : signe, nom ou symbole ou combinaison de tout cela permettant de reconnaître et d'identifier un bien ou un service.

Un Domaine d'activité Stratégique (DAS) : est un ensemble homogène de biens et/ou services de l'entreprise, destiné à un marché spécifique, ayant des concurrents déterminés et pour lequel il est possible de formuler une stratégie

- 3) la segmentation stratégique est une opération qui consiste à diviser les activités de l'entreprise en groupes homogènes, appelés segments stratégiques ou encore domaines d'activités stratégiques (DAS). Critères de segmentation stratégique ; clientèle, besoin et critères d'achat ; distribution ; concurrence ; technologie.

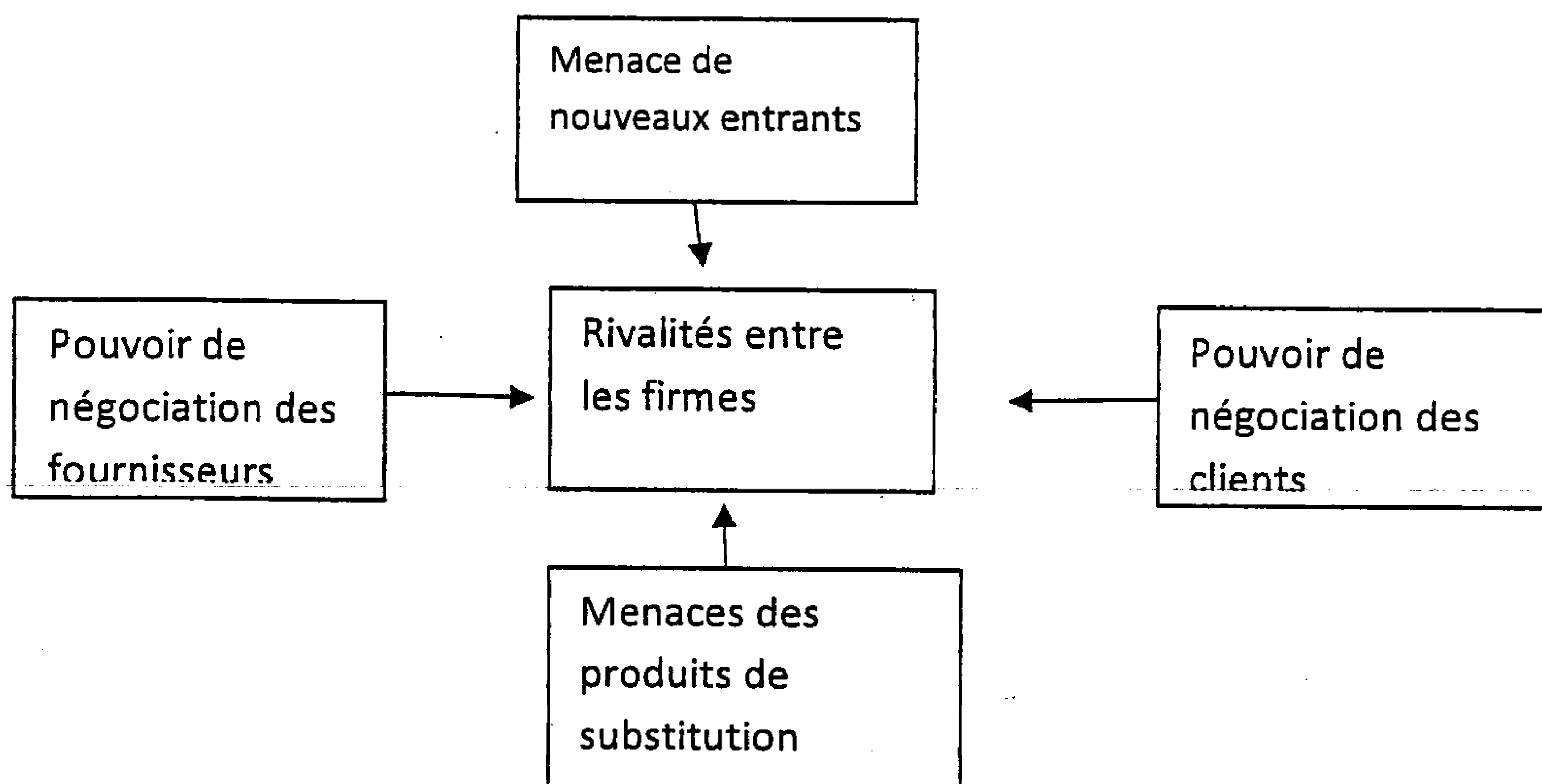
La segmentation marketing concerne un secteur d'activité de l'entreprise et s'appuie sur le constat qu'un marché est rarement homogène, et qu'il se compose d'un ensemble d'acheteurs ayant des besoins, des modes d'achat et des comportements différents.

- 5) D'après le texte, l'ingénieur a surestimé la spécificité des compétences nécessaires à la fabrication des aspirateurs et des nettoyeurs comme un nouveau DAS.

Il est donc compris que les compétences nécessaires sont globalement les mêmes que celles utilisées pour la fabrication des autres produits. En outre, les aspirateurs et les nettoyeurs sont destinés à la même clientèle, distribués à travers le même réseau de distribution et sous la même marque. Donc, les compétences communes sont plus importantes que les compétences spécifiques (surestimées). D'après ce qui précède, l'activité de fabrication et de commercialisation des aspirateurs et des nettoyeurs présente de fortes synergies avec les activités existantes.

D'où la décision de gérer cette nouvelle activité comme un nouveau DAS n'est pas adaptée et il serait nécessaire de gérer l'ensemble des activités comme un DAS unique.

- 4) Schématiser le modèle de la concurrence élargie de Porter et analyser deux des cinq forces. (2 points)





### Pouvoir de négociation des fournisseurs :

La qualité des produits « FRIGALIA » dépend largement des composants utilisés et ses coûts de transfert sont devenus assez élevés. L'entreprise dépend de ses fournisseurs et ne peut pas facilement changer de fournisseurs (intensité forte)

### Pouvoir de négociation des clients :

Le nombre de distributeurs est très important par rapport au nombre de fabricants de ce type de produits. Les fabricants sont concentrés par rapport à leurs clients (intensité faible)

5- Quelle est la voie de développement stratégique suivie par l'ingénieur

La voie de développement stratégique : la spécialisation (par diversification) marketing

Argumentation : diversification de la gamme de produits tout en s'appuyant sur les mêmes

Compétences de fabrication et de commercialisation (même cible et même réseau de distribution).

## 6- LES STRATÉGIES DE CROISSANCE EXTERNE

Stratégie de diversification verticale  
L'entreprise achète une entreprise avec qui elle pourra commercer et développer des synergies.

Stratégie de diversification horizontale  
L'entreprise achète une entreprise de même niveau. L'entreprise achetée a souvent un point commun avec l'acheteur, même client ou même fournisseur ou produits de même image...

Stratégie de diversification financière  
L'entreprise prend des participations financières dans des entreprises plus rentables que la sienne.  
Politique de holding

## LES STRATÉGIES SUR UN ÉLÉMENT DU MARKETING-MIX

Stratégie de spécialisation par produit  
L'entreprise développe toutes les applications sur son produit phare (leader), pour satisfaire de nombreux segments de marché avec le même produit. Le produit n'est pas différencié, mais l'offre peut être spécifique à chaque segment.

Un fabricant de panneaux de particules en bois vend le même produit à la distribution (grandes surfaces de bricolage), aux industriels du meuble, aux entreprises de bâtiment et aux artisans.

Stratégie de spécialisation d'une gamme  
L'entreprise développe autant de déclinaisons de son produit qu'il en existe d'applications.  
Teac est spécialisé dans l'enregistrement analogique et fabrique des platines cassettes de salon (2 pistes) et des enregistreurs de studio (24 pistes).

### Stratégie de spécialisation technologique

Une possède un savoir-faire technologique, qu'elle exploite pour fabriquer divers produits, sans lien apparents.

Beecham, sur les mêmes connaissances chimiques, fabriquait des colles (UHU) et des produits cosmétiques (Williams).

Stratégie proche : proximité technologique

### Dossier 2-

#### 1 Fiche de description du poste

Année.nnnnnn	
Fiche de description du poste	
Poste de travail	
date	
Objectif du poste	
Activités et taches du poste de travail	
Moyens matériels mis à disposition	
Contrainte du poste	
Formations- divers	

## PARTIE 2 :

### Dossier 3 : (30 points) : 1 point par ligne

	AI	VE	VR	VD	CP	DLMT	DCT
Montants comptables	1 442 650	148 500	156 200	62 700	1 222 100	321 750	266 200
emplois en non valeur	-52 250				-52 250		
Fond commercial	210000				210000		
plus value sur constructions	126 176				126 176		
plus value sur TP	11050				11050		
ECA non couverts par prov	-1320				-1320		
Stock outil	45000	-45000					
Stock rossignol		-25000			-25000		
Plafond d'escompte			-20000	20000			
TVP négociables			-40000	38000	-2000		
moins value sur autres débiteurs			-3630		-3630		
Provision pour risques injustifiées					6650	-9500	2850
emprunts à moins d'un an						-61050	61050
dividendes					-54670		54670
ecart de conversion passif					26 400		-26 400
	1 780306	78 500	92 570	120 700	1 463506	251 200	358 370

### Dossier 4 : (30 points)

#### Méthode des coûts complets

##### 1. Tableau de répartition secondaire

charges indirectes	Gestion du personnel	Approvisionnement	Atelier	Distribution
Total répartition primaire	32000,00	120000,00	42000,00	52900,00
Gestion du personnel	-32000,00	3200,00	19200,00	9600,00
TRS	0,00	123200,00	61200,00	62500,00
Nature U.O		verre acheté	H MOD	une paire de lunettes vendue
Nombre U.O		5600,00	900,00	2500,00
Coût U.O		22,000	68,000	25,000

##### a- coût d'achat des verres

	CU	Mt
Achat	5600,00	70,00
Charges indirectes	5600,00	22,00
coût d'achat	5600,00	92,00

##### CIP des verres

Eléments	Q	CU	Mt	Eléments	Q	CU	Mt
SI	600,000		55200,000	sortie	5400,000	92,000	496800,000
entrée	5600,000	92,000	515200,000	SF	780,000	92,000	71760,000
				Mali	20,000	92,000	1840,000
Total	6200,000	92,000	570400,000	Total	6200,000	92,000	570400,000

b- Coût de production d'une paire de lunette

Eléments	Q	CU	Mt
Consommation des verres	5400,000	92,000	496800,000
Consommation des montures	2800	250	700000
MOD	900,00	22,000	19800
Accessoires			4700,00
Charges indirectes	900,00	68,00	61200,00
coût de prod d'1 paire de lunette	2700,00	475,00	1282500,00

CIP des lunettes

Eléments	Q	CU	Mt	Eléments	Q	CU	Mt
SI				sortie	2500,000	475,000	1187500,000
entrée	2700,000	475,000	1282500,000	SF	200,000	475,000	95000,000
Total	2700,000	475,000	1282500,000	Total	2700,000	475,000	1282500,000

c- Coût de revient

	Q	CU	Mt
Coût de prod. Des lunettes	2500,000	475,000	1187500,000
Charges indirectes de distribution	2500,000	25,000	62500,000
coût de revient	2500,000	500,000	1250000,000

Résultat analytique

	Q	CU	Mt
prix de vente	2500,000	900,000	2250000,000
Coût de revient	2500,000	500,000	1250000,000
Résultat analytique	2500,000	400,000	1000000,000

Méthode de l'imputation rationnelle

2- Tableau de répartition des charges indirectes

	Gestion du personnel		Approvisionnement		Atelier		Distribution	
	F	V	F	V	F	V	F	V
TRP	32000,000	0,000	14000,000	106000,000	27000,000	15000,000	1750,000	51150,000
Taux d'activité	1,000		1,000		0,900		1,200	
Charges fixes		32000,000		14000,000		24300,000		2100,000
TRP		32000,000		120000,000		39300,000		53250,000
Gestion du personnel		32000,000		3200,000		19200,000		9600,000
TRS		0,000		123200,000		58500,000		62850,000
Nombre U.O				5600,000		900,000		2500,000
Coût U.O				22,000		65,0000		25,1400
Coût de la sous activité					2700,000			
Boni sur la sur activité							-350,000	

4-

a- Le coût d'achat st identique à celui de la méthode du coût complet

b- Coût de production d'une paire de lunette

Eléments	Q	CU	Mt
Consommation des verres	5400,000	92,000	496800,000
Consommation des montures	2800,000	250,000	700000,000
MOD	900,000	22,000	19800,000
Accessoires			4700,000
Charges indirectes	900,000	65,000	58500,000
coût de prod d'1 paire de lunette	2700,000	474,000	1279800,000

CIP des verres

Eléments	Q	CU	Mt	Eléments	Q	CU	Mt
SI				sortie	2500,000	474,000	1185000,000
entrée	2700,000	474,000	1279800,000	SF	200,000	474,000	94800,000
Total	2700,000	474,000	1279800,000	Total	2700,000	474,000	1279800,000

c- Coût de revient

	Q	CU	Mt
Coût de prod. Des lunettes	2500,000	474,000	1185000,000
Charges indirectes de distribution	2500,000	25,1400	62850,000
coût de revient	2500,000	499,1400	1247850,000

Résultat analytique

	Q	CU	Mt
prix de vente	2500,000	900,000	2250000,000
Coût de revient	2500,000	499,140	1247850,000
coût de revient	2500,000	400,860	1002150,000

Résultat analytique en imputation rationnelle = 1002150,000

Coût de la sous activité -2700,00

Coût de la sur activité 350,00

200,000

Résultat analytique en coût complet = 1000000,000

## Dossier 5 : (20 points)

### Budget des encaissements

	Montant	Janvier	Février	Mars	soldes bilan prévisionnel
créances 2010	187 500	93 750	93 750		
Ventes TTC					
Janvier	210 000	126 000	84 000		
Février	420 000		252 000	168 000	
Mars	300 000			180 000	120 000
	Total	219 750	429 750	348 000	120 000

### TVA

Eléments	Janvier	Février	Mars	soldes bilan prévi
TVA facturée	36 625	71 625	58 000	
TVA récupérable	125 000			
crédit de TVA	-88 375	-16 750		
TVA due			41 250	
TVA à payer	62 500			41 250

### tableau de bord

	CA réel	CA prévisionnel	Ecart/CA
Janvier	125 000	175 000	-50 000
Février	400 000	350 000	50 000
Mars	212 500	250 000	-37 500