

GESTION

Programme, conseils, bibliographie

PUBLIC CONCERNÉ

- Licence 3 AES ;
- Licence 3 Économie/Gestion ;
- MSG ou Miage ;
- Tout étudiant en licence 3 ou master ayant suivi des enseignements en comptabilité générale, gestion budgétaire, gestion des coûts et gestion financière.

NATURE DE L'ÉPREUVE

L'épreuve est basée sur une petite étude de cas présentant une situation fictive d'entreprise. Les candidats ont à traiter des questions susceptibles de porter sur le diagnostic financier, l'élaboration de comptes de résultats et bilans prévisionnels, le calcul de seuils de rentabilité, la réalisation d'un budget de trésorerie, les calculs de coûts de revient, etc.

CONSEILS DE PRÉPARATION

Avoir plutôt compris les mécanismes que mémorisé des tableaux et des procédures.

Savoir distinguer produits et encaissements, ressources et encaissements, ressources et produits, notions de résultat et de liquidité, etc. Bref, dominer les concepts de base et les mécanismes fondamentaux de finance et de gestion.

La question n'est pas d'avoir mémorisé les numéros du plan comptable ni de connaître de mémoire le calcul de la capacité d'autofinancement par la méthode additive ou la méthode soustractive, elle est de savoir ce que sont la capacité d'autofinancement et la logique de son calcul.

L'épreuve est généralement conçue pour traiter différents aspects et balayer plusieurs outils de gestion différents, une connaissance générale est donc préférable à un grand savoir spécialisé dans l'une ou l'autre technique.

BIBLIOGRAPHIE

Un bon manuel de base dans chaque secteur est suffisant (finance d'entreprise, coûts de revient, contrôle budgétaire et contrôle de gestion) ainsi que les quelques cas et exercices qui ont forcément appuyé ces enseignements.

GESTION

Ce cas a été rédigé par l'ESC Lille.

Durée : 2 heures.

CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé. Calculatrices autorisées.

SUJET

DUGARDIN TRANSPORTS

Jean-Emile Dugardin est le fils de Charles-Emile Dugardin, lui-même fils d'Emile Dugardin, créateur à l'issue de la Seconde Guerre mondiale d'une entreprise de transport.

À son retour de captivité, Emile avait tout de suite compris que les nécessités de la reconstruction et la reprise de l'activité économique nécessiteraient une activité importante de transports. Il fit le tour de sa famille et de ses amis et s'endetta pour acquérir ses premiers camions auprès des surplus américains. Son entreprise prospéra, il renouvela le parc, diversifia ses activités et sut profiter des Trente Glorieuses pour se doter de ce qu'il est coutume d'appeler une belle affaire familiale. Il aurait pu croître davantage mais s'était dit que mieux valait privilégier son indépendance et sa qualité de vie.

Son fils Charles-Emile lui succéda à la fin des années 1970. Ils ne le savaient pas encore, mais les Trente Glorieuses étaient finies. L'environnement économique changea, la concurrence se fit plus dure, les exigences des clients s'accrurent avec le « juste à temps » et autres méthodes de gestion en flux tendus.

Charles-Emile ne manqua pas de travail pour adapter l'entreprise à ces impératifs nouveaux. Rien n'est plus difficile que de faire changer une organisation ; comme il aimait le dire, « *les freins au changement sont plus puissants que ceux de mes camions !* »

Tandis que le secteur connaissait de nombreuses disparitions d'entreprises et que se constituaient de grands groupes par rachat de sociétés en difficulté, il parvint à faire prendre à la firme les virages tumultueux de la croissance faible, de la déréglementation, de l'ouverture des frontières aux transporteurs étrangers, etc.

C'est avec satisfaction que Charles-Emile vit son fils entrer dans l'entreprise après des études commerciales dans une grande école et de nombreux stages dans le domaine de la logistique, des transports et plus largement du *supply chain*. Jean-Emile fut assez naturellement nommé directeur du développement de Dugardin Transports. Il réussit à mettre en place deux belles alliances avec des transporteurs étrangers (turc et danois). Aujourd'hui, c'est un autre projet qui le préoccupe.

La SARL Duraton et Fils est à céder. Son propriétaire, Gaston Duraton, avait bien deux enfants mais l'un est professeur de sciences, chercheur de réputation

internationale, partagé entre Orsay et Wharton, l'autre est chirurgien marié à une jeune pharmacienne. Autant dire, qu'aucun n'est intéressé par la gestion d'une société de transports de marchandises.

Gaston Duraton a donc exprimé auprès de quelques collègues transporteurs son désir de céder son affaire et de se retirer en Bretagne dans sa grande maison conçue pour pouvoir accueillir ses enfants et, il l'espère dans un proche avenir, ses petits-enfants.

Vous êtes en stage dans la société Dugardin et Jean-Emile vous confie quelques travaux à effectuer durant son bref séjour en Turquie. A son retour, il vous faudra lui faire part de vos résultats.

Vous disposerez des bilans et des comptes de résultats des sociétés Dugardin et Duraton pour l'exercice clos au 31 décembre 2007. Ces données ont été retravaillées par l'expert-comptable de la société qui a retraité les engagements de crédit-bail et les effets escomptés non échus. Elles sont présentées après affectation du résultat sachant que les bénéfices ont été intégralement portés en réserve pour les deux entreprises.

Question 1 : Fonds de roulement, BFE, BFhE, TR (9 points)

1.1. Définition des termes fonds de roulement, besoin de financement d'exploitation et trésorerie.

Jean-Emile vous demande de formuler un diagnostic sur la situation de trésorerie des deux sociétés.

Il souhaite que vous fassiez ce diagnostic en recourant à la tautologie suivante :

- Fonds de roulement
- Moins
- Besoin de financement d'exploitation
- Moins
- Besoin de financement hors exploitation
- Egale
- Trésorerie

1.2. Calcul.

Vous définirez et calculerez ces différents éléments pour chaque société.

Que pensez-vous de la situation de trésorerie des deux sociétés ? Est-elle satisfaisante ou présente-t-elle un risque ?

Si on néglige le besoin de financement hors exploitation courante, comment le fonds de roulement et le besoin de financement d'exploitation expliquent-ils la situation de trésorerie ? Particulièrement, que pensez-vous du besoin de financement d'exploitation des deux sociétés ? Connaissez-vous d'autres secteurs qui soient dans le même cas ?

Question 2 : Acquisition cash de Duraton par Dugardin (1 point)

Sourd à tout ce que différents experts peuvent lui suggérer, monsieur Duraton souhaite céder son entreprise à la valeur comptable des capitaux propres de celle-ci.

La trésorerie de la société Dugardin lui permet-elle d'acquérir la société Duraton sans s'endetter ?

Question 3 : Acquisition cash de Duraton par Dugardin avec deux mois de trésorerie de précaution (1 point)

La lecture d'une note du syndicat des entreprises de transport de marchandises vous apprend qu'il est prudent de conserver une trésorerie positive égale à deux mois de chiffre d'affaires hors taxes. Votre réponse à la question 2 s'en trouve-t-elle modifiée ?

Question 4 : Analyse de la rentabilité (4 points)

4.1. Calculs

La rentabilité financière d'une entreprise se mesure par le rapport

$$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres avant affectation}}$$

Un peu de la même façon qu'un taux d'intérêt se mesure par le rapport

$$\frac{\text{Intérêts}}{\text{Capital en début de période}}$$

Dans le cas présent, les données sont les suivantes :

Exercice 2007	SARL Duraton	Dugardin SA
Capitaux propres après affectation	825	3 173
<i>moins</i> Résultat net	71	243
= Capitaux propres avant affectation	754	2 930

En effet, il n'y a ni augmentation de capital, ni distribution de dividendes.

	SARL Duraton	Dugardin SA
(1) Résultat net		
Capitaux propres avant affectation		
(2) Résultat net		
Chiffre d'affaires		
(3) Chiffre d'affaires		
Actif total		
(4) Actif total		
Capitaux propres avant affecta		

En milliers d'euros	SARL Duraton & Fils		Dugardin transports SA	
	31/12/2007	12 mois	31/12/2007	12 mois
Immobilisations incorporelles	173	3,5 %	138	1,0 %
Immobilisations corporelles	257	5,2 %	4 134	28,9 %
Immobilisations financières	3	0,1 %	7	0,0 %
Total immobilisations	433	8,8 %	4 279	29,9 %
Stock de matières premières	70	1,4 %	37	0,3 %
Stock de produits finis et en-cours	0	0,0 %	0	0,0 %
Clients et EENE	3 282	66,5 %	5 150	36,0 %
Autres créances et diverses	458	9,3 %	1 712	12,0 %
Total actifs cycliques	3 810	77,2 %	6 899	48,2 %
Actifs hors exploitation courante	0	0,0 %	0	0,0 %
Liquidités & placements	692	14,0 %	3 138	21,9 %
Total actif	4 935	100,0 %	14 316	100,0 %

En milliers d'euros	SARL Duraton & Fils		Dugardin transports SA	
	31/12/2007	12 mois	31/12/2007	12 mois
Capitaux propres après affectation	825	16,7 %	3 173	22,2 %
Associés	0	0,0 %	1	0,0 %
Fonds propres	825	16,7 %	3 174	22,2 %
Dettes à LMT bancaires (+ CB + Av. cond.)	0	0,0 %	480	3,4 %
Emprunts et dettes fin. div. à LMT	0	0,0 %	0	0,0 %
Total DLMT	0	0,0 %	480	3,4 %
Fournisseurs	3 112	63,1 %	6 208	43,4 %
Dettes fiscales & sociales	879	17,8 %	3 981	27,8 %
Acomptes reçus	0	0,0 %	11	0,1 %
Dettes diverses d'exploitation	64	1,3 %	433	3,0 %
Passifs cycliques	4 055	82,2 %	10 633	74,3 %
Passifs hors exploitation courante	55	1,1 %	29	0,2 %
Crédits de trésorerie	0	0,0 %	0	0,0 %
Total passif	4 935	100,0 %	14 316	100,0 %

En milliers d'euros	SARL Duraton & Fils		Dugardin transports SA	
	31/12/2007	12 mois	31/12/2007	12 mois
Production de services	6 013	100,0 %	21 327	100,0 %
Chiffre d'affaires HT (rappel)	6 013	100,0 %	21 327	100,0 %
Achats de matières premières	1 350	22,5 %	2 428	11,4 %
+ Variation de stocks matières premières	26	0,4 %	-5	0,0 %
= Consommation de matières	1 376	22,9 %	2 423	11,4 %
Autres achats et charges externes (hors loyers de C. Bail, locations financières et location de personnel)	2 193	36,5 %	9 356	43,9 %
Valeur ajoutée	2 444	40,6 %	9 548	44,8 %

En milliers d'euros	SARLDuraton & Fils		Dugardin transports SA	
	31/12/2007	12 mois	31/12/2007	12 mois
Valeur ajoutée	2 444	40,6 %	9 548	44,8 %
Impôts et taxes	162	2,7 %	736	3,5 %
Frais de personnel	2 129	35,4 %	7 579	35,5 %
Subventions d'exploitation	0	0,0 %	52	0,2 %
Excédent brut d'exploitation	153	2,5 %	1 285	6,0 %
Reprises DAM DAP, transferts charges	0	0,0 %	758	3,6 %
Autres produits	0	0,0 %	0	0,0 %
Dotations aux amortissements	62	1,0 %	1 249	5,9 %
Dotations aux prov. sur actifs circulants	48	0,8 %	38	0,2 %
Dotations aux prov. risques et charges	9	0,1 %	201	0,9 %
Autres charges	0	0,0 %	71	0,3 %
Résultat d'exploitation	34	0,6 %	484	2,3 %
Produits financiers	7	0,1 %	78	0,4 %
Charges financières	2	0,0 %	324	1,5 %
dt intérêts	2	0,0 %	198	0,9 %
Résultat courant avant impôt	39	0,6 %	238	1,1 %
Produits exceptionnels	135	2,2 %	259	1,2 %
Charges exceptionnelles	23	0,4 %	102	0,5 %
Résultat exceptionnel	112	1,9 %	157	0,7 %
Participation des salariés	0	0,0 %	0	0,0 %
Impôts sur les bénéfices	80	1,3 %	152	0,7 %
Résultat de l'exercice	71	1,2 %	243	1,1 %

Calcul de la capacité d'autofinancement				
En milliers d'euros	SARL Duraton & Fils		Dugardin transports SA	
Excédent brut d'exploitation	153		1 285	
plus				
Reprises DAM DAP, transferts charges	0		758	
plus				
Autres produits	0		0	
moins				
Autres charges	0		71	
plus				
Produits financiers encaissables	7		78	
moins				
Charges financières décaissables	-7		315	
plus				
Produits exceptionnels encaissables	72		196	
moins				
Charges exceptionnelles décaissables	-54		25	
moins				
Participation des salariés	0		0	
moins				
Impôts sur les bénéfices	80		152	
égale				
Capacité d'autofinancement	213		1 754	
AUTRES INFORMATIONS				
Location financière	532	% du CA ht	3 706	% du CA ht
Loyers de crédit-bail immobiliers	0	0,0 %	713	3,3 %
dont dotations aux amortissements	0	0,0 %	428	2,0 %
dont frais financiers	0	0,0 %	285	1,3 %
Loyers de crédit-bail mobiliers	0	0,0 %	91	0,4 %
dont dotations aux amortissements	0	0,0 %	73	0,3 %
dont frais financiers	0	0,0 %	18	0,1 %