

DOSSIER 1 : LE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE DE SCOP-TI

1.1. Réaliser une analyse des forces et des faiblesses de COP-TI et une analyse de son environnement.

*Ne pas confondre :

- analyse des **forces et faiblesses de l'entreprise** ⇒ **diagnostic interne** (ressources, compétences, faiblesses)
- avec analyse des **opportunités et menaces de l'environnement** ⇒ **diagnostic externe** (macro-env., micro-env.)

Exemple de réponse fautive : « La faiblesse de l'entreprise est que ses clients possèdent un fort pouvoir de négociation. » C'est faux, ce n'est pas une faiblesse mais une menace de l'environnement !

*Il faut essayer d'aller vite car le sujet est long, et cette question l'est d'autant plus. L'exhaustivité n'est pas recherchée !

*Faites une courte phrase d'introduction pour présenter l'entreprise car il s'agit de la première question.

• L'entreprise SCOP-TI est une société coopérative qui commercialise du thé en sachet.

• Elle dispose de nombreuses ressources et compétences qui constituent **ses forces**.

Ressources tangibles :

-Elle dispose d'un **service qualité** qui analyse et contrôle la qualité des productions de la réception des matières premières jusqu'aux emballages.

*Il faut bien expliquer ce que chaque ressource ou compétence apporte à l'entreprise. Mieux vaut citer moins de ressources, mais bien les développer.

Ressources intangibles :

-**Son ERP** intègre tous les suivis qualité et garantit une traçabilité totale des productions, ce à quoi sont sensibles les consommateurs.

-L'entreprise dispose de **deux marques différentes** pour cibler deux segments de marché différents : la marque 1336 est destinée aux consommateurs qui achètent en GSA et la marque SCOP-TI est vendue dans les magasins biologiques.

-Elle a un **site internet marchand** pour vendre ses produits de marque SCOP-TI directement aux consommateurs, sans passer par des distributeurs intermédiaires, ce qui permet de dégager une marge plus importante.

Compétences :

L'entreprise dispose d'une **compétence en recherche et développement car elle développe régulièrement de nouvelles recettes**. Cela lui permet d'avoir une gamme étendue, ce qui est indispensable car les consommateurs recherchent sans cesse de nouvelles saveurs, notamment les jeunes qui sont difficiles à fidéliser sur la durée.

Elle est parvenue à mettre en place des partenariats importants pour sa pérennité, elle dispose ainsi de **compétences transversales**.

Elle a notamment un **partenariat avec des fournisseurs de thé et de tilleul de qualité**, notamment des producteurs **biologiques**, ce qui répond à la demande en hausse de produits biologiques.

Elle a également mis en place un **partenariat avec des GSA** afin de commercialiser du thé sous MDD et avec la marque 1336. Ceci lui permet d'avoir un volume de vente suffisant pour couvrir ses frais fixes.

• L'entreprise SCOP-TI a néanmoins **quelques faiblesses**.

-Son **capital est insuffisant**, or elle a besoin de fonds pour fabriquer des échantillons, tester des recettes, etc. Le fait de ne pas verser de dividendes rend les levées de fonds difficiles. Elle ne parvient pas non plus à emprunter car ses fonds propres sont insuffisants et le risque de dépendance financière est donc trop important.

-A la suite du conflit social, **l'entreprise a perdu des effectifs et des compétences dans des activités clés** (administration, production, qualité, hygiène santé environnement, logistique).

(-La gestion démocratique alourdit peut-être le processus décisionnel, il y a peut-être un risque de manque de réactivité.)

• L'entreprise fait face à des influences du **macro-environnement**, qui peuvent être classées en six catégories à l'aide du modèle PESTEL (influences politiques, économiques, socio-culturelles, technologiques, écologiques, légales).

*Citez l'influence et expliquez l'impact sur le secteur étudié !

- Influences socioculturelles : -Afin de préserver leur santé, **les consommateurs sont de plus en plus nombreux à privilégier les produits biologiques** et sont prêts à payer plus cher pour les obtenir. Les fabricants de thé et d'infusions biologiques profitent ainsi d'une croissance de la demande. (**opportunité**)
- Influences écologiques : Le **réchauffement climatique** peut être néfaste aux récoltes de certains produits agricoles. C'est notamment le cas du thé qui est un produit « météo-sensible ». Les producteurs de thé doivent donc tenter de diversifier leurs productions pour être moins dépendant des aléas climatiques, avec par exemple la production d'infusions. (**menace**)
- Influences légales : **La loi Hamon relative à l'Economie Sociale et Solidaire** fournit un cadre légal pour le fonctionnement des coopératives. Cela a permis à des entreprises comme SCOP-TI de rassurer ses parties-prenantes. (**opportunité**)

☛*Distinguez bien l'influence de sa conséquence sur le secteur.

Exemple : « ~~Les consommateurs achètent de plus en plus de produits biologiques~~ » ⇨ ce n'est pas une influence mais une conséquence. On peut se demander pourquoi achètent-ils plus de thés biologiques ? ...car ils se préoccupent des enjeux environnementaux + de leur santé

Ces influences du macro-environnement impactent le **secteur** de la production de thé et d'infusions. Celui-ci peut être étudié avec les quelques forces concurrentielles de Porter.

☛*Faites une courte phrase de transition pour présenter le modèle des cinq forces de Porter.

☛*Remarque : Il n'était exceptionnellement pas nécessaire de citer les cinq forces car la question était très longue...

- Rivalité entre les concurrents :** Le secteur de la production de thé et d'infusions est soumis à une **forte intensité concurrentielle**.
 - Celle-ci est **liée à une structure de marché concurrentielle**. Plusieurs concurrents coexistent sur ce marché, notamment de grandes entreprises pour les productions conventionnelles et de plus petits producteurs tels que Pagès ou La Tisanière pour les productions d'infusions de qualité.
 - La **baisse de la demande** de thé conventionnel accentue en outre cette intensité concurrentielle.
 - L'intensité est néanmoins plus faible pour les producteurs de thés et d'infusions biologiques grâce à la hausse de la demande.**
- Pouvoir de négociation des clients :** Les clients directs sont essentiellement des distributeurs (grandes enseignes alimentaires et magasins biologiques).
 - Les **GSA** sont concentrées donc leur pouvoir est élevé, elles parviennent à négocier des prix faibles. Les marges des producteurs pour les thés et infusions vendues en GSA sont donc faibles.
 - Les **magasins biologiques** sont davantage dispersés et ont donc un pouvoir plus faible.
- Pouvoir de négociation des fournisseurs :** Les fournisseurs de feuille de thé ou de tilleul sont dispersés au niveau mondial (Europe, Maghreb, Vietnam, ..). Leur pouvoir est donc relativement faible, même si la baisse de fournisseurs locaux accroît leur pouvoir. Le nombre de fournisseurs proposant des matières premières de grande qualité ou biologiques sont néanmoins peu nombreux, leur pouvoir est donc plus fort.

Les producteurs de thé ou d'infusions biologiques bénéficient d'une croissance de la demande. Ils font néanmoins face à des difficultés d'approvisionnement en raison du manque de fournisseurs locaux, ainsi qu'à une forte pression sur les prix exercée par les GSA.

☛*Faites une courte phrase de conclusion pour identifier les opportunités et les menaces les plus importantes.

1.2. Identifier les finalités et les objectifs stratégiques de l'entreprise. Montrer en quoi les orientations stratégiques suivies par SCOP-TI s'inscrivent dans une démarche de « responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ».

Les objectifs stratégiques consistent à décliner les finalités en éléments plus précis.

☛*A faire en plus après CHAQUE finalité, en évitant les répétitions...

•L'entreprise a plusieurs finalités et **objectifs stratégiques**.

-Elle a tout d'abord une **finalité financière** puisqu'il s'agit d'une société privée à but lucratif, elle souhaite donc réaliser du profit.

Elle souhaite pour cela développer ses marques propres afin d'améliorer ses marges et augmenter sa production en MDD pour couvrir ses charges fixes.

-Elle a également une **finalité sociétale** car elle est parvenue à maintenir des emplois en France et à en créer de nouveaux en relançant la production de tilleul des Baronnies provençales. Elle développe également le commerce équitable en payant un prix raisonnable à ses fournisseurs de thé au Vietnam.

L'entreprise souhaiterait pouvoir de fournir exclusivement en tilleul français, auprès notamment des Baronnies provençales.

-Elle a aussi une **finalité environnementale** car elle produit des infusions et thés biologiques, ou au moins composés d'arômes 100% naturels, dont la production respecte l'environnement. De plus, en s'approvisionnant auprès de producteurs locaux, elle réduit ses émissions de CO2 liés au transport.

-Elle a enfin une **finalité sociale** car elle forme ses salariés, met en place de plans de formation et propose un cadre de travail satisfaisant pour tous ses employés.

L'entreprise souhaite continuer à promouvoir ses valeurs coopératives de solidarité et de partage, ...

☛ **Il n'y a pas toujours les quatre finalités ! Ne cherchez pas à tout citer.**

☛ **Question un peu répétitive, aller vite...**

Les orientations stratégiques de l'entreprise couvrent ainsi les trois dimensions de la RSE :

-la **dimension environnementale** avec la relance de circuits courts qui permet de réduire l'empreinte carbone, et la fabrication de produits naturels traçables ;

-la **dimension sociale** avec la mise en place de formations et la prise de décisions par les salariés eux-mêmes ;

-la **dimension sociétale** avec la mise en place d'un commerce équitable avec ses fournisseurs.

1.3. Préciser la stratégie globale poursuivie par l'entreprise SCOP-TI et, dans un second temps, analyser les avantages et les limites d'une telle stratégie.

• SCOP-TI mène une **stratégie de spécialisation** car elle est présente sur un seul DAS, celui de la production de sachets d'infusions et de thé. ☛ **A citer !**

-Selon la matrice d'Ansoff, il s'agit d'une spécialisation **avec un développement de produits** car l'entreprise développe régulièrement de nouvelles saveurs.

-Il s'agit également d'une spécialisation **avec un développement de marchés**, car l'entreprise cible de nouveaux segments de marché tels que les magasins biologiques, et plus récemment les restaurants de la CCAS du personnel des industries électriques.

☛ **Découpez votre réponse en plusieurs phrases, pour justifier séparément :**

• En diversifiant son port - **d'une part, la stratégie de spécialisation ;** **arges.**

Elle peut également **pro - d'autre part, le développement de produits ou de marché.**

• Cibler plusieurs segments de marché et développer de nouveaux produits engendrent cependant une **hausse des coûts de production** (adaptation des produits et packaging) et de **communication**.

☛ **Adaptez l'analyse des avantages et inconvénients au cas étudié.**

1.4.

1.5. Repérer les composantes de la structure SCOP-TI et justifier-les au regard de l'histoire de l'entreprise. Identifier les avantages et les inconvénients de cette structure, notamment en ce qui concerne la prise de décisions de gestion.

La structure d'une entreprise correspond à la manière dont les tâches et les responsabilités sont réparties, coordonnées et contrôlées (H.Mintzberg)

• Il s'agit ici à la fois d'une **structure de type fonctionnelle**, le travail est organisé par fonctions (finance, RH, production, etc.), mais également d'une **structure plate, sans hiérarchie**.

Le long conflit social a entraîné la perte de personnel et de compétences. Il était donc nécessaire de répartir les tâches avec clarté afin de repérer et pourvoir tous les postes essentiels et former de nouveaux titulaires.

• Il y a **peu de division verticale du travail** car il n'y a pas de hiérarchie, il s'agit d'une « structure horizontale ».

Ceci est lié à la volonté militante de supprimer les titres et hiérarchies avec la nouvelle structure.

• Le mode de coordination utilisé est **l'ajustement mutuel**.

Ce mode est justifié lorsque l'entreprise est petite comme SCOP-TI (58 salariés).

☛ **Vous devez étudier la structure + les 3 composantes (mécanismes de coordination, d° de centralisation des décisions, spécialisation du travail) ⇒ cf. chap 4 stratégie !**

•Le **degré de décentralisation est paradoxalement plutôt faible**, puisque c'est le cercle des coopérateurs qui décide. Le pouvoir est ainsi centralisé mais au niveau de l'ensemble des coopérateurs.

Ceci est lié au mode de gouvernance atypique d'une SCOP, où le pouvoir est détenu par l'assemblée des coopérateurs avec un CA révocable à tout moment.

☛*Utilisez des théories vues en cours pour enrichir vos réponses.

•Ce type de structure plate présente plusieurs avantages :

- les décisions collectives facilitent l'adhésion et la motivation des salariés (cf. théories de l'école des Relations Humaines) ;
- le style de direction participatif est le plus efficace selon Likert. (cf. chap 2 GRH)

•Toutefois, cette organisation peut conduire à un processus décisionnel lourd qui peut nuire à la réactivité.

Des divergences d'objectifs entre les coopérateurs peut conduire à des décisions irrationnelles (théorie de la poubelle de March, Cohen et Olson)

1.5.A partir du modèle de la chaîne de valeur de Porter, montrer que le choix de relancer la filière des plantes aromatiques par SCOP-TI peut être source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise. Justifier le type d'avantage concurrentiel recherché.

☛*Commencez par expliquer ce qu'est la chaîne de valeur.

•La chaîne de valeur de M.Porter permet d'identifier les différentes activités qui contribuent à créer de la valeur pour les clients. Il peut s'agir d'activités de base (logistique, production, commercialisation, services) ou d'activités de soutien (développement, GRH, Approvisionnement, infrastructures).

☛*...et repérez l'activité concernée !

•En relançant la filière des plantes aromatiques en France, notamment le tilleul des Baronnies Provençales), SCOP-TI crée de la valeur via son **activité approvisionnement**. Elle dispose en effet d'un partenariat et donc de compétences transversales qui lui permettent d'avoir un avantage concurrentiel.

-Cela **créé en effet de la valeur pour ses clients « consomm'acteurs »**, qui recherchent des circuits courts réduisant les émissions de CO2.

-Ses **concurrents immédiats tels que Pagès ou La Tisanière ne disposent pas d'un tel partenariat** et importent des matières premières récoltées de manière parfois non équitable.

☛*Justifiez en vous appuyant sur la définition de l'avantage concurrentiel.

•Il s'agit ainsi d'un **avantage concurrentiel lié au produit**, cela lui permettant d'avoir un produit davantage recherché par sa cible de clients militants.

2.1. Analyser l'activité de l'entreprise et sa performance en décomposant la formation du résultat net comptable de 2018 et en appréciant son évolution par rapport à 2017.

🔴 « en décomposant la formation du résultat net comptable de 2018 » ⇒ cela signifie : en calculant les SIG !
 « Analyser l'activité et sa performance » ⇒ cela signifie qu'il faut ensuite faire un commentaire structuré pour étudier la performance

🔴*Faites apparaître des colonnes sans perdre de temps à tracer les traits.

🔴*Laissez de la place pour faire apparaître les SIG de 2017 (pour comparer !)

	2018	2017	Evolution 2018/2017
Prod. vendue	3 111 092	2 807 137	+12,02%
+Prod. stockée	33 539		
= production	= 3 144 631		
-achats MP	-1 604 878	200 391	+126,61%
-var. stocks MP	-135 389		
-ch. externes	-950 251		
= valeur ajoutée	= 454 113		
+subventions	+30 280	-849 602	Perte qui diminue de 53,86%
-impôts	-48 033		
-salaires	-623 682		
-ch. sociales	-204 661		
= EBE	= -391 983		
=Rt d'exploitation	-479 652 (donné)	-741 286	Perte qui diminue de 35,29%
RCAI	-494 098 (donné)	-761 402	Perte qui diminue de 35,11%
Rt exceptionnel	4 001 (donné)	-9 643	
Rt net	-490 097	-771 045	Perte qui diminue de 36,44%
Taux de marge nette=R/CA			

🔴*Tous ces SIG étaient déjà donnés, il fallait les faire apparaître pour étudier leur évolution mais sans les calculer !

🔴*Il faut comparer l'évolution des SIG, pas juste les SIG deux à deux.

Ex : « Cette faible performance est dû au poids des charges de personnel »
 ⇒ pourquoi ? il faut regarder l'évolution de ces charges !

🔴*Pour chaque idée, il faut essayer :
 - de mentionner le compte responsable
 - d'expliquer l'impact sur les SIG
 - de faire le lien avec le contexte (quand cela est possible)

La performance de l'entreprise semble insuffisante. L'entreprise réalise des pertes importantes. Celles-ci ont néanmoins été considérablement réduites depuis 2016.

-La **hausse de la production** en 2018 a été obtenue avec des **consommations intermédiaires qui sont restées constantes**. L'entreprise a sans doute profité d'un effet d'apprentissage généré par l'augmentation de son volume de production. Les récoltes **données gratuitement par les cueilleurs solidaires ont sans doute également contribué à limiter ses achats**. Cela permis d'obtenir une **forte hausse de la valeur ajoutée en 2018**.

-L'entreprise est également parvenue à **réduire ses charges de personnel** en 2018 malgré la hausse de l'activité. Ceci a permis d'**augmenter l'EBE**, même si celui-ci reste toujours négatif.

-Les **charges financières ont diminué**, ce qui a permis la **hausse du RCAI**. Plusieurs emprunts ont été en partie remboursés, les charges d'intérêt ont donc diminué. L'entreprise a peut-être également des difficultés à emprunter auprès des banques.

-Enfin, l'entreprise a profité de **produits exceptionnels sur opération de gestion (cause ?)**, qui lui a permis d'avoir un **résultat exceptionnel positif** en 2018.

-En revanche, l'entreprise a perçu **moins de subventions d'exploitation** en 2018, ce qui a limité la hausse de l'EBE.

-Il y a également eu une **baisse des autres produits (cause ?)**, le **résultat d'exploitation est donc resté fortement négatif**.

La situation de l'entreprise est préoccupante. L'entreprise ne parvient pas à dégager un résultat positif via son exploitation. Ceci s'explique peut-être par ses difficultés à développer ses marques propres. Les marges obtenues sur les produits vendus en GSA sont trop faibles pour dégager un résultat positif.

🔴*Conclure en adaptant au cas étudié.

Ne faites pas de recommandations dans un commentaire sur la performance !!!

Ex : « elle n'a qu'à baisser les salaires ! »

2.2. Analyser la structure financière de COP-TI pour l'année 2018 et calculer trois indicateurs pertinents pour procéder au diagnostic financier de l'entreprise .

☛ Pour répondre à cette question :

- il faut présenter le bilan fonctionnel pour l'année 2018
- il faut calculer des indicateurs, pour analyser l'équilibre financier + l'indépendance financière
- il faut présenter un commentaire structuré (« procéder au diagnostic »)

☛ Seul le bilan fonctionnel pour 2018 était demandé.

Vous ne pouvez pas faire le bilan pour 2017 car vous n'aviez pas la valeur brute de l'actif.

☛ Le compte « autres fonds propres » est spécifique à une coopérative. Il est lié à l'émission de titres participatifs (fonds apportés par les salariés). Il fallait considérer ce compte comme une ressource propre (à la place des provisions qui étaient nulles ici).

• Bilan fonctionnel 2018

ACTIF		PASSIF	
EMPLOIS STABLES	904 541	RESSOURCES STABLES	1 371 686
-Immobilisations ☛ valeur brute	904 541	-Capitaux propres ☛ directement le total	97 597
		-Amortissements	498 974
		-Autres fonds propres	550 000
		-Dettes financières de LT ☛ distinguer LT et CT	225 115
ACTIF CIRCULANT D'EXPLOITATION	1 609 062	PASSIF CIRCULANT D'EXPLOITATION	1 214 660
Stocks ☛ valeur brute	898 547	Dettes fournisseurs	1 083 000
Créances clients ☛ valeur brute	676 823	Dettes fiscales ☛ enlever dettes liées à l'IS	131 660
CCA	21 692		
EENE	12 000		
ACTIF CIRCULANT HORS EXPLOITATION	312 888	PASSIF CIRCULANT HORS EXPLOITATION	429 006
Autres créances ☛ valeur brute	312 735	Dettes liées à l'IS	85 310
VMP	153	Autres dettes	343 696
TRESORERIE ACTIVE	222 111	TRESORERIE PASSIVE	33 250
Disponibilités	222 111	CBC	21 250
		EENE	12 000
Total	3 048 602	Total	3 048 602

☛ Bien suivre les notes de bas de page pour :

- distinguer dettes financières de LT et CT
- actifs et passifs circulants d'exploitation ou hors expl.
- présence d'EENE

☛ Si vous avez fait des erreurs, complétez vos fiches méthodes, surlignez les points importants !

On vous demande trois indicateurs, en sachant qu'il faut étudier équilibre financier et indépendance financière.

Le plus simple est donc de calculer les deux ratios d'équilibre financier (ratios de couverture des emplois stables et ratios de couverture des capitaux investis) et un ratio d'indépendance financière.

• Indicateurs d'équilibre financier :

-Ratio de couverture des emplois stables = Ressources stables/emplois stables
 = 1 371 686/904 541
 = 1,516

-Ratio de couverture des capitaux investis = ressources stables/(emplois stables + BFRE)
 = 1 371 686/(904 541+1 609 062 - 1 214 660)
 = 1,056

Ou alors les quatre indicateurs habituels :

FRNG = ressources stables – emplois stables

$$= 1\,371\,686 - 904\,541 = 467\,145$$

BFRE = actif circulant d'exploitation – passif circulant d'exploitation

$$= 1\,609\,062 - 1\,214\,660$$

$$= 394\,402$$

BFRHE = actif circulant hors exploitation – passif circulant hors exploitation

$$= 312\,888 - 429\,006$$

$$= -116\,118$$

Trésorerie nette = trésorerie active – trésorerie passive

$$= 222\,111 - 33\,250$$

$$= 188\,861$$

• **Indicateur d'indépendance financière :**

Taux d'endettement = dettes financières/ressources propres

$$= 246\,365 / (97\,597 + 498\,974 + 550\,000)$$

$$= 0,215 = 21,5\%$$

• **Commentaire** (à adapter selon les indicateurs calculés) :

(Si calcul FRNG, BFRE, BFRHE, Trésorerie nette)

Le FRNG est positif, les ressources couvrent donc les emplois stables.

De plus, le FRNG couvre le BFRE.

Il reste donc un excédent de ressources qui, avec le BFRHE négatif, alimente la trésorerie nette. Celle-ci est ainsi positive.

❗*Si votre commentaire est incorrect ou si vous ne l'avez pas fait, il faut le travailler, il suffit de comprendre puis de dérouler ! (cf. fiche rappels donnée en EC2)

(Si calcul ratios de couverture)

Le ratio de couverture des emplois stables est largement supérieur à 1, cela signifie que les ressources stables couvrent amplement les emplois stables (le FRNG est positif).

Le ratio de couverture des capitaux investis est également supérieur à 1, le FRNG couvre ainsi le BFRE.

Il reste donc un excédent de ressources qui alimente la trésorerie nette, celle-ci est ainsi positive.

Le BFRE est malgré tout élevé, en raison de stocks importants, ainsi que de créances clients importantes. Ces dernières sont probablement élevées car les principaux clients de SCOP-TI sont des enseignes de grande distribution alimentaire. Elles sont concentrées et ont donc un fort pouvoir de négociation, elles parviennent à négocier de longs délais de paiement.

La situation financière est bonne mais elle pourrait être encore améliorée. Le ratio de couverture des capitaux investis est proche de 1, il y a donc un risque que le FRNG ne couvre plus le BFRE à l'avenir si celui-ci venait à augmenter avec la croissance de l'entreprise.

SCOP-TI va peut-être parvenir à le réduire grâce à la hausse de ses ventes dans d'autres circuits de distribution, tels que les magasins biologiques, car ces distributeurs payent plus rapidement.

L'entreprise pourrait également augmenter son FRNG en contractant de nouveaux emprunts, car son taux d'endettement est faible, il y a peu de risque de dépendance financière. Sa faible rentabilité peut néanmoins freiner son accès à l'emprunt bancaire.

❗*Il faut adapter votre réponse au cas étudié !!!

2.3. Procéder à l'analyse de la rentabilité des deux projets d'investissements et choisir celui dans lequel l'entreprise aurait intérêt à investir.

❗* Pour répondre à cette question :

-il faut présenter le tableau des FNT

-il faut actualiser les FNT

-il faut utiliser des indicateurs de rentabilité : indice de profitabilité

Projet : machine identique

☛*Si vos tableaux sont faux, il faut revoir ces notions et compléter vos fiches méthodes. Il y a toujours 4 flux dans un tableau des FNT liés à l'investissement.

-La CAF était donnée, elle n'était donc pas à calculer !

-La variation du BFRE et la valeur résiduelle étaient nulles.

	0	1	2	3	4	5
Investissement	-590 000					
CAF sup		54 900	122 322	155 468	224 698	383 712
Var BFRE	/	/	/	/	/	/
Valeur résiduelle						590 000 - 5*118 000 =0
FNT	-590 000	54 900	122 322	155 468	224 698	383 712
FNT actualisés (3%)	-590 000	54 900/1,03 =53 301	122 322/1,03^2 =115 300	142 275	199 641	330 993

☛*Donnez les formules !

☛*Arrondissez !

$$VAN = \sum FNT \text{ actualisés} = 251\,510\text{€}$$

$$IP = (VAN/Inv) + 1 = (251\,510/590\,000) + 1 = 1,43$$

Projet : machine identique

	0	1	2	3	4	5
Investissement	-810 000					
CAF sup		73 650	135 746	181 402	247 275	401 508
Var BFRE	/	/	/	/	/	/
Valeur résiduelle						810 000 - 5*162 000 =0
FNT	-810 000	73 650	135 746	181 402	247 275	401 508
FNT actualisés (3%)	-810 000	73 650/1,03 =71 505	135 746/1,03^2 =127 954	166 009	219 701	346 344

☛*Donnez les formules !

☛*Arrondissez !

$$VAN = \sum FNT \text{ actualisés} = 121\,513\text{€}$$

$$IP = (VAN/Inv) + 1 = (121\,513/810\,000) + 1 = 1,15$$

Le premier projet (rachat d'une machine identique) est préférable car il est plus rentable. Il rapporte 43 centimes d'euros par euro investi. C'est donc beaucoup plus que le deuxième projet qui ne rapporte que 15 centimes d'euros par euro investi.

☛ Les VAN ne pouvaient pas être comparés car les projets sont de taille différente.
 ☛ Les TIR des projets ne pouvaient pas être calculés car pour calculer le TIR avec l'interpolation linéaire, il faut deux VAN avec deux taux différents.

2.4. Démontrer que le recours à l'emprunt bancaire pour financer son investissement pourrait avoir des inconvénients pour l'entreprise SCOP-TI et proposer trois autres modalités de financement possibles en précisant les avantages et les inconvénients de chacune d'entre elles pour l'entreprise.

☛ Cette question n'est pas très claire car elle n'indique pas qu'il faille calculer le coût de l'emprunt (via un plan de remboursement d'emprunt), mais vous aviez toutes les informations pour le faire dans l'annexe...

• **Plan de remboursement de l'emprunt :**

Si remboursement constant, remboursement = 590 000/5 = 118 000

	Capital restant dû début	Intérêts	Remboursement	Annuités	Capital restant dû début
1	590 000	11 800	118 000	129 800	472 000
2	472 000	9 440	118 000	127 440	354 000
3	354 000	7 080	118 000	125 080	236 000
4	236 000	4 720	118 000	122 720	118 000
5	118 000	2 360	118 000	120 360	0
		Coût = \sum ch. d'intérêt = 35 400 €			

• Le recours à l'emprunt présente plusieurs inconvénients.

- Cela génère des **charges d'intérêts à payer** qui vont peser sur sa performance. Or l'entreprise a déjà un résultat négatif.

- Cela suppose une **capacité de remboursement**. Or l'entreprise a ici un EBE négatif, elle **ne parvient donc probablement pas à dégager une CAF positive** et aura des difficultés à rembourser l'emprunt.

- Cela **accroît le risque de dépendance financière** (mais il est faible pour SCOP-TI).

⚠ **Ne pas confondre « autres modes de financement » avec « autres modes de remboursement d'emprunt (in fine, annuités constantes) » !**

• Autres modalités de financement possibles :

- L'entreprise peut avoir recours à l'**autofinancement** en utilisant ses propres ressources actuellement en trésorerie.

Avantages : Cela préserverait l'indépendance financière et la performance de l'entreprise.

Limites : Néanmoins, le montant est limité à celui des disponibilités (222 111€). Cela n'est pas suffisant pour financer l'investissement.

- Elle peut essayer d'augmenter son **capital social**.

Avantages : Cela permettrait de ne pas supporter de charges financières et d'améliorer encore davantage l'indépendance financière.

Limites : Le statut de l'entreprise rend complexe cette hausse. L'entreprise ne versant pas de dividendes, il n'est pas aisé d'attirer des investisseurs.

- Elle peut louer la machine en **crédit-bail**.

Avantages : Cela lui permettrait de préserver sa capacité d'endettement et la protégerait également du risque d'obsolescence de la machine.

Limites : le coût risque d'être plus élevé que celui de l'emprunt.

DOSSIER 3 : LA STRATEGIE MARKETING ET LA POLITIQUE SALARIALE DE SCOP-TI

3.1. Analyser la stratégie marketing de SCOP-TI.

🔴 **Il faut étudier la stratégie de segmentation + la stratégie de positionnement**

• Les clients sur le marché du thé sont majoritairement des femmes, âgées de 35 à 54 ans. Mais au sein de ces clients, plusieurs segments de marché peuvent être identifiés.

SCOP-TI mène une **stratégie de marketing différencié** car elle cible plusieurs segments de marché avec différentes offres.

- Elle cible les clients sensibles au rapport qualité/prix (probablement des clients aux revenus modestes) avec ses thés vendus en GSA sous MDD.

- Elle cible des clients plus sensibles aux arômes naturels et à l'aspect militant de l'entreprise (« éveille les consciences ») avec ses thés de marque 1336 vendus en GMS.

- Enfin, elle cible des clients recherchant des produits biologiques et fréquentant les magasins biologiques et alternatifs avec ses thés de marque SCOP-TI.

• Le **positionnement** correspond à l'image que l'entreprise souhaite attribuer à ses différentes marques.

Quelle que soit la marque (1336 ou SCOP-TI), l'entreprise vend du thé frais, naturel, dont la consommation répond à une fonction sociale (« consommation engagée »). Elle a adapté son packaging pour mieux véhiculer ce positionnement.

3.2. Apprécier la cohérence de la politique de distribution par rapport aux attentes des consommateurs vis-à-vis de la marque.

(Réponse en mode brouillon)

- Stratégie multicanale (plusieurs canaux de distribution), qui dépend des marques :
 - longs (ventes en GMS, magasins biologiques)
 - courts (magasins alternatifs, restaurants CCAS)
 - directs (boutique en ligne)
- Mode de distribution intensive, qui semble logique avec la nécessité d'assurer sa pérennité économique en multipliant ses canaux de distribution pour accroître le volume des ventes.

3.3. Montrer en quoi le recours à une campagne de co-financement est cohérent avec les valeurs de SCOP-TI.

- SCOP-TI a décidé d'utiliser le crowdfunding pour collecter des fonds indispensables à la poursuite de son activité.
 - Cette campagne est cohérente avec ses finalités sociétales et sociales, les apporteurs de capitaux (crowdfunders) sont souvent plus sensibles à l'éthique du projet qu'à sa rentabilité.
 - Elle préserve également l'indépendance de l'entreprise et le choix d'avoir une gouvernance partenariale.
 - Elle permet enfin de développer des relations privilégiées avec une communauté engagée.

☛ **Quelle que soit la question, structurez vos réponses (allez à la ligne pour chaque idée !)**

3.4. Analyser la politique salariale et de formation des salariés. Préciser en quoi ces choix peuvent constituer un facteur de motivation pour les salariés mais aussi comporter des limites.

(Réponse en mode brouillon)

- **Politique salariale** : écrasement de la hiérarchie des salaires (baisse de l'écart de 70%), grâce à une revalorisation du salaire moyen mais au détriment des cadres.
 - Théorie de l'équité de J.Adams... amélioration du ratio récompense/rétribution, facteur de motivation
 - limite : détérioration pour le cadre, baisse de motivation
- **Formation** : pour renforcer les compétences et développer de nouvelles, afin :
 - de maintenir tous les emplois
 - de s'adapter au nouveau PGI
 - d'améliorer la gestion de la qualité
 - Théories de l'école des relations humaines (Herzberg, Maslow, ..) ⇒ source de motivation intrinsèque.
 - (-Limite : peut augmenter les attentes en termes de salaires)

3.5. Proposer trois indicateurs sociaux pertinents pour évaluer la motivation et le climat social au sein de cette SCOP. Justifier le choix des indicateurs sélectionnés.

- **nb de conflits ouverts** (absentéisme pour grèves, ..)
- **taux d'absentéisme**
 - peut permettre d'étudier des conflits latents et une dégradation du climat social même si pas de conflit ouvert
 - limite : certaines causes non liées à une dégradation du climat social ou de la motivation (maladie, congé maternité...)
- **taux de rotation du personnel**
 - peut permettre d'étudier des conflits latents et une dégradation du climat social même si pas de conflit ouvert
 - limite : certaines causes non liées à une dégradation du climat social ou de la motivation (départ à la retraite, ..)