

## MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION

Durée de l'épreuve : 4 heures - coefficient : 1,5

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 ou documentaire (circulaire n° 99-186 du 16/11/99 ; BOEN n° 42).**

Document remis au candidat :

**Le sujet comporte 13 pages numérotées de 1/13 à 13/13.**

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

*Le sujet se présente sous la forme de 2 dossiers indépendants*

<b>Page de garde</b> .....	page 1
<b>Présentation du sujet</b> .....	page 2
<b>DOSSIER 1 - Analyse et choix stratégiques</b> ..... (40 points) .....	page 3
<b>DOSSIER 2 - Étude du développement du groupe</b> ..... (60 points) .....	pages 3 et 4

*Le sujet comporte les annexes suivantes*

### DOSSIER 1

Annexe 1 - Évolution du marché du jus de fruits .....	pages 5 et 6
Annexe 2 - Un siècle d'histoire de l'entreprise LBO .....	page 7
Annexe 3 - Fiche entreprise LBO .....	page 8
Annexe 4 - Modèle VRIST (ou VRIN) des ressources et aptitudes .....	page 8

### DOSSIER 2

Annexe 5 - Concept de Business model.....	page 9
Annexe 6 - Parties prenantes au projet d'acquisition de l'entreprise LEMON .....	page 10
Annexe 7 - Processus de production de l'entreprise LEMON.....	page 11
Annexe 8 - Données économiques de LEMON.....	pages 11 et 12
Annexe 9 - Investissements prévus dans l'entreprise LEMON .....	page 12
Annexe 10 - Financements du projet LEMON.....	page 13

### AVERTISSEMENT

**Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie.**

### **Présentation du sujet**

L'entreprise Laiterie du Bord de l'Orne (LBO) est une société indépendante qui, à l'origine, était spécialisée dans le conditionnement de produits laitiers frais (lait, crème, crèmes dessert...) à destination des grands distributeurs. Cette société qui compte aujourd'hui environ 500 salariés, est située dans la région normande en raison de la proximité des éleveurs qui facilitait la collecte du lait et permettait un accès facile aux ports et aux infrastructures routières pour les livraisons de matières premières.

Cependant, dans le milieu des années 80, la crise laitière à l'échelle européenne amène l'entreprise à se diversifier dans ce qui fait sa force : l'emballage. Elle opte pour le conditionnement et la fabrication d'autres boissons/produits, essentiellement des jus de fruits frais et longue conservation en briques cartonnées et en bouteilles plastique à destination des rayons « ambient » ou « frais » de la grande distribution sous marque de distributeur (MDD).

Par la suite, pour accroître son assise nationale, elle prend des participations majoritaires dans deux PME dynamiques qui lui permettent de démultiplier ses sites de production :

- en 2008, la société « JDB », située en Bretagne, dont le site productif est dédié au conditionnement de jus de fruits en briques ou en bocal verre ;
- en 2011, la société « JDA », située en Alsace qui permet d'approvisionner tout l'Est de la France et une partie de la grande distribution outre Rhin.

Aujourd'hui, l'entreprise réalise environ un milliard d'emballages dans quatre métiers :

- le lait, la crème (20 % de l'activité) ;
- le jus de fruits (50 % de l'activité) ;
- les soft drinks (20 % de l'activité) ;
- les « boissons santé/plaisir » comme les alicaments pour les 10 % restants.

L'entreprise LBO place les Hommes au cœur de sa stratégie, et cherche à vivre en harmonie avec ses valeurs et à mobiliser ses collaborateurs autour d'un projet d'entreprise clair qui peut se résumer dans le message suivant : « nourrir l'Homme en conservant dans le temps les qualités essentielles des produits alimentaires ».

À l'horizon 2015, elle envisage le rachat de la société LEMON, leader régional du conditionnement des boissons gazeuses située à Issoudun (Indre). Cette acquisition a pour objectif de prendre pied dans un nouveau métier et de s'implanter dans le centre de la France, tête de pont pour la conquête de marchés vers du sud de la France.

## DOSSIER 1 - ANALYSE ET CHOIX STRATÉGIQUES (40 points)

L'entreprise LBO souhaite établir un diagnostic de sa situation pour envisager son développement à venir. LBO doit d'abord se situer par rapport à son environnement et mettre en évidence les ressources et compétences sur lesquelles elle pourra s'appuyer pour déterminer son intention stratégique, et savoir si elle peut poursuivre la même stratégie d'ensemble.

### **Travail à faire :**

À l'aide des annexes 1, 2 et 3 :

1. **Réaliser, pour l'activité « Jus de fruits », une analyse structurée du macro environnement en mettant en évidence les conséquences pour l'entreprise LBO.**
2. **Après avoir rappelé les concepts de l'approche de la firme en termes de ressources et de compétences (ou ressources et aptitudes), appliquer ce modèle d'analyse à l'entreprise LBO.**

À l'aide de l'annexe 4 :

3. **Analyser, selon le modèle VRIST, les ressources et les compétences identifiées à la question précédente. Donner une conclusion générale sur la situation de LBO au regard de cette analyse.**
4. **Sur la base de ces analyses et des documents fournis, caractériser la stratégie d'ensemble suivie par l'entreprise LBO. Après avoir rappelé les avantages et les inconvénients d'une telle stratégie, justifier les choix effectués par LBO.**

## DOSSIER 2 - ÉTUDE DU DÉVELOPPEMENT DU GROUPE (60 points)

À l'horizon 2015, LBO envisage le rachat de la société LEMON, leader régional du conditionnement des boissons gazeuses. Située à Issoudun (Indre), cette PME, dirigée par Monsieur CHÊNE, embouteille, pour les deux tiers des 50 millions d'euros de chiffre d'affaires, des boissons gazeuses pour des grandes marques comme PepsiCo, Orangina et la marque de boisson aux fruits portugaise Sumol, à quoi s'ajoute le co-packing<sup>1</sup> pour PepsiCo. Le tiers restant de son activité est orienté vers le conditionnement de produits sous marques de distributeur (MDD). Sur l'ensemble de ces marchés à maturité, l'activité de LEMON restera stable et sera qualifiée d'activité traditionnelle.

Cette implantation s'inscrit dans le développement du groupe vers le sud de la France et la mise en place de nouveaux moyens de production et de stockage sur les quatre prochaines années. Le déploiement du projet global s'articule autour trois grandes phases : d'abord le rachat de LEMON, ensuite l'investissement dans une nouvelle ligne de conditionnement et enfin dans la construction d'un nouveau bâtiment de stockage équipé d'un transstockeur<sup>2</sup>.

### **PARTIE A (33 points)**

Dans la perspective du tour de table avec les différents partenaires intéressés au projet, Monsieur Michel VEIX dirigeant de LBO, souhaite établir le plan d'affaires (appelé aussi business plan ou encore business model) du projet global.

<sup>1</sup> Opération de conditionnement qui consiste à regrouper des produits par lots, dans un même emballage, pour des opérations de promotion

<sup>2</sup> Le transstockeur ou transtockeur est un dispositif automatisé qui permet de ranger des palettes ou des colis dans un rack, souvent à grande hauteur.

**Travail à faire :**

À l'aide des annexes 5, 6, 7 et 8 :

1. Après avoir défini la place d'un plan d'affaires dans le processus de planification d'une entreprise, préciser l'intérêt pour Monsieur VEIX de construire le business model (ou plan d'affaires) du projet global (4 points).
2. Construire, pour le projet envisagé, la proposition de valeur, l'architecture de valeur et l'analyse des ressources et compétences en vous appuyant sur la structure proposée en annexe 5. Présenter votre travail sous forme de tableau (15 points).

À l'aide de l'annexe 8 :

3. Construire le « plan de structure des revenus et des coûts » de l'entreprise LEMON sur les 4 années à venir en mettant en évidence son équation économique (résultat économique en fonction des quantités vendues) sur les années 2015 à 2019.

Procéder de la manière suivante :

- a. Calculer, dans un tableau, la marge sur coût variable, la marge sur coût spécifiques et la marge nette pour l'activité traditionnelle de LEMON en 2015.  
Exprimer la marge nette en fonction des quantités vendues (X).
- b. Calculer, dans un tableau, l'apport économique de la nouvelle ligne de conditionnement de 2016 à 2019.  
Donner l'équation économique correspondant à l'exploitation de la nouvelle ligne et l'équation économique globale pour 2016-2017.
- c. Analyser l'impact sur l'équation économique globale de la mise en service du nouvel entrepôt de stockage à partir de 2018. Chiffrer le résultat attendu compte tenu des volumes prévus de cols.
- d. Donner les équations des flux de trésorerie potentielle d'exploitation pour les trois phases de l'investissement.

**PARTIE B (27 points)**

Après avoir étudié la viabilité économique du projet global de rachat de LEMON à travers le business plan, Monsieur Michel VEIX souhaite voir les aspects financiers en élaborant le plan de financement global du projet LEMON (rachat et investissements). Les questions 4,5 et 6 sont indépendantes des réponses obtenues à la question 3.

**Travail à faire :**

À l'aide des annexes 9 et 10 :

4. Construire le plan de financement du projet global de début 2015 à fin 2019. Un modèle de type emplois ressources pourra être utilisé. Les flux de fin de période seront mis en évidence, mais pour l'année 2015, on distinguera le début et la fin d'année. Les résultats seront présentés en milliers d'euros. Justifier l'ensemble des calculs.
5. Rédiger un rapide commentaire sur la viabilité financière du projet (10 lignes maximum).
6. Établir la liste des principaux risques du projet global en expliquant brièvement la nature de chaque type de risque pour LBO.

Les sociétés LBO et LEMON sont soumises à l'impôt sur les bénéfices à un taux de 33,1/3 %.

**D'après le « Rapport UNIJUS 2012 »**

Source : *www.unijus.org*

**Les français confirment leur goût pour les jus de fruits malgré la crise et les professionnels poursuivent leurs actions en faveur de la qualité**

En 2012, les Français ont confirmé leur goût pour les jus de fruits ! Dans un contexte pourtant difficile, ils ont maintenu leur consommation et même affirmé leur préférence pour les purs jus de fruits. Les Grandes et Moyennes Surfaces (GMS) ont représenté 65 % des ventes avec 1,05 milliard de litres vendus et résistent bien avec une croissance des ventes de +1,09 % en volume vs<sup>3</sup> 2011.

**Des boissons aux multiples atouts**

Les jus de fruits associent plaisir et bien-être puisqu'un verre de jus de fruits peut compter pour une des cinq portions de fruits recommandées par jour. Disponibles à tout moment de l'année, facilement stockables, pratiques à déguster et bon marché, les jus de fruits permettent de profiter des saveurs des fruits quelle que soit la saison.

**Les pur jus passent la barre des 50 % de Parts de Marché (PdM)**

Les consommateurs apprécient de plus en plus les purs jus, qui gagnent du terrain sur les autres catégories de jus de fruits. Les jus de fruits à base de concentré (ABC) arrivent, en deuxième position avec 29,2 % de PdM volume, vs 29,7 % en 2011. En troisième position, les nectars représentent 18,5 % de PdM volume, vs 20 % en 2011. Leur consommation recule de 8,57 %, sous le choc de la taxe sur les boissons avec sucres ajoutés. Enfin, les smoothies, avec 6,3 millions de litres vendus, représentent 0,5 % du marché en volume (-23,52 %).

**Le jus d'orange : jus de fruits préféré des Français**

Parmi la grande variété de parfums proposés par les professionnels des jus de fruits, trois vedettes se démarquent : les jus d'orange, de pommes et les vitaminés. Avec 779 millions de litres consommés en 2012, le jus d'orange reste le parfum préféré des Français : il représente 48 % des volumes vendus tous circuits confondus (magasins + CHD) en 2012, contre 48,07 % en 2011.

**Les jus de fruits réfrigérés en hausse**

En 2012, tous circuits confondus, les Français ont consommé 147,32 millions de litres de jus de fruits réfrigérés, dont la PdM volume est passée de 8,89 % en 2011 à 9,08 % en 2012. S'ils restent largement majoritaires, les jus de fruits ambiants ont perdu du terrain face aux réfrigérés.

**La percée des jus et nectars bio : +40 % en 4 ans**

Les jus de fruits et nectars issus de l'agriculture biologique prennent une place de plus en plus grande. En 4 ans, de 2009 à 2012, leurs ventes ont progressé de près de 40 % en volume, pour atteindre 55,5 millions de litres en 2012, soit 3,83 % du marché.

**Conditionnement : le plastique gagne des consommateurs**

En magasins, le plastique est le seul conditionnement à avoir progressé au rayon des jus de fruits en 2012. Le plastique atteint une PdM volume de 35 % en 2012, vs 32 % en 2011. Cependant, les jus de fruits sont toujours majoritairement vendus dans des briques de cartons : 56 % de PdM volume en 2012 : 816,13 millions de litres (-2,27 % vs 2011). Le verre, quant à lui, représente 121 millions de litres de jus de fruits venus (-9,28 % vs 2011) et 9 % de PdM volume.

**La filière française engagée pour la qualité**

Cette évolution de la consommation reflète les attentes de qualité des consommateurs, qui peuvent compter sur les professionnels de la filière française, engagés depuis longtemps dans une vraie démarche responsable. Il s'agit notamment d'une des rares filières à disposer d'un organisme d'autocontrôle depuis près de 20 ans : QUALIJUS, qui procède, entre autres, à des analyses régulières des produits mis sur le marché. Le haut niveau d'exigence des fabricants de jus de fruits s'illustre également par leurs nombreuses avancées en matière de nutrition, d'information et de développement durable. Des résultats qui sont le fruit des engagements qu'ils ont pris avec la Charte nutritionnelle en 2010 et la Charte du développement durable en 2011.

**Une fiscalité brutale**

La taxe sur les boissons avec sucres ajoutés est entrée en vigueur le 1er janvier 2012. Elle a été créée sans concertation avec l'industrie alimentaire et se focalise sur certaines catégories alimentaires. Elle concerne les nectars et représente 7,31 cts € du litre.

**Hausse continue des coûts de production : le marché des jus de fruits sous pression**

Les fabricants de jus de fruits et nectars doivent faire face à une hausse continue des matières premières (en particulier les jus concentrés), qui représentent 60 % de leurs coûts de production. Entre le 1er janvier 2009 et le 1er janvier 2013, leurs prix ont augmenté dans de très fortes proportions, atteignant +115 % pour le pamplemousse, +60 % pour la pomme, +55 % pour l'orange.

L'impact de ces hausses est amplifié par l'évolution du taux de change dollar/euro.

<sup>3</sup> vs : abréviation de « versus » qui signifie « par opposition à »

## Jus de fruits : les matières premières resteront sous tension en 2014

Source LSA - Publié le 07 octobre 2013 par SYLVIE LEBOULENGER

Selon l'association professionnelle Unijus, les professionnels sont donc attentifs aux prévisions de récolte de fruits, afin de mesurer leur impact sur la production de jus de fruits. En effet, les prévisions disponibles actuellement ne sont pas encourageantes.

**Orange** : les récoltes sont mauvaises au Brésil et en Floride, deux des principaux fournisseurs de jus d'orange. Au Brésil, la récolte 2012-2013 est en baisse de 20 % par rapport à l'année précédente. Le concentré se fait rare : 1 million de tonnes en 2013 contre 1,25 million de tonnes, l'année précédente. En effet, les producteurs brésiliens font face à de mauvais rendements dans les vergers, ce qui est courant après deux bonnes années consécutives. De plus, ces producteurs sont de plus en plus nombreux à s'intéresser à des productions plus rentables ou moins sensibles aux maladies (canne à sucre, maïs ou soja), ce qui réduit d'autant les quantités disponibles.

Aussi, malgré des stocks de jus d'orange en hausse et qui représentent désormais une année de jus exportés (de l'ordre de 850 KT), les prix resteront à des niveaux élevés l'année prochaine compte tenu de la hausse des coûts de production (énergie, main d'œuvre, traitements), de l'hyper concentration du marché (trois fournisseurs au Brésil, par exemple), et du maintien de la subvention des stocks par le gouvernement brésilien. Le gouvernement brésilien favorise la constitution de stocks plus rémunérateurs pour les producteurs. Ceci bloque les cours mondiaux à un niveau élevé, ce qui paraît contraire aux règles du commerce international. Au 31 décembre 2012, les stocks brésiliens atteignent 1,14 million de tonnes de jus d'orange, ce qui est colossal. Cette politique de soutien des cours est reconduite en 2013.

La production 2012-2013 d'oranges floridiennes est également mauvaise (-7 %) car le dernier hiver sec et doux, ainsi que les maladies ont affecté la croissance des fruits.

**Pommes** : les estimations relatives à la récolte mondiale de pommes pour la campagne 2012-2013 sont à la stabilité mais avec des situations très contrastées : la production de pommes a chuté de 6 % en Europe et de 3 % aux USA, mais a progressé de 6 % en Chine. Cependant, la fabrication de jus de pomme nécessitant le mélange de variétés acides et douces, certaines origines comme la France (-31 % de volumes disponibles) ou certaines variétés comme la golden délicious (-12,8 % de volumes disponibles) se sont faites rares, entraînant une tension sur les prix toute l'année.

En outre, la compétition s'est accrue entre le fruit de bouche et la transformation puisqu'on s'attend à une hausse de la consommation de fruits frais de 5 % cette année, en particulier en Chine. L'année 2014 sera donc encore compliquée, en particulier, des inquiétudes sur la disponibilité en fruits du côté de la Chine, de la Russie, de la Pologne et de l'Allemagne pour les variétés de pommes acides.

## Les jus de fruits attendent une embellie

Source LSA - Publié le 07 juin 2012 par SYLVIE LEBOULENGER

Marques	Valeur en %	Évolution en %	Volume en %	Évolution en %
MDD	57,7	+ 13,1	64,1	+ 4,4
Tropicana	11,4	+ 7,7	7,5	+ 5,2
Joker	10,7	- 1,0	8,6	- 9,4
Premiers prix	4,3	- 3,1	8,6	- 11,6
Pampryl	3,2	- 14,1	2,2	- 11,0
Pressade	2,4	+ 30,3	2,0	+ 32,4
Ocean Spray	2,2	+ 8,6	1,6	+ 3,7
Fruité	2,2	- 18,2	2,0	- 22,5
Réa	0,8	- 30,5	1,1	- 34,2
Granini	0,3	- 37,4	0,2	- 42,9

## La nouvelle directive sur les jus de fruits adoptée par le Parlement européen

Source LSA Publié le 03 janvier 2012 par SYLVIE LEBOULENGER

[...] Le 14 décembre 2011, le Parlement européen a adopté un projet de Directive visant à prendre en compte l'évolution des pratiques et les attentes des consommateurs européens. [...] Cette directive confirme en effet les bonnes pratiques déjà appliquées par l'ensemble des professionnels français. Elle tient en trois principaux points : l'interdiction de l'adjonction de sucres dans les jus de fruits, avec une mention particulière sur l'étiquetage informant le consommateur de ce changement ; le maintien de la dénomination sans équivoque des trois produits du marché : « Jus de fruits », « Jus de fruits à base de concentré » et « Nectars de fruits » permettant ainsi aux consommateurs français de continuer à acheter le produit de leur choix en toute connaissance de cause. Enfin, la confirmation de l'interdiction d'ajouter du jus de mandarine dans le jus d'orange sans en avertir le consommateur, une pratique déjà illicite dans tous les pays de l'Union européenne mais que les Espagnols auraient souhaité pratiquer. [...]

La Laiterie du Bord de l'Orne (LBO) a été créée par des agriculteurs en 1909. Elle est reprise en 1947 par Pierre VEIX. À partir des années 1960, les comportements des consommateurs évoluent. Le plastique remplace le verre pour les conditionnements, mais surtout les consommateurs s'approvisionnent de plus en plus en grande distribution, avec des achats hebdomadaires, et souhaitent des produits qui se conservent plus longtemps dans de bonnes conditions sanitaires.

En 1977, pour s'adapter à la demande, Pierre VEIX modernise l'entreprise en y installant une ligne de conditionnement Tetra Brik, qui combine l'utilisation du carton comme base et de la stérilisation flash (produit porté brièvement à une très haute température).

En 1980, LBO reprend la laiterie de Mérennes située à quelques kilomètres.

Au milieu des années 1980, avec l'instauration de quotas laitiers au sein de l'Union Européenne, LBO s'oriente vers de nouvelles activités.

Afin de concrétiser ces choix, une nouvelle usine est construite à côté de l'ancienne et mise en route en mars 1993.

En 1997, LBO innove en lançant des produits liquides réfrigérés dans le cadre de nouveaux partenariats industriels.

L'élargissement de l'offre se poursuit en 2006 avec l'installation de deux lignes de production de bouteilles PET<sup>4</sup> et PEHD<sup>5</sup> en aseptique à contenance modulable de 10 cl à 1,5 L.

Au début des années 2000, Pierre VEIX cède les rênes de l'entreprise à son fils Michel qui va poursuivre et amplifier les orientations de son père.

En 2008, à la suite de la prise de participation dans l'entreprise JDB, Michel VEIX investit pour l'avenir :

- première ligne de désinfection sèche (procédé PEROX) de décontamination des bouteilles en plastique, permettant d'économiser 40 000 m<sup>3</sup> d'eau par an ;
- création de bouteilles de lait sans opercule : l'utilisation de l'emballage en PET, totalement recyclable, pour le conditionnement du lait permet de ne pas mettre d'opercule aluminium et de réduire de manière conséquente le poids de l'emballage par rapport à une bouteille de lait classique en PEHD.

En 2009, LBO obtient le logo Oséo Excellence, ce qui la place parmi les entreprises les plus innovantes de France ;

En 2010, LBO fête ses 100 ans. Un partenariat stratégique est mis en place avec MAS SA, producteur de jus d'orange et de clémentine espagnol. Celui-ci apporte à LBO une sécurisation de ses approvisionnements en échange d'un transfert de compétences dans le domaine de la production de produits bio.

En 2012, LBO investit 40 millions d'euros afin de rénover et agrandir l'usine principale : 3 nouvelles lignes de production augmentent la capacité de production de 15 % et 12 000 m<sup>2</sup> de stockage sont bâtis. Par ailleurs, l'usine JDA bénéficie d'une nouvelle ligne et devient la plate-forme logistique pour tout l'Est de la France.

En 2013, LBO reprend Vital SA, dont l'usine est située à Bagnoles de l'Orne. Cette entreprise, filiale d'un grand groupe logistique qui désirait s'en séparer, était spécialisée à l'origine dans les salades de quatrième gamme et a développé récemment une activité traiteur avec des préparations à base de fruits et légumes crus.

Michel VEIX considère que les différentes entreprises ainsi réunies constituent davantage un réseau de PME qu'un groupe intégré. Il laisse une grande autonomie de décision aux cadres-dirigeants de chacune de ces entités. Ceux-ci ont d'ailleurs la possibilité de prendre une participation minoritaire de l'ordre de 15 à 20 % dans le capital, le reste étant détenu par LBO.

Les sites de production privilégient tous une hygiène et une politique qualité rigoureuses. Le processus de production est partout très automatisé et est constamment surveillé, notamment grâce à des contrôles qualité fréquents réalisés par les opérateurs et le service qualité.

Les machines sont capables de conditionner des volumes allant de 10 centilitres à 2 litres, en effet, la gamme « d'emballages » proposée est très étendue :

- emballages carton ambiant : laits, crèmes, jus de fruits, produits élaborés (soupes, boissons végétales, boissons diététiques ou hyperprotéinées) ;
- emballages carton frais : laits, crèmes, jus de fruits, produits élaborés ;
- bouteilles plastique : laits, crèmes, jus de fruits, produits élaborés ;
- bouteilles plastique : boissons gazeuses ;
- bouteilles verre : jus de fruits et sirops.

Par ailleurs, l'entreprise a à cœur de favoriser la production locale et, autant que possible, « made in France », afin que la création de richesse contribue au développement régional.

<sup>4</sup> Polytéréphtalate d'éthylène : les bouteilles en PET sont élaborées par formage à chaud d'une préforme appelée paraison. Celle-ci est réalisée par injection. Le PET fait suffisamment barrière aux gaz pour conditionner l'eau gazeuse.

<sup>5</sup> Polyéthylène Haute Densité

### ANNEXE 3 - Fiche entreprise LBO

- 28 lignes de conditionnement pour une capacité de 720 millions d'emballages
- Un chiffre d'affaires de 435 millions d'euros
- Une équipe de 600 collaborateurs motivés et compétents
- Un management qui laisse une grande place à l'initiative
- Une politique dynamique de formation (4 % de la masse salariale) et de redistribution aux salariés (20 % des résultats versés sous forme de participation et d'intéressement)
- 210 emplois créés ces 10 dernières années
- 660 matières premières différentes
- Plus de 1 000 décors différents
- 1 500 références logistiques
- Près de 200 nouvelles références lancées en moyenne chaque année
- Une capacité de stockage interne de 60 000 palettes.

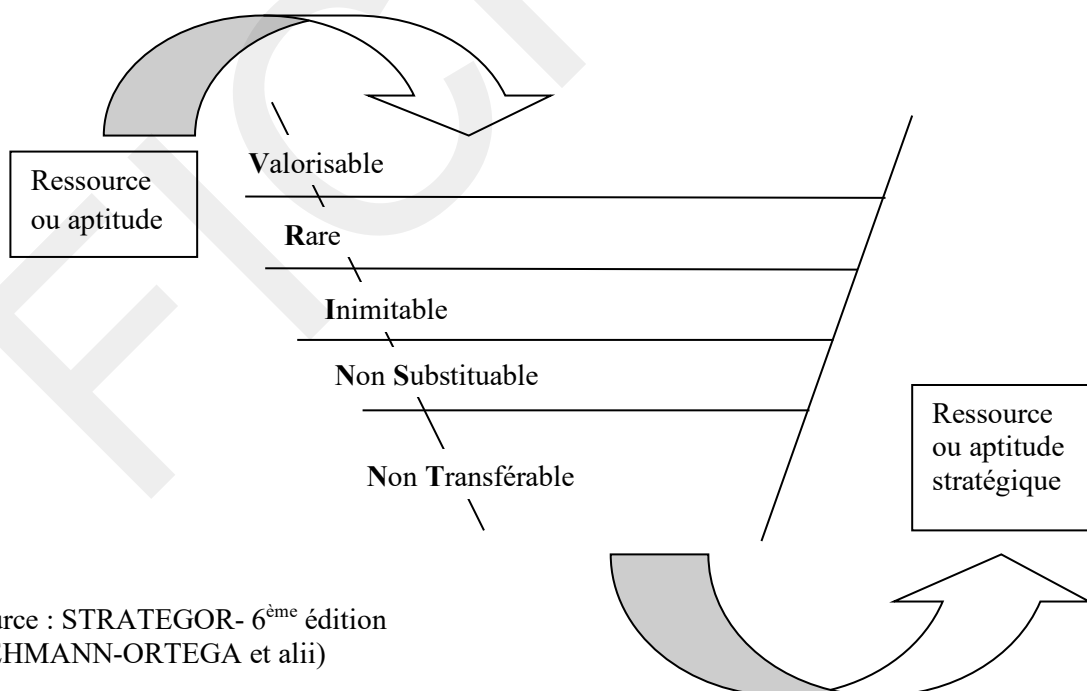
#### **Les clients :**

**Les clients distributeurs :** l'entreprise fabrique des produits essentiellement sous Marques De Distributeur (MDD) pour toutes les enseignes de la grande distribution (Auchan, Carrefour, Leclerc, Leader Price, Monoprix, Système U...).

**Les clients industriels nationaux et internationaux :** certains produits spécifiques sont destinés à la demande d'entreprises telles que Danone, Coca-Cola, Unilever, Pepsico France, Eurial Poitouaine, Fruité, Fruitsdelice, Saint-Hubert, Social, Montblanc,...

**Les clients RHF (Restauration Hors Foyer) :** l'entreprise est aussi fournisseur de sociétés spécialisées dans la réalisation de repas pour les collectivités ou de grossistes comme France Boissons, France Distribution, Pomona ...

### ANNEXE 4 - Modèle du filtre VRIST (ou VRIN) des ressources et aptitudes (BARNEY et GRANT)



Source : STRATEGOR- 6<sup>ème</sup> édition  
(LEHMANN-ORTEGA et alii)



*Extrait de Business model et information financière – Revue Française de Comptabilité – n° 454 mai 2012*

L'objectif de l'information financière est de fournir une information utile aux investisseurs existants et potentiels, aux prêteurs et aux autres créanciers pour qu'ils prennent des décisions quant à la fourniture de ressources à l'entité. Pour prendre leurs décisions, les utilisateurs de l'information financière ont besoin de comprendre le business model (ou modèle économique) des entreprises afin de mieux apprécier leurs performances actuelles et futures. L'objectif de cet article est de présenter les éléments clés à appréhender pour concevoir le business model des entreprises ...

...

1. Le concept de business model

1.1 Définition

Malgré l'absence d'une définition universelle, le concept de business model est largement considéré dans la littérature académique comme un outil permettant de décrire et de comprendre la manière dont une organisation crée de la valeur en mettant en œuvre de façon dynamique et interactive un ensemble d'activités, de processus, de réseaux, de ressources et de compétences clés. Ainsi selon *Volle et al.* (2008), quelque soit la définition retenue, un business model permet de déterminer les produits et les services que l'entreprise va offrir à ses clients, les activités qu'elles va ou non réaliser dans la chaîne de valeur (organisation interne), la place qu'elle souhaite occuper dans le réseau de valeur (organisation externe), les ressources et compétences qu'elle va mobiliser et la façon dont elle va s'approprier une partie de cette valeur (sources de profit).

1.2 Composantes

Une représentation possible du concept de business model s'articule autour de quatre composantes. Les trois premières, en interaction permanente déterminent la manière dont l'organisation crée de la valeur : *Proposition de valeur, Architecture de valeur et Ressources et Compétences*. La dernière, l'équation économique, détermine la manière dont elle s'en approprie une partie. Le tableau 1 illustre ces composantes par la description de leurs principaux paramètres, selon les apports de la littérature.

<b>Composantes</b>	<b>Paramètres</b>	<b>Description</b>
Proposition de valeur	Description de l'offre	Fonctionnalités ou attributs du produit ou du service
	Clients cibles	Segments de marchés visés
	Accès à l'offre	Mode de distribution Gestion de la relation client
Architecture de la valeur	Organisation interne : chaîne de valeur	Activités et processus clés
	Organisation externe : réseau de valeur	Partenaires et partenariats clés
Ressources et compétences	Ressources	Actifs tangibles et intangibles à disposition de l'organisation
	Compétences dynamiques	Modalités d'articulation et de mise en œuvre des ressources et des savoir-faire individuels et collectifs
Equation économique	Structure des revenus	Formation et composantes des revenus
	Dynamique des revenus	Flux des encaissements
	Structure des coûts	Formation et composition des coûts
	Dynamique des coûts	Flux des décaissements

L'entreprise LEMON, spécialisée dans la vente de boissons gazeuses, présente un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros pour un total du bilan de l'ordre de 20 millions et un effectif de 120 salariés. Elle produit plus de 150 millions de bouteilles verre et plastique PET de différents soft drinks.

Dans une interview à la presse locale, M. Michel VEIX précise :

«L'acquisition de LEMON permettait au groupe LBO d'attaquer le marché des boissons gazeuses, de nous implanter au sud de la Loire... Ce nouveau marché est porteur de synergies car la fabrication de boissons gazeuses est moins consommatrice de concentré de jus que notre métier de base les jus de fruit mais la similarité des processus nous permettra de profiter de notre avance technologique et même de déployer notre nouveau procédé d'asepsie sèche à source de réduction de coûts. L'asepsie sèche associée à la pasteurisation permet de développer une gamme de boissons gazeuses à forte teneur de jus de fruit, sans conservateur, sans sucre remplacé par un édulcorant naturel : la stévia<sup>6</sup>. Notre volonté est de développer les ventes de marque de distributeur pour profiter de notre savoir faire reconnu par des clients industriels et des distributeurs de renom. Nous pouvons même envisager à moyen terme de créer notre propre marque sur des nouveaux produits très spécifiques.

La situation géographique de la Société LEMON, dont la surface au sol peut être agrandie, nous permet d'envisager à terme la construction d'un site de stockage automatisé qui optimisera notre logistique à destination du sud de la France.

La société LEMON est peu endettée et pourra faire appel à ses partenaires bancaires pour obtenir des financements pour les grands projets d'investissement.

Notre projet pour l'entreprise serait de pérenniser l'emploi en développant le site, de développer notre gamme de produits et de maintenir notre engagement en matière d'environnement. D'autre part, nous ferions confiance aux dirigeants actuels pour porter ce projet en les associant au capital de la nouvelle structure. »

Dans le même temps, les dirigeants de LEMON s'expriment sur le projet, par l'intermédiaire de Monsieur CHÊNE :

« Le projet de M. VEIX nous semble ambitieux ; le développement du site assure la pérennité des emplois mais il nous demande de forts engagements personnels et financiers immédiats. D'une part, nous ne voyons pas actuellement comment nous pourrions financer notre part des investissements importants prévus sur les années à venir. D'autre part il existe d'autres incertitudes lourdes qui pèsent sur le projet. En effet la mise en place d'une ligne avec procédé d'asepsie à sec et pasteurisation serait une première mondiale ; nous avons un manque de visibilité à moyen et long terme car les contrats avec les clients sont renégociés tous les 2 à 3 ans ; la taxe sur les sodas a terni l'image de marque de nos produits, même si nous éliminons totalement le sucre de la plupart de nos boissons ; les matières premières représentent un poste important dans notre structure de coûts ; nous croyons que la naturalité<sup>7</sup> est une valeur importante pour les consommateurs, mais la conjoncture économique est peu propice à l'achat de ces produits haut de gamme ».

Dans le cadre d'une journée de développement économique local organisée par la région Centre, le groupe LBO a eu l'occasion de rencontrer d'autres partenaires du projet dont il ressort que :

- le pool bancaire du groupe accorderait sa confiance au projet, et serait prêt à financer à hauteur de 60 % l'investissement initial de l'entreprise LEMON ; cependant, il conditionne sa participation au financement des investissements supplémentaires (nouvelles lignes de production et implantation du site logistique) à des données chiffrées solides et argumentées ;
- les clients « grande distribution » sont très demandeurs de l'installation d'un site logistique automatisé qui permettrait une meilleure réactivité, afin d'améliorer la politique de réassortiment. Ils seraient prêts, dans une démarche gagnant-gagnant à consentir un effort financier en renégociant les prix ;
- le conseil régional a accueilli favorablement la nouvelle de la reprise du site d'Issoudun, ce qui maintient l'emploi. Il est prêt à accorder une aide substantielle au projet de pôle logistique dans la mesure où cette activité serait porteuse d'une trentaine d'emplois tout en présentant un bilan énergétique et environnemental positif pour l'image de la Région Centre.

<sup>6</sup> La stévia est une plante qui a un fort pouvoir sucrant naturel

<sup>7</sup> Dans ce contexte, la naturalité peut se définir comme la conservation des qualités naturelles des matières premières sans ajout de produits chimiques

## ANNEXE 7 – Processus de production de l'entreprise LEMON

L'unité physique de mesure de la production des boissons est le col, ce qui correspond à un contenant, c'est-à-dire une bouteille plastique PET, quelle que soit sa contenance (de 0,25 litre à 2 litres).

L'usine d'Issoudun fonctionne avec un processus de production très automatisé qui comporte les étapes suivantes :

### Étape 1 : les achats

On peut distinguer les grandes catégories suivantes :

- Les préformes en PET : tubes plastiques avec embout de vissage qui, par un procédé de soufflage, donneront les bouteilles plastique ;
- Les ingrédients : une eau de grande qualité, des jus de fruits, des arômes et des préparations prêtes à l'emploi pour les boissons grandes marques (pour préserver le secret de fabrication), le sucre ou ses substituts (aspartame, stévia, miel), les conservateurs éventuels et enfin du gaz carbonique (CO<sub>2</sub>) pour apporter le gaz dans les boissons ;
- Les autres composants : bouchons, palettes et étiquettes, films d'emballage des lots et des palettes.

Pour ses achats LEMON fonctionne à flux tendus, l'étape de stockage et les coûts engendrés sont négligeables.

### Étape 2 : la production

L'atelier *siroperie* confectionne la recette de la boisson à l'aide des différents ingrédients et additifs.

L'atelier automatique *formage - soufflage* permet de produire les bouteilles suivant les différentes tailles.

La ligne automatique de *conditionnement* constitue l'élément central de la production. Elle permet le remplissage des bouteilles, la pasteurisation éventuelle, l'asepsie, la carbonatation et la pose du bouchon. Le conditionnement se termine par le suremballage : marquage des bouteilles, collage des étiquettes, filmage des packs, mise sur palette et filmage des palettes.

### Étape 3 : le stockage et l'expédition

Les palettes sont stockées dans de grands hangars de stockage et expédiées aux clients grandes marques ou MDD.

Les surfaces de stockage disponibles de l'usine d'Issoudun sont insuffisantes et LEMON loue des entrepôts à l'extérieur de ville entraînant ainsi un surcoût important.

## ANNEXE 8 – Données économiques du projet LEMON

### Pour 2015

Le modèle économique se base sur les prévisions réalisées en 2014 par le service contrôle de gestion de LEMON.

	LEMON 2015		
	Quantités (en milliers de cols)	Coût unitaire (en €)	Montant (en K€)
Chiffre d'affaires	161 200	0,31	49 972
- Coût d'achats matières	161 200	0,20	32 240
Marge brute	161 200	0,11	17 732
Charges variables de production	161 200	0,04	6 448
Amortissement lignes de production.			1 612
Coût de production	161 200	0,25	40 300
Stockage et distribution	161 200	0,02	3 224
Coût spécifique	161 200	0,27	43 524
Charges fixes de structure			4 836
Marge opérationnelle	161 200	0,10	1 612

On négligera la présence d'éventuels amortissements dans les charges de structure.

La production de 161 200 milliers de cols est considérée comme la production normale pour LEMON

Les prix et des coûts seront inchangés pour la période 2015 à 2019 sur ce marché traditionnel de LEMON.

À partir de 2016 le modèle économique évolue.

L'activité traditionnelle de LEMON reste toujours stable, avec des contrats renouvelés régulièrement jusqu'en 2020.

Il s'ajoute la mise en service de la nouvelle ligne de conditionnement d'asepsie à sec. Cette ligne est réservée à de nouveaux contrats de ventes négociés pour 3 ans avec les clients MDD. Les ventes annuelles supplémentaires s'élèveront à 50 000 milliers de cols de boissons gazeuses à haute teneur en fruit. Le prix de vente moyen hors taxes des nouveaux produits sera de 0,33 € par col.

Le coût d'achat matières augmente, il est prévu à 0,22 € par col.

Les charges variables de production baissent compte tenu des économies réalisées dans le nouveau processus de production, elles se situeront à 0,03 € par col.

Les coûts de stockage restent les mêmes : 0,02 € par col.

La nouvelle ligne de production d'un coût HT de 12 000 K€ s'amortit sur 15 ans en linéaire.  
Le projet n'entraîne pas de charges de structure supplémentaires.

À partir de 2018, la nouvelle structure de stockage opérationnelle permet de baisser le coût variable unitaire de stockage et de distribution à 0,01 € par col sur l'ensemble de la production de LEMON. Le coût global HT de l'installation se monte à 15 000 milliers d'euros et s'amortit en linéaire sur 15 ans.

## ANNEXE 9 – Investissements prévus dans l'entreprise LEMON

### Le 1<sup>er</sup> janvier 2015

#### **Rachat de l'entreprise LEMON pour un montant de 15 millions d'euros.**

Le financement se fera par apport de LBO pour 85 %, des dirigeants de LEMON pour 15 %. Les dirigeants de LEMON utilisent un montage financier d'holdings pour pouvoir emprunter une partie de la somme nécessaire à leur apport.

La société LEMON versera des dividendes à partir de 2016 fixés à un million d'euros par an. Les dirigeants de LEMON disposent de dividendes préciputaires qui leur donnent une garantie de stabilité dans le temps en cas de non réalisation des objectifs de résultat.

LBO envisage une stabilité sur l'activité segment traditionnel de LEMON entre 2015 et 2020. Les flux futurs annuels de trésorerie dégagés par le rachat se basent sur des prévisions établies à partir de la profitabilité passée de LEMON. On vous fournit les principaux éléments d'analyse des comptes de résultats (moyennes des années 2012, 2013, 2014).

En milliers d'euros :

Chiffre d'affaires	50 000
Production de l'exercice	50 200
Valeur ajoutée	10 000
Excédent brut d'exploitation (EBE)	3 000
- Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations	-1 000
Résultat d'exploitation	2 000
Résultat net comptable	1 500

Le besoin en fonds de roulement de l'activité traditionnelle est évalué à 12 % du CA HT, il restera stable jusqu'à la mise en service de l'entrepôt de stockage en 2018. L'entreprise LEMON possède une trésorerie d'un million d'euros au 31 décembre 2014.

### Le 1<sup>er</sup> janvier 2016

#### **Création d'une nouvelle ligne « PET aseptique », déploiement du procédé d'asepsie sèche et de pasteurisation.**

La ligne au nom de code « ASEP16 », montée sur l'année 2015, sera opérationnelle au 31 décembre 2015. Les travaux seront payés au fur et à mesure de leur avancement, mais par simplification, on supposera que les sommes seront décaissées en fin de travaux au 31 décembre 2015.

Le coût de l'opération est de 12 millions d'euros. L'augmentation du chiffre d'affaires de l'ordre 1 650 K€.

La marge opérationnelle annuelle additionnelle (avant impôt et avant financement, mais après amortissement) générée par la production de la nouvelle ligne de conditionnement est arrondie à 2 700 K€. On rappelle que l'amortissement de l'investissement se fait en mode linéaire sur 15 ans.

Le besoin en fonds de roulement représente 10 % du chiffre d'affaires hors taxe additionnel. Par prudence, il sera à prendre en compte dès le 31 décembre 2015.

### Le 1<sup>er</sup> janvier 2018

#### **Transformation de la chaîne logistique avec construction d'un entrepôt équipé d'un transstockeur**

Le projet porte le nom de « TK18 ». L'agrandissement des nouveaux locaux nécessite une autorisation de la ville d'Issoudun. Les principales échéances sont :

- Obtention du permis de construire en décembre 2016 ;
- Début des travaux prévu au premier janvier 2017 ;
- Nouvelle chaîne logistique opérationnelle au 31 décembre 2017.

Les 15 millions d'euros HT d'investissement seront décaissés pour 20 % en début de travaux et 80 % en fin de travaux. On rappelle que l'amortissement linéaire du nouvel ensemble logistique s'effectue sur 15 ans.

La rentabilité de l'investissement est basée sur les économies réalisées sur les charges de stockage et de distribution pour un montant annuel hors taxe arrondi à 2 200 K€ (avant impôt et avant amortissement), mais aussi sur une baisse du besoin en fonds de roulement qui se situera, après l'opération, à 8 % du chiffre d'affaires global hors taxe. Par prudence, les économies de besoin en fonds de roulement seront constatées en fin d'année.

## ANNEXE 10 – Financements du projet LEMON

### Financement de la nouvelle ligne de conditionnement ASEP 16

Cet investissement de 12 000 K€ est financé de manière exceptionnelle à 75 % par un emprunt bancaire avec caution de LBO. Le reste du financement s'effectue grâce à un prêt de LBO sur un an d'un montant de 3 000 K€ sans intérêt. L'ensemble du déblocage de ces fonds se fait dès la fin 2015.

L'emprunt bancaire, au taux de 3 % l'an, est remboursable par amortissements annuels constants de fin de période sur 15 ans.

Extrait du tableau d'amortissement de l'emprunt en K€

	Capital début	Rembours.	Intérêts	Annuités	Capital fin
2016	9 000	600	270	870	8 400
2017	8 400	600	252	852	7 800
2018	7 800	600	234	834	7 200
2019	7 200	600	216	816	6 600
...	...	...	...	...	...

### Financement du nouvel entrepôt avec transstockeur TK18

La moitié de l'investissement de 15 000 K€, soit 7 500K€, est financée par une importante subvention de conseil régional versée au 1<sup>er</sup> janvier 2018. LEMON contracte un nouvel emprunt bancaire 6 000 K€ sur 15 ans, le taux de l'emprunt s'élève à 3 % et les remboursements sont effectués par amortissements annuels constants de fin de période. L'emprunt est débloqué dès le début des travaux le 1<sup>er</sup> janvier 2017. Le reste de l'investissement est autofinancé.

Extrait du tableau d'amortissement de l'emprunt en K€

Années	Capital début	Rembours.	Intérêts	Annuités	Capital fin
2017	6 000	400	180	580	5 600
2018	5 600	400	168	568	5 200
2019	5 200	400	156	556	4 800
...	...	...	...	...	...