

DOSSIER 1 - ANALYSE FINANCIERE

1.1 : Critères financiers imposés par M. VIDAL

1^{er} critère : ratio de retour sur actif

	2004	2005	2006
CAF /Actif net total	$(88\ 200/485\ 900)=0.181$	$(90\ 300/596\ 950)=0.151$	$(105\ 740/701\ 100)=0.151$
CAF/CAHT	$(88\ 200/234\ 000)=0.377$	$(90\ 300/269\ 000)=0.336$	$(105\ 740/318\ 000)=0.333$
CAHT/Actif net total	$(234\ 000/485\ 900)=0.481$	$(269\ 000/596\ 650)=0.451$	$(318\ 000/701\ 100)=0.454$

2eme critère

La CAF doit financer les investissements en BFR :

En 2005 la CAF permet de financer les variations du BFR : CAF = 90 300 > Var du BFR = (86 500-64 400)=22 100

En 2006 la CAF permet de financer les variations du BFR : CAF = 105 740 > Var du BFR = - 12 400

3eme critère

	2004	2005	2006
Actifs stables	$388700+(0.8 \times 97200)=466460$	$(458750+0.8 \times 138200)=569310$	$(532600+0.8 \times 168500)=667400$
Capitaux propres	$(297\ 900/466\ 460)=0.63$	$(298000/569710)=0.523$	$(301500/667400)=0.45$
Dettes à MT et LT	$(152360/466460)=0.33$	$(240000/569710)=0.42$	$(275500/667400)=0.41$
Dettes E et HE	$(31\ 680/466\ 460)=0.07$	$(50700/569710)=0.09$	$(90600/667400)=0.13$

NB : les crédits de trésorerie peuvent être intégrés dans les dettes E et HE.

1.2 : Commenter ces résultats et porter un jugement sur l'intérêt et la pertinence des critères utilisés par M. VIDAL

1^{er} critère

Commentaire :

La CAF par euro de CAHT diminue et il faut davantage d'actifs pour générer 1 € de CAHT. Le taux de 15% reste très bon et signifie qu'il suffit de 6.66 années de trésorerie générée pour récupérer le montant investi en actifs.

Jugement et pertinence

Ce critère correspond au calcul du ROA (Return On Asset). Il est calculé à partir du ratio (Résultat net / Actif net) quand l'objectif prioritaire est de maximiser la rémunération des actionnaires. Calculé à partir de la CAF la priorité est donnée à la récupération des capitaux investis. Plus que son montant, c'est surtout le suivi de ce taux qui est pertinent (un ratio de 10 % c'est à dire un temps de récupération de 10 ans est cependant, en général considéré comme satisfaisant).

Il est dans cette étude peu pertinent dans la mesure où il n'y a pas de comparaison possible avec le secteur.

2ème critère

Commentaire

L'entreprise Esthetik satisfait à ce critère.

Dans le cas proposé, les variations de BFR en 2005 sont largement financées par la CAF. En 2006, le BFR diminue et permet de dégager des ressources supplémentaires.

Jugement et pertinence

Ce critère met en évidence la notion de flux de trésorerie d'activité.

La CAF encaissée permet de financer les investissements ou de rembourser les dettes et conditionne les potentialités de croissance de l'entreprise.

3ème critère

Commentaire

L'entreprise ne satisfait pas totalement à ce critère ; l'endettement financier représente plus d'un tiers des actifs stables.

Jugement et pertinence

Il renvoie aux critères classiques d'indépendance financière et d'autonomie financière où les capitaux propres doivent rester supérieurs aux dettes financières et au ratio de couverture stable des capitaux investis de la CDB.

Il est plus contestable et ne semble applicable ni à toutes les entreprises ni à tous les secteurs d'activité, compte tenu de l'arbitraire du 80 %.

1.3 Sans effectuer de nouveaux calculs, analyser la solvabilité, la trésorerie, la structure financière et les potentialités de croissance de l'entreprise ESTHETIK et conclure sur l'acceptation de la commande et des exigences de cette société :

Solvabilité

L'analyse du score et des analyses à court terme fournies dans l'annexe montrent que les risques de défaillance et d'insolvabilité restent dans des limites acceptables.

Trésorerie

La trésorerie nette est devenue fortement négative en 2006 car le FRNG ne suffit plus à financer le BFR. La baisse du FRNG a été provoquée par l'insuffisance des capitaux stables qui n'ont pas permis le financement total des investissements en immobilisations. La baisse du FRNG 2006 étant supérieure à la baisse du BFR à financer, la trésorerie s'est dégradée. L'entreprise ne disposant pas de trésorerie disponible, elle a eu recours à de nouveaux crédits de trésorerie. Le montant de ces crédits est devenu préoccupant car 48 % des découverts sont utilisés.

Profitabilité

Augmentation du chiffre d'affaires sur les années passées et en prévisionnel.

La profitabilité brute d'exploitation reste satisfaisante (EBE/CAHT).

La profitabilité nette diminue, du fait des dotations aux amortissements croissantes et des charges d'intérêt.

Structure financière

Diminution du fonds de roulement net global.

Réduction du BFR.

FRNG < BFR donc dégradation de la trésorerie.

Le montant des dettes financières stables se rapprochent du montant des capitaux propres.

Les capacités d'endettement semblent très limitées sans une augmentation des capitaux propres.

Conclusion sur l'opportunité d'accepter la commande

En définitive la solidité financière du client rend la commande réalisable mais l'acceptation des conditions posées reste conditionnée par la rentabilité marginale obtenue qui doit compenser les risques et la dégradation des équilibres financiers de la société TRANSPLAST.

DOSSIER 2 – PROJET D'INVESTISSEMENT

2.1 VAN générée par les 5 machines MK1 acquises en 2004 sur la période 2008-2011

Investissements nécessaires :

- début 2008 : module 2 : $60 * 5 = 300$ K€ ; début 2009 : module 1 : $175 * 5 = 875$ K€
- début 2010 : module 3 : $21,6 * 5 = 108$ K€

Valeur résiduelle des 5 MK1 fin 2011 :

- module 1 : $175 * 2/5 * 5 = 350$ K€ ; module 2 : 0 ; module 3 : $21,6 * 1/3 * 5 = 36$ K€

Calculs en euros	Début 2008	fin 2008	fin 2009	fin 2010	fin 2011
CAHT généré		974 333	974 333	974 333	974 333
5/ 15 du CAHT annuel estimé					
Charges variables		-422 333	-422 333	-422 333	-422 333
5/15 des CV					
frais de distribution		-77 947	-77 947	-77 947	-77 947
coût d'entretien et maintenance		-98 000	-98 000	-98 000	-98 000
module 1					
dotations aux amortissements		-175 000	-175 000	-175 000	-175 000
175 000/5 x 5 machines					
module 2					
Dotations aux amortissements		-75 000	-75 000	-75 000	-75 000
60 000 x 25% x 5					
module 3					
dotations aux amortissements		-36 000	-36 000	-36 000	-36 000
21 600 x 1/3 x 5					
Dotation autres amortissements		-60 000	-60 000	-60 000	-60 000
Résultat d'exploitation avant IS		30 053	30 053	30 053	30 053
IS		-10 018	-10 018	-10 018	-10 018
REX après IS		20 036	20 036	20 036	20 036
Dotations		346 000	346 000	346 000	346 000
CAF du projet		366 036	366 036	366 036	366 036
valeur résiduelle					
module 1 VNC = 2/5ème					350 000
module 2 VNC = 0					
module 3 VNC = 1/3					36 000
Réinvestissement					
Module 1 début 2009		-875 000			
Module 2 début 2008	-300 000				
Module 3 début 2010			-108 000		
Flux net de trésorerie	- 300 00	- 508 964	258 035	366 035	752 035
FNT actualisé à 5%	- 300 000	- 484 728	234 045	316 195	618 701

VAN

$$\text{VAN} = - 300\,000 - 508\,964 \times 1,05^{-1} + 258\,035 \times 1,05^{-2} + \dots + 752\,035 \times 1,05^{-4}$$

$$\text{VAN} = 384\,214$$

Remarques :

- si la valeur comptable des machines MK1 fin 2007 a été intégrée en tant qu'investissement initial :

- module 1 : $175\,000 / 5 = 35\,000$
 - module 2 : 0
 - module 3 : $21\,600 * 2/3 = 14\,400$
- Total = 49 400

soit une valeur globale de $49,4 * 5 = 247$ K€. Dans ce cas la VAN devient égale à environ 137 k €.

- les dotations des autres équipements peuvent être prises en compte dans le rapport 5/15^{ème} ou, peuvent ne pas être prises en compte.

2.2 VAN générée par les 7 machines MK2 sur la période 2008-2011

Investissements nécessaires :

- début 2008 : 7 machines MK2 : $7 * 355,3 = 2\,487,1$ K€
variation de BFR = $15/360 * 1\,094 = 45,58$ K€
- début 2011 : modules 3 : $7 * 33,3 = 233,1$ K€

Désinvestissements début 2008 : cession de 5 MK1 soit 247 K€

Valeur résiduelle des 7 machines MK2 fin 2011 :

- module 1 : $240/5 * 7 = 336$ K€
 - module 2 : 0
 - module 3 : $33,3 * 2/3 * 7 = 155,4$ K€
- Total = 491,4 K€

		Montants en €
CAHT	$2\,923 * 5/15 + 1\,094$	2 068 330
Charges variables de production	$1\,267 * 5/15 * 0,96 + 668$	1 073 440
Charges variables de distribution	$2\,068,33 * 8\%$	165 470
Charges d'entretien et maintenance	$21 * 7$	147 000
Dot aux amortissements MK2		
Module 1	$240/5 * 7$	336 000
Module 2	$82/4 * 7$	143 500
Module 3	$33,3/3 * 7$	77 700
Dotations autres amortissements		60 000
Résultat avant impôt		65 220
Résultat après impôt		43 480
Dotations		617 200
FTN exploitation		660 680

Calculs en euros	début 2008	fin 2008	fin 2009	fin 2010	fin 2011
FT N exploitation		660 680	660 680	660 680	660 680
Investissements	- 2 487 100			- 233 100	
Variation du BFR	-45 600				+ 45 600
Cessions	247 000				491 400
Flux nets de trésorerie	- 2285 700	660 680	660 680	427 580	1 197 680

VAN

$$\text{VAN} = - 2\,285\,700 + 660\,680 \times 1,05^{-1} + 660\,680 \times 1,05^{-2} + \dots + 1\,197\,680 \times 1,05^{-4}$$

$$\text{VAN} = 297\,470$$

Conclusion

La variation de VAN de cet investissement est : $297\,470 - 384\,214 = - 86\,744$. A partir de cette analyse, d'un point de vue économique ce projet détruit de la valeur.

Remarque : si la VNC des MK1 a été intégrée dans les décaissements initiaux de la question 1, la comparaison des deux projets est en faveur du projet de remplacement.

Autre solution : analyse en différentiel

	début 2008	fin 2008	fin 2009	fin 2010	fin 2011
CAHT Esthetik		1 094 000	1 094 000	1 094 000	1 094 000
Economie de charges variables		16 893	16 893	16 893	16 893
CV esthetik		-668 000	-668 000	-668 000	-668 000
coût d'entretien et maintenance					
différence sur les 5 MK1 remplacés		-7 000	-7 000	-7 000	-7 000
+ 2 MK2		-42 000	-42 000	-42 000	-42 000
CV de distribution		-87 520	-87 520	-87 520	-87 520
dotations aux amortissements					
module 1					
Différence sur 5 mK1 remplacés		-65 000	-65 000	-65 000	-65 000
+ 2MK2		-96 000	-96 000	-96 000	-96 000
module 2					
Différence sur 5 MK1 remplacés		-27 500	-27 500	-27 500	-27 500
+ 2 MK2		-41 000	-41 000	-41 000	-41 000
module 3					
Différence sur 5 MK1 remplacés		-19 500	-19 500	-19 500	-19 500
+ 2 MK2		-22 200	-22 200	-22 200	-22 200
Résultat d'exploitation avant IS		35 173	35 173	35 173	35 173
IS		-11 724	-11 724	-11 724	-11 724
REX après IS		23 449	23 449	23 449	23 449
Dotations		271 200	271 200	271 200	271 200
CAF du projet		294 649	294 649	294 649	294 649
variation du BFRE	-45 583				
reprise du BFRE					45 583
Economie sur réinvestissement MK1	300 000	875 000	108 000		
Non cession des MK1 fin 2011					-386 000
valeur résiduelle					
module 1 VNC = 1/5 ème					336 000
module 2 VNC = 0					
module 3 VNC = 2/3					155 400
Investissement en MK2	-2 487 100				
début 2011 réinvestis module 3				-233 100	
cession 5 MK1					
module 1 1/5 ^{ème}	175 000				
module 2 0					
module 3 2/3	72 000				
Flux net de trésorerie	-1 985 683	1 169 649	402 649	61 549	445 632

VAN

$$\text{VAN} = -1\,985\,683 + 1\,169\,649 \times 1,05^{-1} + 402\,649 \times 1,05^{-2} + \dots + 445\,632 \times 1,05^{-4}$$

$$\text{VAN} = -86\,727$$

2.3 Flux nets de financement liés à l'emprunt sur la période 2008-2011

	début 2008	fin 2008	fin 2009	fin 2010	fin 2011
Intérêts		52 500	40 044	27 153	13 810
Amortissement de l'emprunt		355 876	368 332	381 223	394 566
Annuité		408 376	408 376	408 376	408 376
Economie IS intérêt		-17 500	-13 348	-9 051	-4 603
Emprunt	-1 500 000				
Flux liés au financement	-1 500 000	390 876	395 028	399 325	403 773

Coût réel de l'emprunt

$$3,5\% * 2/3 = 2,33\% \quad \text{ou} \quad 1500\,000 = 390\,876 \times (1+t)^{-1} + 395\,028 \times (1+t)^{-2} + \dots + 403\,773 \times (1+t)^{-4}$$

Impact du taux bonifié

$$\text{Annuité avec un taux à } 6,6\% : \quad 1\,500\,000 * 0,066 / (1 - 1,066^{-4}) = 438\,850$$

	début 2008	fin 2008	fin 2009	fin 2010	fin 2011
Nouvelle annuité		438 850	438 850	438 850	438 850
Intérêt		99 000	76 570	52 659	27 171
Amortissement		339 850	362 280	386 191	411 679
Complément annuité		30 474	30 474	30 474	30 474
(-) Economie IS supplémentaire		-15 500	-12 175	-8 502	-4 454
Impact sur le flux (en plus)		14 974	18 299	21 972	26 020

2.4 VAN ajustée

Cela permet de prendre en compte les spécificités du financement.

VAN de base = - 86 744

VAN de financement

	début 2008	2008	2009	2010	2011
Flux lié à l'emprunt	1 500 000	- 390 876	- 395 027	- 399 325	- 403 772
subvention d'investissement	400 000				
IS sur quote part SI		- 33 333	- 33 333	- 33 333	- 33 333
flux du financement	1 900 000	- 424 209	- 428 361	- 432 658	- 437 106
actualisé à 6,6%	1 900 000	- 397 945	- 376 960	- 357 168	- 338 499
VAN du financement	429 426				

$$\text{VAN ajustée} = - 86\,744 + 429\,426 = \mathbf{342\,682}$$

2.5 Conclusion

La possibilité d'utiliser des sources de financement privilégiées améliore singulièrement la rentabilité du projet puisque la VAN après prise en compte du financement est positive alors que la VAN économique est négative.

DOSSIER 3 - PRODUCTIVITE ET SURPLUS DE PRODUCTIVITE GLOBALE

3.1 : Définir le concept de productivité et rappeler les différentes méthodes de calcul permettant de l'évaluer

Définition

D'une manière générale la productivité se définit comme le rapport entre une production et les facteurs utilisés pour l'obtenir.

Méthodes

La productivité peut être calculée par facteur de production (rendement du travail, de la terre, des équipements, des matières premières, des consommations intermédiaires...)

L'évaluation peut être « physique » c'est la mesure la plus simple puisqu'il s'agit de mettre en rapport la quantité obtenue et les quantités de facteurs utilisés (on obtient ainsi un nombre de pièces fabriquées par ouvrier, par heure, par heure machine, par kg de matières premières) ou en « valeur » par exemple par le ratio.

Valeur de la production / Masse salariale versée.

La productivité globale peut être mesurée par un « indice de productivité globale des facteurs », calculé en faisant le rapport entre la production et l'ensemble des facteurs de production pondérés selon leur participation aux coûts.

La méthode du SPG peut être définie comme la différence entre une production et un ensemble de facteurs consommés exprimés en volume. Le calcul du SPG permet d'évaluer les variations annuelles de la productivité (mais pas son niveau) en prenant en compte les ventes, le progrès technique et la combinaison des facteurs de production proportionnellement à leurs coûts. Le SPG étant évalué à prix constants, il permet de dissocier l'effet volume et l'effet prix et d'isoler les contributions quantitatives de chaque facteur de production à la variation de la productivité globale.

3.2 : Calculer le surplus de productivité globale et évaluer les avantages reçus ou obtenus des partenaires de l'entreprise TRANSPLAST en 2006.

	Ecart sur quantités		Ecart sur prix	
Charges externes	$(6112072-5961740) \times 0.045 =$	6765	$(0.048-0.045) \times 6112072 =$	18336
Impôts et taxes	$(155000-155000) \times 1.12 =$	0	$(1.12-1.00) \times 155000 =$	18600

	E.B.E		S.P. G	
	2005	2006	Ecart sur Quantités (1)	Ecart sur Prix (2)
Produits d'exploitation				
Ventes boîtes CYL	866740	865597	76055	-77197
Ventes boîtes BOT	2055000	2055075	-58225	58300
Ventes d'opercules	1900000	2160000	100000	160000
Production stockée d'opercules	180000	193200	4000	9200
Ventes feuilles plastique	1140000	1031400	6000	-114600
Total	6141740	6305272	127830	35702
Achats de PVC	375 000	391 500	30 000	-13 500
Variation de stocks de PVC	75 000	43 500	-30 000	- 1 500
Achats de PET	1 680 000	1 830 000	120 000	30 000
Variation de stocks de PET	120 000	122 000	0	2 000
Autres charges externes	268278	293379	6765	18336
Impôts et taxes	155000	173600	0	18600
Frais de personnel	1443000	1499062	36075	19987
Frais de transport	467500	474600	12750	-5650
Total	4583778	4827642	175590	68274
E.B.E	1557962	1477631		
SPG			-47760	
Solde des avantages				32571
Variation de l'EBE				-80331
SPG réparti				-47760

(1) (Quantités 2006 – Quantités 2005) x Prix 2005

(2) (Prix 2006 – Prix 2005) x Quantités 2006. Cet écart n'est pas demandé pour cette question, mais est utile pour la question 3.

3.3 : Présenter le compte de surplus pour l'année 2006 de l'entreprise TRANSPLAST en limitant l'analyse au niveau du calcul de l'excédent brut d'exploitation.

Avantages accordés		Avantages reçus	
SPG	47760	Clients BOT	58300
Clients CYL	77197,5	Clients Opercules	160000
Clients Feuilles plastique	114600	Production stockée	9200
Fournisseurs PET	30000		
Variations stocks PET	2000		
Fournisseurs autres charges externes	18336	Fournisseurs de PVC	13500
Etat	18600	Variation de stocks de PVC	1500
Salariés et organismes sociaux	19987,5	Transporteurs	5650
		Entreprise (Var. EBE)	80331
Total	328481		328481

3.4 : Commenter les résultats obtenus.

Le surplus de productivité globale 2006 est une perte de productivité pour l'entreprise s'élevant à 47760. Les ventes ont progressé et la composition des ventes s'est modifiée (moins de produits BOT vendus et plus de CYL, Opercules et Feuilles en volume) mais ces variations se sont faites au détriment des rendements et de l'efficacité. Tous les facteurs de production en volume ont augmenté plus fortement que les ventes, mais c'est surtout l'augmentation du coût des matières PET (évaluées à prix constants) qui est la principale cause expliquant cette baisse de productivité.

L'entreprise a obtenu des avantages (en prix de vente) principalement de la part des clients BOT et Opercules, mais elle a dû en accorder aux clients CYL et Feuilles. Les héritages dus aux écarts sur prix de vente sont importants cependant les variations entre les différentes lignes de produits se compensent. La ressource la plus importante de l'entreprise est constituée par les clients Opercules qui ont accepté des augmentations de prix substantielles.

Les variations des prix des fournisseurs bien que plus réduites se compensent également, mais on peut remarquer que l'entreprise obtient des conditions de prix plus intéressantes des fournisseurs de PVC que des fournisseurs de PET bien que les quantités commandées soient nettement plus faibles.

Le personnel profite peu du surplus de productivité totale à répartir et sa rémunération progresse au rythme de l'activité.

Conclusion

Le tableau montre que l'EBE a régressé (-80331) malgré la hausse du chiffre d'affaires. La baisse de la productivité globale (-47760) a été amplifiée par le solde des avantages accordés et reçus de ses partenaires (-32571).

Pour améliorer son EBE l'entreprise devra donc s'efforcer d'améliorer sa productivité en reconsidérant la composition de ses ventes et le choix des matières utilisées. L'amélioration du résultat passe également par une meilleure maîtrise de l'ensemble de ses charges et par la limitation des avantages accordés en terme de prix, aux clients et aux fournisseurs de PET.

3.5 : Expliquer quels sont l'intérêt, les difficultés de mise en œuvre et les limites de la méthode du surplus de productivité.

L'intérêt

- l'analyse des surplus permet d'apprécier la performance de l'entreprise de façon plus approfondie que l'analyse du résultat (EBE). Elle est particulièrement adaptée quand l'objectif prioritaire n'est pas de maximiser les bénéfices.
- le compte de surplus peut être « prévisionnel » et peut être un outil de négociation.
- c'est un outil qui mesure la productivité globale de manière synthétique en dissociant les causes « volumes » des causes « prix ». Elle permet ainsi de mesurer à la fois l'impact de tous les facteurs, et d'y associer la contribution des différents partenaires de l'entreprise.

Les limites

- la dissociation quantité prix est parfois difficile à établir. Le recours à des prix moyens quand les produits vendus et facteurs sont très hétérogènes reste contestable
- Les variations dans la composition des ventes constituent une difficulté majeure pour mesurer la productivité.
- Le SPG est en réalité dû à la fois à un véritable gain de productivité mais également à l'augmentation de l'activité.
- les variations de prix peuvent être justifiées par une variation de la qualité (négligée par la méthode).
- l'analyse différentielle n'est pas toujours possible notamment lorsqu'il y a eu création d'activités nouvelles ou une modification importante du processus de fabrication.

DOSSIER 4 - LOGISTIQUE ET STRATEGIE

4.1. Définition et composantes de la logistique

Définition

La logistique est l'optimisation des flux physiques et informationnels. La logistique élargie aux clients et aux fournisseurs débouche sur la notion de « supply chain management ».

A l'origine, la logistique était centrée sur l'approvisionnement en marchandises et/ou matières et sur les mouvements et manutention des produits du point de production au point de consommation ou d'utilisation.

Les évolutions des systèmes de production (flux tendus, partenariats clients/ fournisseurs...) et des outils de gestion et de communication internes et externes l'ont progressivement intégrée à toutes les phases du processus de production.

D'où la définition de l'ASLOG : « la logistique est l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place au moindre coût d'une quantité d'un produit à l'endroit et au moment où une demande existe ».

Composantes de la logistique

- achats
- transports
- circulation interne entre les postes de travail
- stockage
- maintenance, service après vente
- EDI

NB : autre classement : logistique externe ; logistique interne

4.2. Rédiger une note indiquant les enjeux majeurs de maîtrise de la logistique (en termes de productivité, qualité, maîtrise des coûts et gestion stratégique) pour cette entreprise.

La logistique et la qualité.

Satisfaire le client en intégrant la qualité du produit, mais aussi la qualité de la prestation globale :

- Respect des délais
- Eviter les commandes incomplètes
- Adaptabilité

Mettre en place une politique de qualité totale (AFAQ, normes ISO 9000)

La logistique et la productivité.

- La logistique est dans l'entreprise Transplast un gisement de productivité à exploiter.
- Le montant des sommes qui "dorment" sous des opérations logistiques est tel que le cash flow libéré par une diminution du BFR, résultant d'une optimisation logistique peut permettre, une amélioration de marges non seulement de coûts opérationnels, mais aussi sur les frais financiers.

La logistique et la maîtrise des coûts.

- Une approche globale de la logistique peut modifier les coûts (en les réduisant) et les rendements.
- La logistique représente pour les dirigeants d'entreprise une réserve importante de création de valeur sous-exploitée, avec un retour économique potentiellement important.
- La qualité logistique permet aux meilleurs d'améliorer leurs résultats et de concurrencer les entreprises du secteur de la société Transplast.
- La réactivité en est la clé sans que les coûts ne se dégradent.

La logistique et la gestion stratégique.

- La logistique est un véritable outil stratégique lié au marketing et analyse comment elle doit exploiter les mutations technologiques qui remettent sans cesse en question la gestion optimale des circuits à un instant t.
- Le pilotage de l'offre par la demande représente une optimisation des stocks représentant des sommes considérables.
- La planification stratégique de l'activité logistique doit conduire l'entreprise Transplast à développer son aptitude à s'adapter aux changements intervenant dans son environnement.

Conclusion

Internaliser la logistique permettrait à l'entreprise Transplast de supprimer les dysfonctionnements et ainsi de mieux répondre aux attentes des clients.

4.3 Intérêt de la méthode des coûts à base d'activité.

La suggestion d'utiliser la méthode des coûts à base d'activités pour évaluer le coût de la solution envisagée semble pertinente selon plusieurs points de vue.

Tout d'abord, cette méthode conduit à une répartition des charges entre les activités composant une fonction ou un service de l'organisation plus détaillée que la méthode des centres d'analyse. Cela permet, d'une part, de mieux connaître les activités réalisées par l'entreprise ou celles qu'elle doit mettre en place pour intégrer une nouvelle fonction et, d'autre part, d'en appréhender dans le détail les charges liées à chacune de ses activités. Ici, dans le cas de l'intégration d'une nouvelle fonction, la décomposition de la logistique en activités permettra de mieux appréhender le contenu en matière de tâches à réaliser et de charges correspondantes.

Ensuite, cette méthode, par son système d'imputation aux coûts, via les inducteurs de coûts, permet de mettre le doigt sur les causes des coûts, sur les faits générateurs de consommation de ressources par chaque activité et permet de disposer d'informations plus précises et plus opérationnelles sur les leviers à utiliser et les actions à mener pour mieux maîtriser les coûts.

Dans le cas de la mise en place d'une fonction logistique, la connaissance de ces inducteurs aidera à mieux évaluer les coûts prévisionnels de la fonction et prendre les décisions permettant de les minimiser.

Enfin, dans une approche plus stratégique se référant à la chaîne de valeur de Porter, les activités déterminées par cette méthode correspondent à autant de maillons de la chaîne dont les décideurs peuvent choisir de n'intégrer qu'une partie, dans la même logique d'impartition ; ceci, en fonction de leurs coûts respectifs, de la valeur qu'ils sont sensés apporter et des capacités de l'entreprise en la matière.

L'utilisation de cette méthode peut être relativement aisée si l'entreprise a déjà mis en place un tel système de coûts et possède une certaine expérience en la matière. S'il s'agit d'une mise en place initiale, les contraintes induites par celle-ci en termes de détails et de recherches d'informations pouvant être assez lourdes, l'analyse pourrait se limiter aux nouvelles activités apparaissant de fait de cette intégration. La difficulté alors portera sur les activités communes préexistantes et utilisées par la nouvelle fonction qu'il faudra bien prendre en compte afin d'en évaluer au mieux les coûts.