BANQUE COMMUNE D'EPREUVES

CONCOURS D'ADMISSION DE 2012

Code épreuve : 299

Conception : H.E.C.

OPTION TECHNOLOGIQUE

MANAGEMENT et GESTION de L'ENTREPRISE

Mercredi 2 Mai 2012, de 8 h. à 12 h.

PRÉSENTATION DU SUJET
DOSSIER 1 : STRATÉGIE
DOSSIER 2 : DIAGNOSTIC FINANCIER ET RENTABILITÉ
DOSSIER 3 : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
DOSSIER 4 : PROSPECTIVE COMMERCIALE DE L'ENTREPRISE

ANNEXES

Annexe 1 : Informations générales
Annexe 2 : Données spécifiques à l'entreprise
Annexe 3 : Bilan fonctionnel condensé au 31 décembre 2011
Annexe 4 : Compte de résultat du 01/12/2011 au 31/12/2011
Annexe 5 : Données complémentaires (entreprise et secteur)
Annexe 6 : Exploitation du produit JOLIFOIE (produit par GALVINEC, marque A)
Annexe 7 : Extrait des données sociales de la société GALVINEC
Annexe 8 : Extrait du bilan social de la société GALVINEC
Annexe 9 : Principales données sociales du secteur agro-alimentaire, filière foie gras
Annexe 10 : Suivi des formations et des besoins en compétences
Annexe 11 : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT)
Annexe 12 : Le cadre juridique des risques au travail
Annexe 13 : Organisation du suivi des formations et du bilan de compétences

Matériel autorisé :

- 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 novembre 1999 ; BOEN n° 42).

- Liste intégrale des comptes du Plan Comptable Général.

Les candidats ne doivent faire usage d'aucun autre document.

Tournez la page S.V.P.

La société GALVINEC a su profiter de l'engouement des consommateurs pour les produits agroalimentaires festifs en se développant dans un secteur emblématique de la gastronomie française, la production de foie gras. Initialement implanté dans le secteur de la production agricole locale, GALVINEC exerce également aujourd'hui son activité dans l'industrie agroalimentaire à travers une double spécialisation :

- la gastronomie, en produisant et commercialisant du foie gras ;
- le domaine « traiteur » à travers le rachat d'entreprises existantes.

GALVINEC a un statut de société par actions simplifiée (SAS), filiale à 99% du groupe GALTIHEN dont la holding est implantée dans le Sud-ouest.

Au sein de ce groupe, GALVINEC réalise une intégration partielle de la filière foie gras en ce sens qu'elle assure les différentes étapes : l'élevage des canards et des oies leur transformation en foies gras, viandes et produits associés et leur commercialisation sous différentes marques en GMS (Grandes et Moyennes Surfaces), VPC (Vente Par Correspondance), RHF (Restauration Hors Foyer), et à l'export.

Son capital est de 1 738 298 € et son chiffre d'affaires 2011 s'élève à 40 394 573 €, 50% en GMS, 20% en VPC, 18% en RHF et 12% à l'export. Son effectif est de 167 salariés.

Le marché du foie gras est caractérisé par :

- une forte saisonnalité (avec des pics de consommation lors de moments festifs de l'année) ;
- la gestion de produits frais et ultra-frais ;
- une montée en gamme croissante de l'offre ;
- une évolution à la hausse du prix des produits.

Les français restent les premiers producteurs et les premiers consommateurs de foie gras, produit qui se démocratise et dont la consommation se développe sur de nouveaux marchés (Chine, pays de l'est…)

L'activité du secteur est fortement réglementée par l'existence de normes. GALVINEC propose des produits dont la qualité va au-delà de ces normes, tout en maîtrisant les coûts de production.

Des procédures ont été mises en place pour assurer une traçabilité garantissant une qualité optimale en ouvrant la possibilité de corriger tous les dysfonctionnements dès la moindre alerte dans le processus de production.

Pour assurer cette traçabilité, GALVINEC a développé un système d'information (SI) performant et flexible qui intègre la chaîne logistique, notamment à travers le module de gestion de la chaîne logistique (GCL – supply chain management – SCM) du progiciel de gestion intégré (PGI) utilisé.

Ce SI doit aussi garantir le pilotage des processus de l'entreprise qui doit faire face à des problèmes récurrents de trésorerie induits par les différentes contraintes pesant sur elle.

DOSSIER 1 : STRATÉGIE

L'entreprise GALVINEC poursuit une stratégie de développement à l'international et de diversification vers le domaine « traiteur » en rachetant des entreprises. Elle a choisi d'améliorer notablement la traçabilité de sa production et d'en garantir ainsi la qualité en s'appuyant sur les atouts dont elle dispose.

Travail à faire :

En vous appuyant sur vos connaissances et les informations des annexes 1 et 2,

1. **Présenter un diagnostic externe de GALVINEC, en repérant notamment les caractéristiques essentielles de l'environnement de l'entreprise.**

2. **Identifier les facteurs clés de succès de GALVINEC.**

3. **Analyser la pertinence des décisions stratégiques prises par GALVINEC.**

4. **Expliquer en quoi l'organisation du système d'information peut apporter une réponse cohérente dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie.**

DOSSIER 2 : DIAGNOSTIC FINANCIER ET RENTABILITÉ

La SAS GALVINEC rencontre des difficultés de trésorerie générées par la saisonnalité marquée de son activité. Dans ce cadre, il apparait nécessaire de réaliser un diagnostic financier et une analyse de la rentabilité des produits distribués dans les magasins. Ce diagnostic conduira à envisager des solutions.

Travail à faire :

PARTIE A : Diagnostic financier de l'entreprise GALVINEC

À partir de vos connaissances personnelles et à l'aide des annexes 3 à 5,

1. **Déterminer les valeurs suivantes : Fonds de roulement net global (FRNG), besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE), besoin en fonds en roulement hors exploitation (BFRHE) et trésorerie nette.**

2. **Calculer la valeur ajoutée (VA), l'excédent brut d'exploitation (EBE), la trésorerie d'exploitation et la capacité d'autofinancement de l'exercice 2011.**

3. **Comparer les ratios de l'entreprise GALVINEC avec ceux du secteur.**

4. **Dans un rapport structuré d'une quinzaine de lignes, commenter la situation financière de l'entreprise GALVINEC en tenant compte du contexte économique de l'entreprise.**

Tournez la page S.V.P.

L'entreprise GALVINEC souhaite atténuer les effets de la saisonnalité des ventes sur la trésorerie en développant une activité dont le chiffre d'affaires serait mieux réparti sur l'ensemble de l'année.

PARTIE B : Rentabilité d'un nouveau produit

À partir de vos connaissances personnelles et à l'aide de l'annexe 6,

1. **Rédiger l'algorithme permettant de calculer le montant des coûts fixes en fonction du volume d'activité ; en déduire la formule de la cellule B31.**

2. **Présenter la syntaxe sur tableur des formules des cellules B27, C34, C35, D29 et D30 en envisageant les éventuelles recopies.**

3. **Calculer le seuil de rentabilité, la marge de sécurité, le taux de marge de sécurité, le point mort.**

4. **Commenter brièvement les résultats obtenus.**

5. **Conclure sur la difficulté de gérer en cohérence le lancement d'un nouveau produit et la trésorerie de l'entreprise.**

DOSSIER 3 – GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La gestion des ressources humaines est un axe majeur du développement de la société GALVINEC. Cela se traduit par un ensemble d'actions qui place le personnel au cœur de la stratégie.

Travail à faire :

À partir de vos connaissances personnelles et à l'aide des annexes 1, 2 et 7 à 13,

1. **Expliquer en quoi, dans le contexte stratégique de GALVINEC l'importance accordée aux compétences et à la formation des ressources humaines est renforcée.**
2. **Analyser, au regard des données sectorielles, les indicateurs sociaux de la société pour 2011.**
3. **Analyser dans quelle mesure, les ressources humaines peuvent être considérées comme un atout pour la compétitivité de GALVINEC.**

À partir du système d'information de l'entreprise, le service des ressources humaines peut extraire et analyser les informations relatives à tous les personnels. Celui-ci lui permet en particulier d'exercer un suivi dans le domaine de la formation. Un extrait de ce domaine est présenté sous forme d'un schéma relationnel dans **l'annexe 13.**

4. **Construire les requêtes en langage SQL (structured query langage) permettant de répondre aux questions suivantes :**

a) quel est le nombre de formations suivies par catégories de salariés ayant débuté au cours de la période du 01/06/2011 au 31/12/2011 ?

b) Quelles sont les catégories pour lesquelles le nombre d'heures de formation est supérieur à la moyenne du nombre d'heures des formations suivies par l'ensemble des personnels ?

Le responsable des ressources humaines souhaite intégrer dans la base de données une nouvelle formation liée au sertissage des boîtes de conserve.

Les nouvelles données à insérer sont les suivantes : « FORM587, sertissage niveau1, 25h, perfectionnement, 12, 525 »

5. **Écrire la requête permettant de mettre à jour la base.**

DOSSIER 4 : PROSPECTIVE COMMERCIALE DE L'ENTREPRISE

La société GALVINEC évolue sur un marché en croissance (le volume de la consommation française est passé de 17 080 tonnes en 2007 à 20 570 tonnes en 2011). Pourtant, le secteur du foie gras n'échappe pas à la mondialisation du marché caractérisée par une complexité et une instabilité environnementale. Cela conduit la société GALVINEC à piloter ses actions mercatiques de façon à saisir les opportunités. Elle doit également pouvoir déclencher des offensives lui permettant de gagner des parts de marchés sur le territoire français. C'est dans cette optique que la société GALVINEC souhaite étoffer ses outils d'analyse du marché au travers d'enquêtes et d'indicateurs afin de nourrir de façon pertinente les prises de décision en matière de politique commerciale.

Travail à faire :

À partir de vos connaissances personnelles et à l'aide des annexes 1 et 2,

1. **Calculer les prévisions de chiffre d'affaires réalisé en France par GALVINEC pour les années 2012 et 2013 (ajustement des données par la méthode de la régression linéaire).**

2. **Commenter l'intérêt de cette prévision pour la société GALVINEC.**

3. **Expliquer l'effet sur la demande de foie gras de l'augmentation du prix du foie gras (hors discount) de 1% entre 2010 et 2011.**

4. **Présenter une analyse globale de la politique commerciale de la société GALVINEC concernant son positionnement sur le marché en expliquant notamment les conséquences de la segmentation liée aux trois marques commercialisées.**

5. **Expliquer dans quelle mesure la logistique de l'entreprise GALVINEC puise ses performances dans la base de données centrale et unique mise en place.**

Tournez la page S.V.P.

Annexe 1 : Informations générales

Le groupe GALTIHEN, dans un contexte de libéralisation accrue et de globalisation doit faire face à la hausse du prix des matières premières. S'il n'abandonne pas le secteur de la production agricole, son action se concentre aujourd'hui sur le renforcement de ses activités dans le secteur agroalimentaire (aval) à travers trois axes :

- L'anticipation des besoins du consommateur et la diversification de ses produits dans le domaine du foie gras ;
- Le développement de ses activités « traiteur » en synergie avec le secteur gastronomie ;
- Le développement en France et à l'export.

1.1 Marché français du foie gras :

Consommation, chiffres clés 2011

Ventes totales de foies gras en France	Environ 20 milliards d'euros (18,57 en 2010 et 15,9 en 2011)
Consommation française de Foie Gras	20 570 tonnes
Français consommateurs de Foie Gras	80%
Taux de ménages acheteurs français de Foie Gras	48,2% (vs 45,9% en 2009)
Quantités annuelles achetées par ménage acheteur	700 g en 2011 (vs 687 g en 2010)
Nombre moyen d'actes d'achat par an	1,9 (vs 1,8 en 2009)
Part de la grande distribution dans les achats des ménages	82%

Évolution du chiffre d'affaires français de foie gras

	2009	2010	2011
Variations	-1.8%	+7.5%	+10%

Données statistiques : quantité moyenne achetée par consommateur et prix du foie gras (Hors discount)

	2007	2008	2009	2010	2011
Quantité moyenne de foie gras achetée par les consommateurs français (hors discount) (gramme)	632	629	676	687	700
Prix du gramme de foie gras d'oie (hors-discount) (en €)	0,8	0,9	0,9	1	1,01

Sources des données relatives au marché : enquêtes internes à la société

Le nombre de ménages acheteurs a augmenté de 6 % en 2010 et de 14% en 2011 ; la fréquence des achats est passée à 1.9 en 2011 contre 1.8 en 2010.
Les ventes de foie gras entier mi-cuit ne cessent de progresser (2011 : + 11,7% en volume).

Coefficients saisonniers des ventes de foie gras en France (2011):

Janvier	***Février***	***Mars***	***Avril***	***Mai***	***Juin***	***Juillet***	***Août***	***Sept***	***Oct***	***Nov***	***Déc***
1,55	0,20	0,30	0,62	0,35	1,08	1,13	0,85	0,31	0,84	1,49	3,27

Segmentation

Deux segments peuvent être distingués, le segment *frais et mi-cuit* représente à lui seul environ 75 % du marché alors que le segment *conserve* se maintient autour de 25%.

Le canard représente l'essentiel des ventes mais la part du foie d'oie a progressé et atteint 7%.

Le marché se démocratise grâce à la diversification de l'offre. Les nouveaux consommateurs privilégient le bloc avec morceaux, moins onéreux et préfèrent effectuer leurs achats en GMS (grande et moyenne surface).

Les nouveaux consommateurs achètent les produits les moins chers et privilégient les petites portions (plus de la moitié des ventes) et ceci risque de peser à terme sur le foie entier (cru ou mi-cuit).

Marché européen et asiatique

Si l'essentiel des ventes est réalisé en France par le biais des enseignes de la distribution, les marges sont effectuées à l'étranger. Les ventes dans l'union européenne et à l'export sont en nette progression (+11% en 2011) en dépit d'un repli des ventes espagnoles, pays fortement touché par la crise et premier client après la France.

Si l'Espagne reste le premier client de la France, le marché asiatique se développe et offre des opportunités de croissance intéressantes (le Japon, Singapour ou encore la Chine).

1.2 Analyse de l'offre

La production française représente environ 80 % de la production mondiale générant ainsi environ 30 000 emplois directs. Les importations progressent essentiellement sous forme d'achat de foies gras congelés et de foies gras crus provenant d'union européenne (Bulgarie et Hongrie).

Les coûts à la hausse en amont de la filière (alimentation des volailles – prix des céréales, énergie...) exercent une pression sur le prix du foie gras et ce dans un contexte de crise et la croissance rapide de la production risque de banaliser (à l'instar du saumon fumé) le produit et d'en limiter le caractère festif.

Les militants antis « gavage » sont particulièrement actifs sur le marché anglo-saxon et leurs actions commencent à se développer dans les autres pays de l'union européenne dont la France.

1.3 Contraintes spécifiques de la chaîne logistique du foie gras

Le cycle de production d'un canard destiné à la production de foie gras comporte 2 phases successives :

- la phase d'élevage, la plus longue dans la vie du canard ou de l'oie
- la phase de gavage, d'une durée très courte

La forte augmentation du nombre des références conduit les entreprises à augmenter la taille des entrepôts ce qui, pour les produits surgelés s'oppose à la nécessité de limiter les pertes énergétiques et génère un ordonnancement rigoureux des mouvements.

Tournez la page S.V.P.

Les produits frais ont une durée de vie courte, ils doivent être gérés en flux tendus car leur durée de stockage est limitée. Ainsi, le transfert du quai vers les camions doit garantir le respect de normes strictes en matière d'hygiène et de non rupture de la chaîne de froid. La programmation de la production (début de la phase d'élevage, puis de la phase de gavage) doit permettre la mise sur le marché des quantités suffisantes pour répondre à une demande très évolutive. Si les foies sont commercialisés trop tôt, on se heurte à des problèmes de fraicheur, trop tard, la demande risque de ne plus être suffisante pour absorber les quantités produites.

De plus, les produits doivent être gérés en fonction de leurs dates limites de consommation (DLC) et de la validité minimale avant la DLC que les industriels s'engagent à respecter. Les acteurs se heurtent à un dilemme : écouler les lots proches de leur DLC afin d'éviter une mise au rebut ou organiser l'expédition de lots dont la DLC est relativement lointaine pour répondre aux préférences des consommateurs Cette difficulté est accentuée par la gestion du transport et le respect de la traçabilité des produits. L'information doit donc être fiable et disponible rapidement.

Annexe 2 : Données spécifiques à l'entreprise

Les chiffres d'affaires de l'entreprise GALVINEC de 2007 à 2011 ont suivi l'évolution des volumes de consommation française de foie gras (Nous considérerons que cette évolution suit celle de la *quantité moyenne achetée par consommateur)*.

La SAS GALVINEC commercialise sa production sous trois marques :

- Marque A : destinée au grand public ;
- Marque B : réservée à l'e-commerce ;
- Marque C : pour les professionnels et l'export.

La direction marketing, qui travaille avec la Recherche et Développement à la définition de nouveaux produits, s'oriente vers une diminution des références pour privilégier le moyen de gamme et développer le rayon frais (mi-cuit et cru).

Elle a identifié de nouveaux besoins et a mis en place une politique de communication pour initier des actes d'achat hors période (Pâques, automne) qui devraient permettre de contribuer à diminuer la saisonnalité de ses ventes.

Un foie gras, spécial Pâques est maintenant commercialisé sous la marque B qui propose également un produit facile à tartiner, à un prix modique. La marque A distribue depuis deux mois en hard discount un produit en petite portion, à 1 € HT, destiné à stimuler l'acte d'achat chez les consommateurs aux revenus modestes. L'objectif est d'augmenter le nombre d'achats par an et d'atteindre dès 2011 un chiffre d'affaires de 1 000 000 € pour ce nouveau produit.

La communication travaille également à donner une image positive en mettant en avant le soin apporté au traitement respectueux des animaux. Cette campagne débute et doit se poursuivre et s'intensifier. L'entreprise veut mettre en avant son image d'organisation respectueuse de l'environnement et éthique.

L'unité **recherche et développement** (R&D) qui a créé ces nouveaux produits définit également des critères génétiques permettant d'améliorer les lignées de canards et d'oies pour en améliorer la qualité.

La **gestion de production** qui contribue à mettre en place les meilleures pratiques dans le domaine de l'élevage a deux objectifs prioritaires :

- Réduire les consommations d'énergie au cours de toutes les étapes de production depuis la ponte jusqu'au conditionnement du produit fini ;
- Améliorer la traçabilité pour améliorer la qualité des produits et prévenir les risques sanitaires.

L'organisation de la gestion de production et de la R&D de l'entreprise GALVINEC, permet à celle-ci de certifier l'origine de ses foies gras et d'y apposer différents labels (Agriconfiance...)

La charte Agriconfiance a été mise en place en 2002 à l'initiative de producteurs avec pour objectif de faire connaître au consommateur la signature Agri Confiance®. En engageant tous les intervenants de la chaîne de production, de l'agriculteur à l'entreprise de transformation, la signature Agri Confiance® répond concrètement aux demandes de traçabilité, de transparence, de sécurité des aliments et de respect de l'environnement demandées par les consommateurs

Un des objectifs est de lutter contre le foie gras venant des pays de l'est (Bulgarie et Hongrie) qui ne respecte pas totalement le cadre réglementaire européen dénommé « paquet hygiène ».
Le « paquet hygiène » respecté, protège le consommateur en préservant la qualité gastronomique des produits et garantissant un niveau élevé de sécurité alimentaire.

La **distribution** est organisée conjointement avec l'entreprise GROUPALEC, filiale du groupe GALTIHEN spécialisée dans le domaine « traiteur ».
Elle travaille à :

- La complémentarité des réseaux (GMS, boutiques franchisées, e-commerce) en déterminant les produits « pilotes » pour chaque circuit ;
- La mise en place de campagnes de promotions hors période ;
- La mise en avant des enseignes de proximité pour les produits à qualité et prix élevés ;
- L'organisation de la force de vente par marque ;
- La distribution d'un foie gras au « rayon traiteur frais, emballé, coupé »

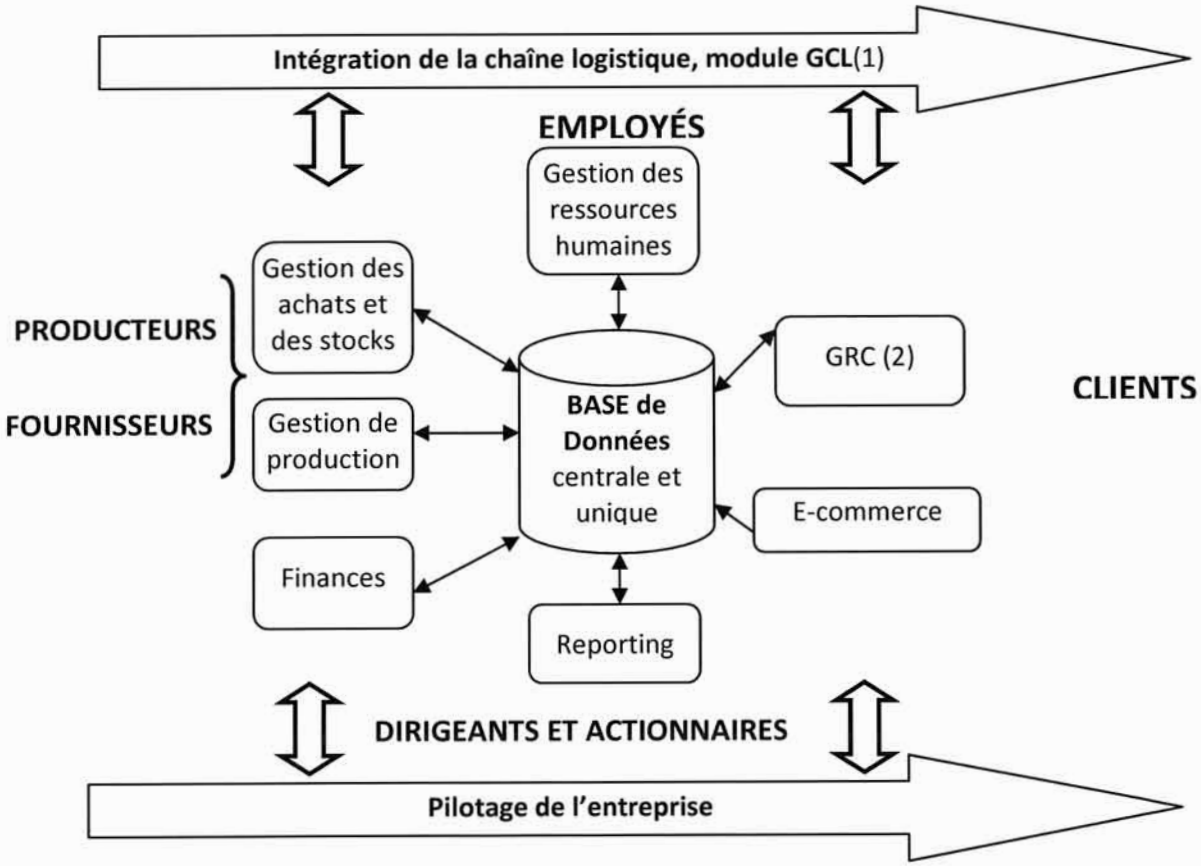
Le e-commerce est en plein développement avec un portail spécifique pour les professionnels de la grande distribution ; de même le réseau international conçu en synergie avec le « traiteur » pour profiter de son image positive ne cesse de croître.
La construction d'une unité de production intégrant l'ensemble de la filière (depuis la production et le gavage des oies et des canards jusqu'à la vente) est en cours en Chine près de Shangaï.

L'organisation de la **chaîne logistique**, atout essentiel de ce secteur, est également commune aux filiales GALVINEC et GROUPALEC.
Un entrepôt vient d'être achevé afin de traiter les opérations de stockage de masse de produits frais, conditionnement, préparation de conserves, semi-conserves et expédition des commandes ce qui permet une réorganisation du schéma des flux de la chaîne logistique (supply chain). 9 salariés y sont affectés.
Il est conçu pour absorber les pics de stockage et d'expédition liés aux fêtes de fin d'année.
Il permet de rendre le produit accessible au consommateur toute l'année en assurant une DLC (date limite de consommation) d'au moins 30 jours.

Tournez la page S.V.P.

L'implantation géographique a été choisie afin d'optimiser l'organisation des expéditions sur la France entière et ce en respectant l'environnement (camion remplis de façon rationnelle pour limiter la consommation de CO^2).

Le domaine *entrepôt du système d'information (SI)* a donc été conçu pour intégrer ces différentes contraintes en garantissant une traçabilité optimale des produits et le respect des désirs des clients.
Cette mise en place devrait permettre de diminuer les stocks et surtout leur dépréciation qui reste très importante.
Le progiciel de gestion intégré qui structure le SI fonctionne en environnement client serveur. La gestion globale de l'amont à l'aval de la chaîne logistique assurée par ce progiciel destiné aux industries du secteur agroalimentaire (frais et conserves) permet d'optimiser la traçabilité et les différentes étapes du processus de production (prévision des ventes, synchronisation des données, gestion des flux physiques). L'intégration de la chaîne d'approvisionnent induite permet d'optimiser les coûts. Le moteur de workflow du PGI (dispositif logiciel qui permet de gérer les flux de travaux et donc les flux d'information) assure l'organisation et donc l'optimisation des flux d'informations utiles aux différents processus. Il répond aux besoins de pilotage de l'entreprise de la production à la distribution en intégrant la dimension financière.



(1) Gestion de la chaîne logistique
(2) Gestion de la relation client : gestion des ventes, gestion des canaux de distribution, analyses des comportements des consommateurs…

Annexe 3 : Bilan fonctionnel condensé au 31 décembre 2011

Actif	Montant	Passif	Montant
Emplois stables	13 554 446	**Ressources stables**	22 662 821
Actif circulant		**Passif circulant**	
- Exploitation	14 081 852	- Exploitation	5 579 765
- Hors exploitation	1 435 786	- Hors exploitation	430 765
- Trésorerie actif	954 400	- trésorerie passif	1 353 133
	30 026 484		30 026 484

Tournez la page S.V.P.

Annexe 4 : Compte de résultat du 01/12/2011 au 31/12/2011

Produits d'exploitation			
	France	**Exportations et livraisons intracommunautaires**	**Total**
Ventes de marchandises	8 734 165	0	8 734 165
Production vendue - Biens	26 042 141	5 149 956	31 192 097
Production vendue - Services	468 311	0	468 311
Chiffres d'affaires nets	35 244 617	5 149 956	40 394 573
Production stockée			656 751
Production immobilisée			0
Subventions d'exploitation			2 994
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges(1)			804 074
Autres produits			9 835
Total des produits d'exploitation (I)			41 868 227
Charges d'exploitation (II)			
Achats de marchandises (y compris droits de douane)			11 319 574
Variation de stock (marchandises)			19 249
Achats de matières premières et autres approvisionnements (y compris droits de douane)			15 488 547
Variation de stock (matières premières et approvisionnements)			-522 541
Autres achats et charges externes			9 839 353
Impôts, taxes et versements assimilés			534 126
Salaires et traitements			3 165 472
Charges sociales			1 106 311
Dotations d'exploitation			
Sur immobilisations - dotations aux amortissements			566 674
Sur immobilisations - dotations aux dépréciations			0
Sur actif circulant : dotations aux dépréciations			452 752
Pour risques et charges : dotations aux provisions			21 620
Autres charges			12 078
Total des charges d'exploitation (III)			42 003 215
RESULTAT D'EXPLOITATION			-134 988
Produits financiers de participations			167 725
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé			633
Autres intérêts et produits assimilés			18 201
Reprises sur provisions et transferts de charges(1)			630
Différences positives de change			1 431
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement			0
Total des produits financiers (V)			188 620
Dotations financières aux amortissements et provisions			1 609
Intérêts et charges assimilées			451 562
Différences négatives de change			42 074
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement			0
Total des charges financières (VI)			495 245
2 - RÉSULTAT FINANCIER (V - VI)			-306 625
3 - RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (I - II + III - IV + V - VI)			-441 613
Produits exceptionnels sur opérations de gestion			39 008
Produits exceptionnels sur opérations en capital (sur cessions d'immobilisations)			328 619
Reprises sur provisions et transferts de charges(1)			190 633
Total des produits exceptionnels (VII)			558 260
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion			16 823
Charges exceptionnelles sur opérations en capital (sur cessions d'immobilisations)			313 044
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions			966 299
Total des charges exceptionnelles (VIII)			1 296 166
4 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII - VIII)			-737 906
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise (IX)			74 369
Impôts sur les bénéfices (X)			0
TOTAL DES PRODUITS (I + III + V + VII)			42 615 107
TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VIII + IX + X)			43 868 995
5 - BÉNÉFICE OU PERTE (Total des produits - total des charges)			**-1 253 888**

(1) au cours de l'exercice il n'a pas été comptabilisé de transferts de charges.

Annexe 5 : Données complémentaires (entreprise et secteur)

Informations sur les équilibres du bilan de l'entreprise au 31/12/2010

Fonds de roulement net global	BFRE	BFRHE	Trésorerie nette
9 599 566	8 958 545	453 245	187 776

Effectif salarié au 31/12/2011 : 167 salariés équivalent temps plein

Données sectorielles : Agroalimentaire : production à base de viande de volailles 2011

Entreprise de plus de 250 salariés	
Chiffre d'affaires/Effectif salarié (kiloeuros)	245
Frais de personnel/Valeur ajoutée **(1)**	74,45%
Rémunération moyenne (kiloeuros)	21
Valeur ajoutée/Effectif salarié (kiloeuros)	44

Source : Système unifié de statistiques d'entreprises (SUSE-INSEE)

(1) traitements et salaires + charges sociales

Annexe 6 : Exploitation du produit JOLIFOIE (produit par GALVINEC, marque A)

Coefficients saisonniers des ventes du produit JOLIFOIE:

Janvier	*Février*	*Mars*	*Avril*	*Mai*	*Juin*	*Juillet*	*Août*	*Sept*	*Oct*	*Nov*	*Déc*
1.35	1.1	1	0.95	0.85	1.1	0.6	0.45	0.8	0.95	1.15	1.7

Le produit ***JOLIFOIE*** vendu dans les magasins de Hard discount doit permettre d'augmenter la part de marché de la société, mais aussi de rééquilibrer la trésorerie.

Le point mort des autres foies gras est atteint courant décembre.

Le volume d'activité prévisionnel sur l'année est de 1 000 000 d'unités produites et vendues à 1 € HT l'unité. La production s'organisera en juste à temps, le volume des stocks sera donc négligeable.

Un travail préparatoire a été effectué à l'aide d'un tableur. Les données ont été implantées (plage A2:E16), les formules de calcul du tableau différentiel, du seuil de rentabilité et de la marge de sécurité ne doivent donc comprendre aucune donnée.

Les charges variables de production (plage A4:B6) par unité produite et vendue sont exprimées en pourcentage du prix de vente.

Les charges variables de distribution correspondent :

- d'une part à un montant brut de commissions évalué à 5 % de la marge sur coût variable de production, auquel il convient de rajouter les charges sociales patronales qui représentent 45 % des commissions perçues ;
- d'autre part aux frais de déplacement des commerciaux et aux charges variables de transport qui s'élèvent à 5 % du prix de vente, par unité vendue…

Tournez la page S.V.P.

Le niveau des coûts fixes est amené à évoluer en fonction de l'activité, la structure de production devant être modifiée au-delà de certains seuils (plage A13 :E16).
La feuille de calcul doit être conçue pour intégrer ces évolutions potentielles afin d'être utilisée sur plusieurs années.

	A	B	C	D	E
1	**Données**				
2	Quantités produites et vendues	1 000 000			
3	Prix de vente	1.00 €			
4	Matières premières	25%			
5	Charges de personnel de production (variables)	15%			
6	Autres charges variables de production	4,5%			
7	Commissions	5%			
8	Charges patronales	45%			
9	Autres charges hors production	5%			
10					
11	**Coûts fixes en fonction du niveau d'activité**				
12	**Niveau d'activité en volume (quantité produites et vendue)**				**Coûts fixes**
13	<	750 000			200 000
14	>=	750 000	<	900 000	280 000
15	>=	900 000	<	1 200 000	350 000
16	>=	1 200 000			400 000
17	**Tableau différentiel**				
18		coût	marge	%	
19	**Chiffre d'affaires**		**1 000 000**	100%	
20	**Charges variables de production**				
21	Matières premières				
22	Charges de personnel				
23	Autres charges				
24	**Coût variable de production**				
25	**Marge sur coût variable de production**				
26	**Charges variables hors production**				
27	Commissions				
28	Autres charges				
29	**Coût variable**				
30	**Marge sur coût variable**				
31	**Coûts fixes**				
32	**Résultat courant**				
33					
34	**Seuil de rentabilité**				
35	**Marge de sécurité**				

Annexe 7 : Extrait des données sociales de la société GALVINEC

Extrait des données sociales relatives aux effectifs et à l'absentéisme :

Vétérinaires et encadrement	V
Agents de maîtrise	A
Employés	E
Ouvriers	O

Données liées aux effectifs	**2009**					**2010**					**2011**				
	Total	**V**	**A**	**E**	**O**	**Total**	**V**	**A**	**E**	**O**	**Total**	**V**	**A**	**E**	**O**
Effectifs au 31 décembre en équivalent temps plein (ETP)	155	16	23	15	101	162	16	32	17	97	167	17	50	16	84
Salariés en CDI	132	16	21	14	81	132	15	29	15	73	146	17	47	15	67
Salariées Femmes	60	3	6	7	44	79	4	10	6	59	100	5	15	10	70
Salariés Hommes	95	13	17	8	57	83	12	22	11	38	67	12	35	6	14
Ancienneté - 1 an	6	1	1	1	4	13	1	3	1	4	20	1	5	1	3
Ancienneté de 1 à 2 ans	19	2	3	2	12	24	2	4	2	12	32	2	6	2	10
Ancienneté de 2 à 6 ans	29	3	4	2	16	29	3	5	3	21	37	3	8	3	13
Ancienneté de 6 à 10 ans	56	4	6	4	25	32	4	8	4	24	37	4	13	4	21
Ancienneté de 10 à 14 ans	23	2	3	2	15	21	2	5	3	15	17	3	8	2	13
Ancienneté de 14 à 18 ans	16	2	3	2	14	16	2	4	2	14	17	2	7	2	12
Ancienneté de + de 18 ans	6	2	3	2	15	27	2	3	2	7	7	2	3	2	12
Ancienneté moyenne	8 ans					9 ans					7 ans				
Répartition par âge :- 25 ans	5	0	1	0	3	5	0	1	1	3	15	0	3	0	7
Répartition par âge : 25 à 34 ans	34	4	5	3	22	36	4	5	3	21	45	4	11	4	18
Répartition par âge : 35 à 44 ans	47	5	7	5	30	49	5	10	5	29	52	5	15	5	25
Répartition par âge : 45 à 54 ans	53	5	8	5	34	55	5	11	6	33	47	6	17	5	29
Répartition par âge : + de 55 ans	16	2	2	2	12	17	2	5	2	11	8	2	4	2	5
Age moyen	43					43					40				
Données liées à l'absentéisme (en % du nombre d'heures travaillées)	**2009**					**2010**					**2011**				
	Total	**V**	**A**	**E**	**O**	**Total**	**V**	**A**	**E**	**O**	**Total**	**V**	**A**	**E**	**O**
Taux d'absentéisme	3,9	1,2	2	3,3	5,6	3,7	1,7	1,9	3,1	5,6	4,8	2,1	2,4	5	10,9
Dont Taux d'absentéisme pour maladie	2,6	1	1,5	1,8	3,6	1,9	0,9	1,4	2,2	3,8	1,2	1,1	1,1	2	3,9
Dont Taux d'absentéisme pour accident du travail	*1*	*0*	*0*	*0,2*	*0,9*	*0,7*	*0*	*0,3*	*0,2*	*0,5*	*0,6*	*0*	*0,1*	*0,2*	*0,3*
Dont Taux d'absentéisme pour maternité	*0,1*	*0*	*0,4*	*1*	*0,7*	*0,5*	*0,5*	*0,2*	*0,5*	*1*	*1*	*1*	*0,8*	*0,9*	*1,5*
Dont Taux d'absentéisme pour raisons personnelles	*0,2*	*0,2*	*0,1*	*0,3*	*0,4*	*0,6*	*0,3*	*0*	*0,2*	*0,3*	*2*	*0*	*0,4*	*1,9*	*5,2*
Taux d'absentéisme lié aux grèves	0,2	0	0	0	0,4	5,1	0	0	0,5	0,8	3,5	0,1	0,2	0,8	0,7

Tournez la page S.V.P.

Annexe 8 : Extrait du bilan social de la société GALVINEC

Extrait de données sociales du bilan social	2009	2010	2011
Nombre de salariés en équivalent temps plein (ETP)	155 s	162 s	167 s
Nombre d'heures travaillées par an pour un ETP	1670 h	1670 h	1 670 h
Nombre de jours travaillés par an pour un ETP	240 j	230 j	225 j
Nombre de mois travaillés par an pour un ETP	10,7 m	10,6 m	10,4 m
Nombre de jours d'ouverture de la société	280 j	272 j	260 j
Taux horaire moyen charges comprises pour un ouvrier	11 €	11,7 €	12 €
Taux horaire moyen charges comprises pour un employé	14,5 €	15,2 €	16 €
Taux horaire moyen charges comprises pour un agent de maîtrise	22 €	25 €	26 €
Taux horaire moyen charges comprises pour un vétérinaire et encadrement	57 €	60 €	65 €
Taux de Sauveteurs Secouristes du Travail	10%	12%	18%
Taux annuel d'absentéisme (1)	3,9 %	3,7 %	4,8 %
Taux annuel de rotation du personnel (2)	15 %	16 %	20 %
Taux de la masse salariale consacrée à la formation	1,5 %	1,6 %	1,8 %
Taux de salariés ayant suivi une formation dans l'année	68 %	70 %	78 %
Taux de salariés ayant suivi deux formations ou plus dans l'année	19 %	20 %	26 %

(1) Nombre d'heures d'absence / Nombre d'heures travaillées sur l'année

(2) $\frac{\text{(Nombre de personnes entrées + Nombre de personnes sorties)}}{\text{Nombre moyen de salariés sur l'année}} \times \frac{1}{2}$

Annexe 9 : Principales données sociales du secteur agro-alimentaire, filière foie gras

Données du secteur	2011
Nombre de jours d'ouverture d'une société	270 j
Taux horaire moyen charges comprises pour un ouvrier	11 €
Taux horaire moyen charges comprises pour un employé	14 €
Taux horaire moyen charges comprises pour un agent de maîtrise	20 €
Taux horaire moyen charges comprises pour un vétérinaire et encadrement	59 €
Taux de Sauveteurs Secouristes du Travail	6 %
Taux annuel d'absentéisme (1)	6,8 %
Taux annuel de rotation du personnel (2)	28 %
Taux de la masse salariale consacrée à la formation	1,1 %

Sources des données relatives au marché : enquêtes internes à la société

Annexe 10 : Suivi des formations et des besoins en compétences

La qualité de la production de GALVINEC s'appuie largement sur la priorité donnée d'une part au développement des savoir-faire des salariés et d'autre part à la mise en place de conditions de travail les plus sécurisées possible. Dans cette optique, une attention particulière est portée à toutes mesures visant à accroître les compétences des salariés. Parallèlement, des objectifs liés à la maîtrise voire à la réduction des risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles sont clairement définis.

La politique de formation du personnel s'inscrit en phase avec les spécificités des métiers de ce secteur. Par exemple, pour les salariés ayant pour activité l'abattage, le déveinage, le découpage, le dépilonnage, l'affûtage, le sertissage (des boites de conserve) la répétition de mêmes gestes est susceptible de provoquer des Troubles Musculo-Squelettiques, première cause de maladies professionnelles. Une réponse est apportée selon deux dimensions. La première consiste à investir dans du matériel afin d'améliorer les conditions de travail du salarié tout en agissant sur sa productivité horaire. L'acquisition cette dernière année de dépileurs automatiques de cuisses de canards comportant des positionnements des animaux à une hauteur ergonomique pour le salarié utilisateur en est une illustration. La seconde consiste pour la société GALVINEC en des engagements forts en termes de formation tout au long de la vie professionnelle. En effet, l'apprentissage des différents métiers (découpe, sertissage…) peut aboutir à une forte polyvalence, qui outre un effet bénéfique sur la motivation du personnel, permet de réduire les TMS par l'adoption de postures de travail variées. Ces formations ont également pour vocation d'indiquer aux salariés les gestes et positionnement du corps les plus à même de limiter ou retarder l'apparition de signes de TMS.

Les conséquences des investissements en matériels ergonomiques et en formation ont eu pour effet ces dernières années de rendre tous ces métiers accessibles aux femmes, alors qu'autrefois ils étaient essentiellement occupés par des hommes. On constate aujourd'hui une présence majoritaire de femmes dans les activités de découpe et déveinage par exemple.

De fait, le service des ressources humaines dispose donc d'un catalogue de formations variées :

- actions de prévention face à l'apparition de maladies professionnelles,
- adaptation aux évolutions de l'emploi afin de faire coïncider les besoins de la société et les salariés en place,
- adaptation à l'emploi afin de pallier les conditions de recrutement parfois difficiles en l'absence de formations spécifiques sur le marché actuel des formations. Tels sont les cas des découpeurs de cuisses de canard ou du sertissage des boîtes de conserve…

Un bilan annuel des personnels est réalisé par le responsable du service des ressources humaines (RRH). À l'issue de l'entretien, le RRH est parfois amené à prescrire une ou plusieurs actions de formation à un membre du personnel. Cette formation peut aussi bien servir à consolider les compétences face à un poste occupé qu'à prétendre à une promotion ou permettre de combler un déficit en compétences internes sur un métier spécifique. Une fiche individuelle est créée pour chaque membre du personnel rassemblant ce type d'informations.

Les membres du personnel ont la possibilité de s'inscrire aux formations prescrites par leur responsable ou de refuser les propositions. Ils peuvent également choisir à leur propre initiative d'autres formations.

Tournez la page S.V.P.

Les RRH souhaitent garder une trace des actions de formations prescrites, notamment pour faire le point avec le salarié concerné lors de l'entretien individuel de l'année suivante. De plus, le responsable doit pouvoir disposer d'une application lui permettant de réaliser un suivi des prescriptions d'actions de formations suggérées : connaitre les formations auxquelles les membres du personnel se sont inscrits. Le SI a alors évolué afin de répondre aux besoins de la gestion des ressources humaines de la société GALVINEC.

Annexe 11 : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT)

D'après : http://www.anact.fr/ 3 janvier 2012

Les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS) recouvrent un large éventail de pathologies (tendinites...) touchant les muscles, les tendons, et les nerfs. Ils sont localisés au niveau du poignet, des épaules, du coude, des genoux... .
Les TMS résultent de mauvaises positions de travail répétées sans possibilité de récupération suffisante.
Ces affections se manifestent par des douleurs et une gêne dans les mouvements pouvant entraîner un handicap sérieux dans la vie professionnelle et dans la vie privée.

Les TMS constituent la première cause de maladies professionnelles en France (65% du total des maladies professionnelles reconnues, avec une progression de 20% par an) et dans la plupart des pays européens.

Des études montrent que le stress augmente le risque d'apparition des TMS.

La prévention, à travers l'organisation du travail, devra viser à redonner des possibilités de régulation aux salariés leur permettant d'assurer la production tout en préservant leur santé.
Les solutions techniques d'aménagement des postes doivent être ainsi complétées par des solutions touchant à la rotation, à la formation, à la composition des équipes de travail et aux possibilités d'entraide, à la formation de l'encadrement de proximité, à la conception des produits et processus de production.

Annexe 12 : Le cadre juridique des risques au travail

La Directive cadre n°89/391/CEE du 12 juin 1989 institue l'évaluation des risques à priori.

- **L'article L4121-1** et suivant du code du travail stipule que l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger **la santé physique et mentale des travailleurs.** Ces mesures comprennent :

1. Des actions de prévention des risques professionnels ;
2. Des actions d'information et de formation ;
3. La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

Annexe 13 : Organisation du suivi des formations et du bilan de compétences

Le service des RH est composé de deux responsables des ressources humaines et de deux employés chargés de missions de secrétariat comptable et administratif. Les deux responsables des ressources humaines, eux-mêmes salariés de la société, se partagent la réalisation du bilan de compétences pour l'ensemble des personnels. Cependant, dans certains cas et à la demande du

salarié, le bilan peut se dérouler en présence des deux responsables des ressources humaines. À l'issue de cet entretien, au cours duquel peuvent être évoquées des problématiques variées (souhait du salarié à accroître sa polyvalence, recherche de solutions face à l'apparition de Troubles Musculo Squelettiques…), le responsable des ressources humaines peut proposer au salarié une formation lui semblant pertinente.

Les formations disponibles pour chaque salarié sont assurées par des organismes extérieurs spécialisés dans le secteur de la filière foie gras.

Les salariés sont affectés à au moins un service tel que le découpage, le déveinage, le sertissage.

Extrait du modèle relationnel du système d'information du service des ressources humaines

ORGFORM (Numorgform, Nomorgform, Adresseorgform, CPorgform, Villeorgform, Nomorgform, Telorgform, Melorgform)
DATEFORM (Datedebutform)
FORMATION (Codeform, Intituleform, Dureeform, Niveauform, Nbreplaceform, Coutform)
SALARIE (Matriculesal, Nomsal, Prenomsal, Qualificationsal, #Codecatégorie)
CATEGORIE (Codecatégorie, Libellécatégorie)
SERVICE (Codeserv, Nomserv, Anciennetéserv)
PASSERBILAN (#Matriculesal, #Matriculesal, Datebilan)
AFFECTER (#Matriculesal, #Codeserv)
PROPOSER (#Codeform, #Matriculesal, Dateproposition)
SUIVRE (#Codeform, #Matriculesal, Datedebut)
REALISER (#Numorgform, #Codeform, #Datedébuform, NbInscrits)