

Toulouse School of Economics
École d'économie de Toulouse

Année Universitaire 2012-2013
SESSION 1

Semestre 2
LICENCE 1 mention ÉCONOMIE et GESTION
LICENCE 1 mention ÉCONOMIE et GESTION parcours Européen

INTRODUCTION A LA GESTION
(durée 1h30)

A. DONADIO
Jeudi 16 mai 2013 ~ 15h00 – 16h30

=====

Aucun document autorisé.

CONSIGNES DE TRAVAIL :

- Les réponses aux questions (définition, analyse de texte) **n'ont pas besoin de longs développements.**
- Les réponses aux questions relatives aux textes ne doivent pas être de simples paraphrases mais le fruit d'une analyse personnelle, argumentée, justifiée à **partir des textes et des concepts, théories développés en cours.**
- La présentation ainsi que **l'orthographe** font partie de l'évaluation, tout brouillon ou copie illisible ne seront pas corrigés.
- Attention à **bien gérer votre temps de travail**, la partie définition ne doit pas prendre plus de vingt minutes ; tous les documents n'ont pas le même intérêt, il vous savoir faire le tri pour être performant (efficace et efficient).
- L'utilisation des **calculatrices est strictement interdite.**
- Se rappeler des mots de l'écrivain américain Herman Melville : « Il vaut mieux perdre dans l'originalité que réussir dans l'imitation. »

UNITE ENSEIGNEMENT 12 : INITIATION A LA GESTION / SESSION 1 / SEMESTRE 2

PARTIE I : DÉFINITIONS

- 1) Définir et préciser en quoi consiste la démarche prospective.
- 2) Définir le concept d'effet externe.
- 3) Citer les cinq modes de coordination développés par Henry Mintzberg, préciser leurs caractéristiques et indiquer celui qui serait le plus adéquate pour manager une équipe de chercheurs, un orchestre symphonique de 80 musiciens.
- 4) Définir le concept de projet tel que le conçoit la norme Afnor X50-105

PARTIE II : ANALYSE DE TEXTES

A partir des annexes I à III :

- 1) Après avoir rappelé le sens des concepts de « **risque** » et « **d'incertitude** » tels qu'ils sont développés chez l'économiste **Frank Night**, vous les mobiliserez afin d'analyser les récents événements auxquels l'entreprise suédoise Findus se trouve confrontée.
- 2) Après avoir précisez le concept de « **traçabilité** », indiquez en quoi il peut être relié au problème qui se pose à Findus.
- 3) La maîtrise du problème par les dirigeants de Findus relève-t-elle d'un problème de **gestion** ou de **management** (réponse à justifier) ?
- 4) Parmi les techniques suivantes : planification stratégique, management stratégique, management réactif, démarche prospective, sélectionnez, **en argumentant**, celle qui aurait pu permettre une meilleure maîtrise de cet événement.
- 5) Cette crise a engendré des **effets externes négatifs**, précisez les, indiquez les modes de régulation possibles pour y remédier et justifier le choix du président de l'Ania dans le domaine (**annexe III-2**).
- 6) Donner (en justifiant et en précisant à quel cercle du schéma de l'environnement global ils appartiennent : social interne, de gestion, stratégique, sociétal), **cinq éléments de l'environnement global** qui vous semblent avoir eu un impact particulièrement important pour Findus.

A partir de l'annexe IV :

- 1) Dans un premier temps, les ventes de Gel Alpes ont chuté et ses stocks brutalement augmenté, quels impacts ont eu ces événements sur le résultat comptable de la société et sur son BFR ?
- 2) Par quelles techniques comptables la société Gel Aples a-t-elle dû prendre en compte les dévalorisations de ses stocks et les risques juridiques liés aux procédures judiciaires intentées par ses clients ? Ces opérations ont-elles eu un impact sur le résultat de l'entreprise, si oui lequel (justifier)

La société disposait d'un capital social de 310 500 € pour une valorisation comptables des capitaux propres de 1 500 000 € dont 500 000 € de réserves.

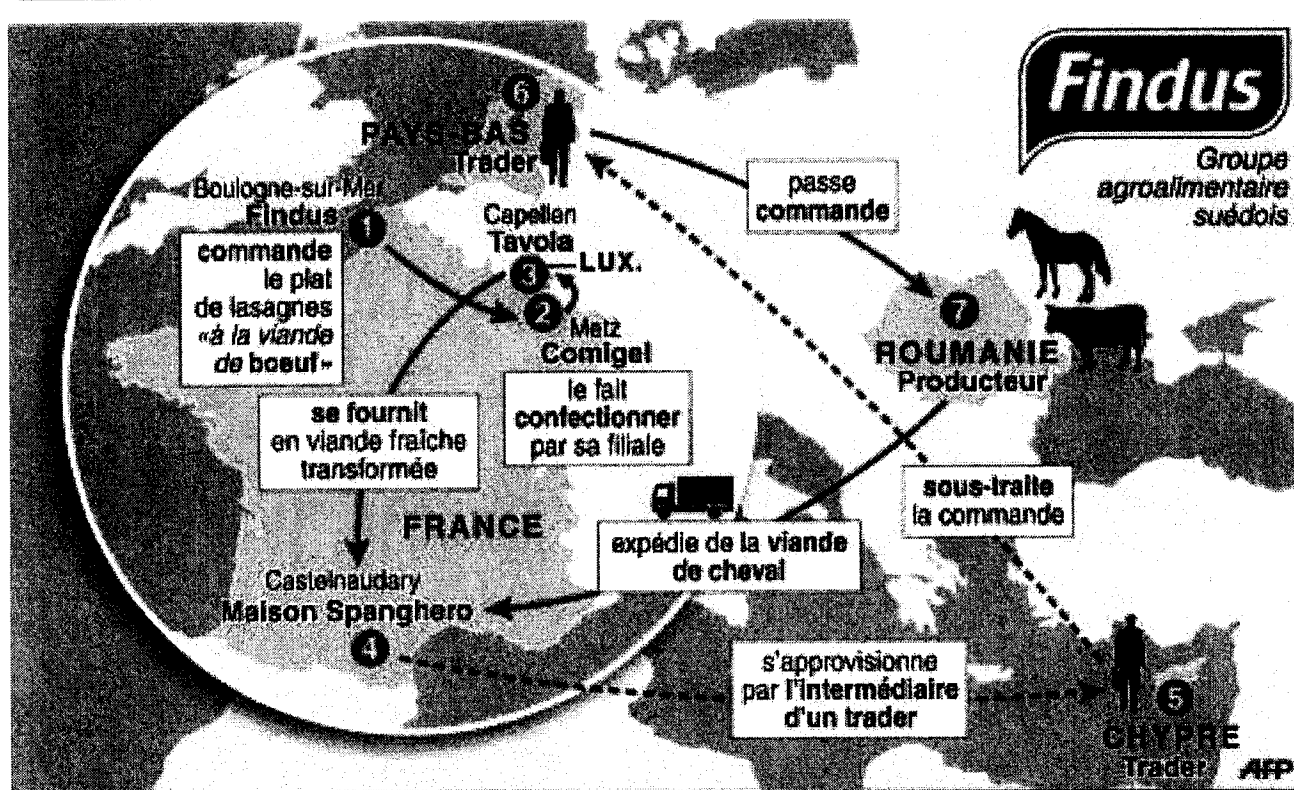
- 3) Que représentent les réserves, ont-elles pu éviter à l'entreprise les problèmes de trésorerie.
- 4) Une incorporation des réserves dans le capital social de l'entreprise aurait-elle eu un impact positive sur le résultat de l'entreprise.

UNITE ENSEIGNEMENT 12 : INITIATION A LA GESTION / SESSION 1 / SEMESTRE 2

ANNEXE I : RAPPEL DES FAITS DE L'AFFAIRE DE LA VIANDE DE CHEVAL

- L'affaire éclate au Royaume Uni où des lasagnes de la société Findus, étiquetées comme étant à base de bœuf, se sont révélées contenir de la viande de cheval. Dans un pays où le cheval est vénéré et sa consommation taboue, la tromperie fait scandale.
- Les produits incriminés s'avèrent avoir été fabriqués par la filiale luxembourgeoise du sous-traitant français, Comigel, qui distribue ses produits dans 16 pays, y compris à Findus.
- Suite à l'affaire de la viande de cheval en Angleterre, Findus a demandé à Comigel de réaliser un audit chez son fournisseur, la Société Anonyme Simplifiée (SAS) Spanghero (dans l'Aude).
- Comigel s'est alors rapidement rendu compte que celui-ci s'approvisionnait auprès d'un fournisseur roumain qui abat et découpe du bœuf et du cheval.
- Findus lance des tests ADN sur tous ses produits en Europe, contacte les autorités sanitaires le 4 février 2013 et obtient le résultat de ses tests le 7 février.
- En France, les lasagnes de la marque Findus sont immédiatement retirées des rayons, à l'initiative de l'industriel. Dans les jours qui suivent (le 11 février), direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) ouvre une enquête.
- La société SAS Spanghero est alors soupçonnée d'avoir remplacé sur les emballages les étiquettes indiquant la présence de viande de cheval par des étiquettes mentionnant de la viande de bœuf.
- Accusée de « tromperie économique » (la viande de cheval ayant été achetée trois fois moins chère que la viande de bœuf), l'agrément sanitaire de la SAS Spanghero est suspendu le 14 février.
- Les entreprises de l'agroalimentaire sont mises hors de cause par l'enquête de la DGCCRF.

ANNEXE II : CIRCUIT COMMERCIAL DES LASAGNES AU CHEVAL



UNITE ENSEIGNEMENT 12 : INITIATION A LA GESTION / SESSION 1 / SEMESTRE 2

ANNEXE III-1 : LES RÉPERCUSSIONS DE L'AFFAIRE FINDUS

Publié le 14 février 2013 par C. HAREL ET S. AUBRIL

<http://www.lsa-conso.fr/les-repercussions-de-l-affaire-findus,138570>

La découverte de viande de cheval dans des produits Findus censés être au bœuf a provoqué un tollé. Retrait des produits en magasin, analyse de la filière, enquêtes en cours afin de trouver les responsables... Un scandale qui suscite des interrogations sur l'approvisionnement et le rôle des intermédiaires.

Quel avenir pour Findus ?

Findus se retrouve encore sous le feu des projecteurs. Après les rumeurs persistantes sur son état financier et sur son éventuel rachat l'an passé, le leader des surgelés salés, qui a enregistré en 2012 une progression de 7,8 % de ses ventes, à 192 M €, et qui s'octroie 8 % de part de marché valeur en 2012, fait encore parler de lui. Car le scandale des plats préparés surgelés à la viande de cheval, censés contenir du bœuf, est « malheureusement » tombé... sur lui. « On nous certifiait avoir de la viande de bœuf française dans nos recettes. En réalité, on nous a fourni de la viande de cheval roumaine. Nous avons été trompés. Nous portons plainte contre X », a indiqué Mathieu Lambeaux, directeur général de Findus France.

Un coup dur

Pourtant, il n'est pas le seul concerné, de nombreux autres produits, dont des marques de distributeurs, sont également touchés. Il n'en reste pas moins que cette affaire est un sérieux coup dur pour le groupe, qui mise sur la proximité et la transparence auprès des consommateurs. En effet, Findus essaye depuis de nombreuses années de montrer sa démarche de qualité sur ses produits : il a été le premier à supprimer l'huile de palme, à prôner une pêche responsable et à miser sur le « made in France » avec son site de production à Boulogne-sur-Mer, pour lequel il a investi 10 M € sur 2011-2013. Avec cette stratégie, il cherche ainsi à se démarquer des MDD (Marques De Distributeurs), très fortes sur cette catégorie, avec plus de 50 % de part de marché. Si ce récent scandale risque de briser le lien de confiance entre les consommateurs, Findus et même les marques nationales, il faut mentionner que la tromperie a été découverte par Findus lui-même en procédant à des tests inopinés avant de lancer l'alerte.

Les contrôles sont-ils en cause ?

Ce n'est pas pour rien que l'administration en charge de la sécurité sanitaire et des risques de tromperie sur la marchandise s'appelle la répression des fraudes... Parce qu'il y en a. L'an dernier, la DGCCRF a procédé à 16 000 analyses bactériologiques et 7 500 sur la loyauté des produits, auxquels s'ajoutent des contrôles sur les températures des meubles de froid, l'hygiène dans les locaux... Le système de traçabilité fonctionne bien, même si la présence de viande de cheval dans des plats surgelés certifiés 100 % pur bœuf montre que des produits passent entre les mailles des filets. Mais c'est aussi la première fois que la substitution de viandes est à l'origine d'un scandale. Habituellement, les fraudes concernent l'origine des produits. Les rappels d'articles, assez courants, n'effraient plus personne et font même la preuve d'une vigilance accrue qui fonctionne. Jean-René Buisson, président de l'Association nationale des industries alimentaires (Ania), s'en félicite. « Il y a 200 fois moins d'incidents pour un million d'habitants en France qu'aux États-Unis. » Et la capacité des autorités à remonter aussi vite toute la filière d'intermédiaires a impressionné.

UNITE ENSEIGNEMENT 12 : INITIATION A LA GESTION / SESSION 1 / SEMESTRE 2

Quel impact pour le marché des surgelés ?

Raz de marée sur le rayon des surgelés ce week-end... Après l'annonce de Findus le 8 février, 90 % des produits des MDD ont également été sortis des rayons. Il est vrai qu'ils détiennent 51,2 % de part de marché des plats cuisinés et que le hard-discount y affiche 22 %. Rien de très positif, donc, pour un marché des plats cuisinés déjà en perte de vitesse. Selon SymphonyIRI, ce rayon de 456 M € de chiffre d'affaires en Grands Magasins Spécialisés (GMS) a reculé en 2012 de 2,8 % en valeur, de 4,4 % en volume.

Attention aux confusions...

« L'ensemble du marché des surgelés est montré du doigt dans cette affaire, mais il y a un amalgame entre la filière viande, qui est concernée, et le procédé de fabrication de la surgélation. Nous voulons lutter contre cette confusion. En tout cas, ce n'est clairement pas bon signe pour le marché des surgelés », indique Christian Millet, secrétaire général des Entreprises de glaces et de surgelés. Du côté des produits suspectés, il a été nécessaire de faire le tri dans un rayon foisonnant (110 références en hypers). « Nous avons établi la liste des produits qui sont retirés des magasins pour protéger les clients. Il faut relativiser cette affaire, parce qu'il ne s'agit pas d'une crise sanitaire, mais d'une non-conformité de l'étiquetage. » [...] Une chose est sûre en revanche : il y a une vraie crise de confiance.

Faut-il changer la réglementation ?

Toute la filière sous surveillance... [...]

Tous les produits de la filière viande et pêche seront ainsi soumis à des « échantillonnages », « au-delà de ce qui est identifié aujourd'hui comme suspect », a renchéri Stéphane Le Foll, en évoquant notamment des « raviolis ou autres surgelés », en conserve ou vendus au rayon frais. La France entend « pousser » à cette occasion pour un meilleur étiquetage des produits, a ajouté le ministre de l'agriculture. [...]

De leur côté, les professionnels se sont dits prêts à envisager l'extension des contrôles ADN sur les viandes : « C'est envisageable mais il y aura des coûts », a déclaré Jean-René Buisson, président de l'Ania.

ANNEXE III-2 : SOLUTIONS PRÉCONISÉES PAR L'ANIA (mars 2013)

Association Nationale de l'Industrie Alimentaire : créée en 1968 elle rassemble 22 fédérations nationales sectorielles et 20 associations régionales, représentatives de plus de 10 500 entreprises alimentaires de tous secteurs et de toutes tailles.

« Le secteur agroalimentaire s'est engagé à renforcer les autocontrôles et les audits existants, en mettant notamment en place, avec les pouvoirs publics, une « Charte anti-fraude ». Dans ce cadre, les entreprises agroalimentaires s'engageront à :

- rappeler systématiquement les règles applicables à tous les intervenants de la chaîne pour s'assurer que tous sont parfaitement informés des éléments que doivent leur transmettre leurs fournisseurs.
- renforcer le contrôle des certificats remis par le fournisseur et à exercer un contrôle plus approfondi à réception de la matière première. Des mesures complémentaires telles que des analyses sur la nature de la viande et un audit des fournisseurs en amont seront également mises en place en cas de doute sur la nature de la viande bovine.
- lister un faisceau d'indices à prendre en considération pour déceler une éventuelle fraude et déclencher des contrôles complémentaires.

Soucieuse des attentes des consommateurs en termes de transparence, la filière a également décidé, dans le respect de la réglementation européenne, d'avancer rapidement vers une indication volontaire et individuelle de l'origine. Alors que près de 70% de la production agricole française est transformée sur le territoire, j'encourage donc toutes les entreprises qui le peuvent à participer à cette démarche ! »

Jean-René Buisson, président de l'Ania.

<http://www.ania.net/ania/ressources/documents/3/00B1170jQbnRpi241pHvLu2B.pdf>

UNITE ENSEIGNEMENT 12 : INITIATION A LA GESTION / SESSION 1 / SEMESTRE 2

ANNEXE III-3 : ENTRETIEN avec Thomas Marko, expert en stratégie des marques et PDG-fondateur de l'agence éponyme (Extraits).

Par Adrien Cahuzac - Publié le 13 février 2013, sur <http://www.usinenouvelle.com/article/findus>

Thomas Marko estime que Findus a été "un peu dépassé par les événements" suite à la découverte de viande de cheval dans ses lasagnes au bœuf. Selon lui, son directeur général aurait dû communiquer plus tôt. "Avec un consommateur se sentant trompé, la marque risque de souffrir trois à quatre ans, plus que si elle avait été confrontée à un problème sanitaire", prévient-il.

L'Usine Nouvelle - Que révèle selon vous la découverte de viande de cheval dans des lasagnes de bœuf Findus ?

Thomas Marko - C'est avant tout une prise de conscience pour le consommateur. Il n'aurait jamais pu imaginer qu'une grande marque puisse s'approvisionner aussi loin et avec autant d'intermédiaires pour proposer des produits alimentaires en France, alors que nous sommes un grand pays agricole qui produit de la viande bovine. Et cela, sans maîtriser son circuit. Il y a quelques jours encore, il y a fort à parier que Findus ne savait même pas de quel pays provenait la viande présente dans ses plats cuisinés surgelés.

Selon vous, Findus a-t-il commis des erreurs dans sa stratégie de communication de crise ?

Je pense qu'effectivement ils ont été un peu dépassés. [...]

Toute entreprise de l'agroalimentaire doit se préparer à la maîtrise de la crise en amont, avant d'y être confronté. Elles peuvent être de toutes sortes, sanitaires, sociales ou industrielles. Cela doit passer par une implication du personnel de l'entreprise dans tous ses différents départements. Il ne faut jamais penser que l'on ne sera pas concerné. Les zones de vulnérabilité sont de plus en plus larges et diverses pour les entreprises. La sensibilité du corps social s'accroît concomitamment avec le développement d'Internet et le besoin de transparence et d'immédiateté. [...]

ANNEXE III-4 : FINDUS, LE MAUVAIS CAS D'ÉCOLE 2.0

Par Emmanuelle Delsol - Publié le 11 avril 2013 | L'Usine Nouvelle n° 3326 (Extraits).

Le 8 février, l'industriel a confirmé la présence de viande de cheval et non de bœuf dans certains de ses plats. Mais sa seule réaction en ligne se trouve dans une FAQ (foire aux questions) sur son site. Rien d'interactif. Findus fait les questions et les réponses, sans laisser de place aux réactions.

Sur Facebook, il fait disparaître le contenu 2013 de sa page et ne reprend les publications que le 28 février. « Sur Twitter, ils ont fermé un compte. Un autre a été ouvert sous leur nom, mais ils se sont défendus d'en avoir été à l'origine », raconte Erick Hostachy, consultant en médias sociaux et fondateur de l'agence Yourastar. Pourtant, ce même compte a menacé de poursuites judiciaires les abonnés Twitter qui publiaient attaques ou railleries sur les lasagnes et le cheval, s'ils ne retiraient pas ce contenu..." Puis le nouveau compte a été suspendu. Findus aurait aussi modifié sa page Wikipédia. Pas de problème a priori, c'est le principe même de l'encyclopédie contributive. Sauf que l'industriel précise dans le paragraphe sur l'affaire de la viande de cheval qu'il s'agit de "lasagnes produites en sous-traitance par Comigel au Luxembourg". Nouvelle erreur de débutant. Non seulement reporter la faute sur autrui ne sert à rien, mais cela nuit à l'intéressé. En dernier recours, l'entreprise ira jusqu'à demander aux journalistes de rédactions web de modifier le titre des articles contenant l'expression "affaire Findus." Une incitation à enquêter sur la façon dont Findus gère sa crise en ligne !

Erick Hostachy note également que "La marque compte à peine plus de 600 abonnés et très peu de followers sur Twitter. On sent que c'est une présence obligée. [...]"

L'erreur de Findus ? Avoir pensé qu'il ne serait jamais concerné et ne pas avoir mis en place le minimum, comme un "black site" tout prêt, indiquant que l'on s'occupe du problème, et que l'on ne rend actif que s'il se passe quelque chose. L'industriel aurait dû s'excuser très rapidement, annoncer qu'il cherchait des explications et des solutions. Il aurait dû engager le dialogue avec les internautes sur son site et dans les médias sociaux.

ANNEXE IV : VIANDE DE CHEVAL : GEL ALPES PLACÉ SOUS PROCÉDURE DE SAUVEGARDE (1)



Par AFP / Sébastien Bozon- Publié le 20 mars 2013 | site leparisien.fr

Comme Spanghero fin février, la société Gel Alpes, basée à Manosque (Alpes-de-Haute-Provence), qui avait fourni des plats préparés pour William Saurin contenant du cheval à la place du bœuf, a demandé et bénéficié d'une procédure de sauvegarde. La société qui propose des plats surgelés fait état de « difficultés financières consécutives à l'affaire de tromperie de la viande de cheval, dont elle est une des victimes ».

Gel Alpes assure avoir été victime d'une tromperie de la part du trader néerlandais, également fournisseur de Spanghero. la coopérative du sud-ouest qui avait fabriqué les lasagnes pour les marques Findus et Picard notamment.

« L'entreprise, qui connaissait une situation saine et de croissance avant le déclenchement du scandale de la viande chevaline trouvée dans des produits étiquetés viande d'origine pure bovine, doit faire face, certes à une baisse d'activité comme chez beaucoup d'acteurs de la filière, mais également à des difficultés financières qui pourraient compromettre son existence », déclare Gel Alpes dans un communiqué.

Gel Alpes doit faire face à des risques juridiques et des difficultés de trésorerie, poursuit l'entreprise, citant comme origine « des blocages de paiements de plusieurs millions d'euros effectués par Williams Saurin pour des livraisons loyales et à termes échus », « des procédures en référé lancées par certains de ses clients tels que William Saurin et Fraisnor, société en redressement judiciaire ».

Autre problème pour elle, le « coût de stockage et de consignation des 320 tonnes de viande mise en quarantaine depuis le 8 février à l'initiative de Gel Alpes, dont 130 tonnes de viande brute et de viande élaborée retournées par son client William Saurin. » et dont la valeur s'est notablement réduite.

Enfin, Gel Alpes reconnaît qu'elle traite avec « des partenaires financiers difficiles à convaincre, étant donnée l'envergure européenne des répercussions de cette affaire ».

Ce plan de sauvegarde a pour objectif de permettre à la société de poursuivre son activité, en particulier la réorganisation de sa filière d'approvisionnement, de maintenir ses effectifs et d'obtenir les appuis nécessaires pour honorer ses engagements, précise-t-elle encore.

(1) Principale innovation de la loi du 26 juillet 2005, la procédure sauvegarde est une forme de redressement judiciaire anticipé qui, dès son ouverture, arrête les poursuites des créanciers antérieurs. Elle est prise à l'initiative du chef d'entreprise et suppose que l'entreprise ne soit pas en état de cessation des paiements. Elle permet au chef d'entreprise de trouver un accord avec les différentes parties prenantes avant que la situation économiques ne soit irrémédiablement compromise.