**Présentation générale - JM-PLASTIK**

La société **JM-PLASTIK** est une PMI située à Saint Ouen l’Aumône (Val d’Oise) depuis 20 ans. Elle a été créée Mme Julie Mounier, détentrice d’un brevet d’invention dans le moulage par injection des matières plastiques. Alors âgée de 45 ans, elle a su anticiper les besoins des plats préparés dans l’agro alimentaire. Son entreprise est aujourd’hui à vendre car elle souhaite prendre sa retraite.

Plusieurs groupes sont intéressés par cette reprise, chacun d’entre eux devra présenter un dossier de reprise.

C’est le groupe qui fera preuve à la fois d’une bonne gestion du temps, de pertinence dans l’analyse, de cohérence dans les décisions et de créativité qui l’emportera.

**Le dossier comportera les actions suivantes :**

**Action 1** : Choix d’un nouveau nom pour redynamiser la marque

**Action 2** : Positionnement par rapport à la concurrence

**Action 3** : Optimisation de la gestion du patrimoine technologique

**Action 4** : Simulation de gestion sur 3 ans

**4 documents supports sont à votre disposition :**

**Support 1** : sur l’entreprise

**Support 2** : sur le marché

**Support 3** : sur le développement d’une nouvelle gamme de produits

**Support 4** : sur la simulation

Vous bénéficiez également d’un point **Informations- Conseils** et utiliserez les postes informatiques pour vos recherches et la mise en forme de votre dossier.

**Planning :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Étape | Actions | Horaire butoir |
| 1 | Constitution du groupe et appropriation du cas | 9 h 30 |
| 2 | Actions 1 et 2 | 12 h 30 |
| 3 | Action 3 | 15 h 30 |
| 4 | Action 4 | 17 h 30 |

La gestion du temps est primordiale, pour chaque étape tout horaire non respecté donnera lieu à une pénalité.

Vous avez enfin la possibilité d’obtenir 2 **avis directs et personnalisés** auprès d’un spécialiste dans la reprise d’entreprise (votre professeur) au cours de votre journée.

Chaque avis portera sur une question précise et ne pourra excéder 5 minutes d’entretien.

A vous de gérer intelligemment ces « avis gratuits » tout au long de la journée.

Si vous n’utilisez pas cette possibilité, vous bénéficierez d’un bonus.

### Support 1 : Présentation de l’entreprise

**JM-PLASTIK**

ZA du Vert Galant

95310 Saint Ouen l’Aumône

**Code APE** : 2222 Z (Fabrication d'emballages en matières plastiques)

**Effectif**: 100 personnes

**Gamme** :

Des dizaines de millions d’emballages alimentaires sont produits chaque année par JM-PLASTIK.

*Produits standards :*

Barquettes operculables pour produits libre-service

Barquettes operculables pour produits démoulables

Barquettes operculables pour plats cuisinés

*Produits* innovants *:*

Système exclusif de barquettes pour la congélation

Barquettes en polystyrène expansé pour la viande et les volailles

**Force de vente** : l’entreprise dynamise sa force de vente. Avec des objectifs clairement définis, l'équipe de professionnels est à l'écoute des nouvelles tendances. Hiérarchisée et régionalisée, elle établit une relation personnalisée et directe avec le client.

Afin de renforcer son implantation nationale et internationale, Établissement Mounier s'engage à investir de façon permanente pour assurer un service toujours plus performant à ses partenaires.

**Outil de production** : 30 presses d’injection entièrement automatisées.

2 lignes de sérigraphie et tampographie en continu sur toutes formes et de 1 à 4 couleurs.

L'outil de production, sans cesse amélioré et renouvelé, met en oeuvre des techniques ultramodernes. Deux étapes de transformation sont nécessaires à la réalisation des produits : l'extrusion des bobines et le thermoformage au moyen de nombreuses références de moules.

**Technologie** : maîtrise de l’injection des polypropylènes et de polystyrènes

L'ensemble du process est contrôlé par un service de qualité particulièrement rigoureux.

Système d’assurance qualité certifié ISO 2001.

Prise en compte de la norme ISO 14 000 sur le respect de l’environnement

Bien avant les directives européennes, elle a, au cours de son développement, su intégrer les préoccupations principales des experts sur la protection de l'environnement (élimination des chlorofluocarbones : CFC).

Promoteurs de son succès, certains de ses produits sont à 100% recyclés et recyclables. En 2005, l'alvéole Europlastik a ainsi obtenu "L’Oscar de l’environnement".

**Chiffre d’affaires** : + de 8 millions d’euros

**Design :**

De plus en plus exigeants, les clients attendent des produits de qualité, originaux et flexibles.

Une équipe de spécialistes, techniciens et créatifs, travaille chaque jour au service de la nouveauté.

En procédant régulièrement à des essais technologiques, en respectant le principe qualité à chaque stade de fabrication, l'entreprise se donne aujourd'hui les moyens d'appréhender le futur.

Au delà de la forme technique et esthétique, le bureau d'Étude travaille dans le respect de l'environnement.

Pour chacune de ses références, l'entreprise attache une importance toute particulière à la qualité, la spécificité, la diversité. Certains produits phares assurent une présence continue sur les marchés. Les conditionnements familiaux servent aujourd'hui de références à la marque.

Guidé par son esprit d’entreprise l’entreprise veut croire en des valeurs sûres : proximité, qualité, innovation et cherche à accompagner les nouvelles habitudes de consommation comme les futures tendances du marché.

**A l’occasion de la reprise de cette entreprise vous désirez développer une gamme de barquettes « Portion individuelle » qui est parfaitement adaptée à l'observation de nouveaux modes de consommation nomades. En effet les repas sont pris de plus en plus à l'extérieur, l'industrie agroalimentaire a donc fortement développé la portion individuelle. Cette dernière permet le transport et le stockage aisé des aliments tout en conservant leur fraicheur et leurs qualités.**

### Support 2 : Le marché

Les emballages en plastiques souples et complexes sont largement utilisés dans la grande consommation, en particulier dans l’alimentaire (produits frais et épicerie), les produits d’entretien et la cosmétique (échantillons). Constitués de plusieurs couches de plastiques ou de plusieurs matériaux (plastique, papier, alu) indissociables, ils connaissent un développement important.

**L'emballage plastique en 2009 :**

4,95 milliards d'euros de chiffre d'affaires

31 510 collaborateurs

290 entreprises (+ de 20 salariés)

Répartition par secteur d’activité :

L'emballage représente 40 % des matières plastiques consommées en France et en Europe.

Le plastique est le deuxième matériau utilisé pour l'industrie française de l'emballage, avec 26 % du marché (en valeur).

Par rapport au premier semestre 2009, le chiffre d‘affaires global des industriels de l’emballage plastique et souple est en forte hausse : +11%.

L’hygiène/santé/beauté constitue le segment le plus dynamique.

Progression des exportations : +14%

Le chiffre d’affaires à l’export a crû de 14%, ce qui a tiré l’activité globale (37% du chiffre d’affaires du secteur est désormais exporté).

**Le marché européen de l’emballage plastique 2007**

|  |  |
| --- | --- |
| Allemagne : | 8 000 M€ (valeur de la production) |
| France : | 7 500 M€ (valeur de la production) |
| Italie | 6 200 M€ (valeur de la production) |
| Grande-Bretagne : | 4 000 M€ (valeur de la production) |
| Espagne : | 3 000 M€ (valeur de la production) |

Concevoir un emballage c’est concilier de très nombreuses exigences.

Il n’y a pas d’arbitrages, ni de concessions possibles entre sécurité, ergonomie, besoins et exigences du consommateur ou de l’utilisateur industriel : aptitudes au conditionnement, marketing, exigences environnementales, contraintes au transport et à la logistique, compatibilité avec le produit, pour ne citer que celles-ci.

**Les fabricants d’emballages plastiques et la R&D**

Jusqu’à 6 % du CA est consacré à la R&D.

Jusqu’à 8 % des effectifs travaille pour la R&D.

Les entreprises déposent chacune de 3 à 58 brevets et modèles par an.

Les fabricants d'emballages plastiques et souples travaillent quotidiennement à l'éco-conception de leurs produits et sont actifs dans les dispositifs de valorisation des emballages en fin de vie.

Les emballages en matière plastique et les emballages souples répondent aux exigences des législations française et européenne en matière d'environnement :

Dès 1993, la profession a mis en place des structures pour répondre à ces exigences.

Le texte fondateur au niveau de l'Union Européenne est la Directive Emballages et déchets d'emballage [94/62/CE] du 20 décembre 1994. Dans un premier temps, cette directive a été transposée en France sous la forme de 4 décrets, ces 4 décrets ont été abrogés, cependant, les exigences relatives à ces textes existent toujours puisqu'il s'agit d'un simple reclassement, elles se trouvent désormais dans la partie règlementaire du « Code de l'environnement ».

A titre d'exemple : les exigences liées a la Déclaration de conformité environnementale que le fabricant de l'emballage est tenu d'établir.

La Déclaration de conformité environnementale, établie a l'occasion de la mise sur le marche de tout nouvel emballage, précise de quelle façon le fabricant de l'emballage a pris en compte et optimisé les "exigences essentielles" relatives à la conception, l'utilisation et la fin de vie de ce dernier (réduction a la source, réutilisation, mode de valorisation...). Différentes normes existent, rappelées dans le modèle de Déclaration, pour attester du respect de ces principes.

**Hygiène**

Les fabricants des emballages plastiques et souples, destinés aux produits agroalimentaires, pharmaceutiques et cosmétiques, travaillent dans des conditions d'hygiène adaptées aux exigences du produit. Leur souci constant est de s'assurer que l'emballage soit exempt de toute contamination physique, chimique ou biologique.

La directive 93/43/CE du 14 juin 1993 relative à l’hygiène des denrées alimentaires préconise l’élaboration de guides de bonnes pratiques d’hygiène. Ce sont des documents d’application volontaire, évolutifs, conçus par les professionnels d’un secteur alimentaire pour les aider à respecter la directive 93/43/CE et les textes réglementaires français la transposant.

Les réglementations européenne et nationale régissent le domaine des matériaux et articles destinés au contact alimentaire.

Deux règles sont ainsi respectées pour les emballages :

* Ne pas présenter des dangers pour la santé
* Ne pas modifier les caractéristiques organoleptiques des aliments et ne pas altérer la composition (sauf dans le cas des emballages « actifs » et à condition que les additifs concernés soient alimentaires).

Le respect des ces exigences est attesté par la Déclaration de conformité que le fabricant d'emballage établit au moment où il livre ses produits au client.

**Évolution du marché de l’emballage plastique**

Trois axes de développement illustrent la combinaison « service à l’utilisateur / respect de l’environnement proposée » aux utilisateurs des emballages plastiques et souples :

* des emballages « portions » qui permettent la consommation du produit adaptée au strict besoin (pas de gaspillage).
* le développement des écorecharges,
* des systèmes de diffusion tels que les pompes et les valves, qui permettent une diffusion du produit exactement adaptée au besoin,

**Les matières premières**

Plusieurs facteurs impactent à la hausse et de façon durable les prix des matières plastiques :

* Un pétrole à la hausse, de plus en plus sensible aux aléas géopolitiques et climatiques. Une consommation à la hausse en Chine et en Inde que rien ne va ralentir.
* Des changements importants chez les producteurs de matières plastiques, les consolidations effectuées ces dernières années font place à des changements d’acteurs ; certaines compagnies pétrolières se désengagent de la production de matières plastiques, de nouveaux acteurs apparaissent.
* La croissance en Europe est modeste, les investissements des producteurs ne se font donc pas sur ce continent où la rationalisation des unités est devenue une nécessité.
* L’Asie et le Moyen-Orient mènent le jeu mondial pour approvisionner les zones en croissance.

Tous ces facteurs ont un triple impact immédiat :

🢂 La hausse des prix des matières plastiques sur le court terme

🢂 Des prix à des niveaux élevés sur le long terme.

🢂 Des difficultés d’approvisionnement déjà opérantes : rationnements et pénurie pour certaines matières techniques.

Au facteur prix des matières plastiques, s’ajoutent les hausses de prix des transports et celles de l’énergie (en hausse de 45% depuis 3 ans).

*D’après : Elipso (« Les entreprises de l’emballage plastique et souple ») groupement de professionnels qui rassemble plus de 130 entreprises adhérentes).* www.**elipso**.org

### Support 3 : le développement de la nouvelle gamme de barquettes

Pour répondre au mieux aux attentes du marché, JM-PLASTIK souhaite orienter le développement de sa nouvelle gamme de barquettes ‘Portion individuelle » vers les technologies de l’emballage intelligent.

*L'emballage intelligent a la particularité de pouvoir donner de l'information sur la qualité du contenu. Souvent utilisé dans l'agro-alimentaire, l'emballage intelligent est capable de surveiller l'aliment et de donner des informations au consommateur sur sa qualité. (Source CCI d’Alsace).*

Des débouchés importants existent pour la commercialisation des portions individuelles de fruits et légumes et des concurrents proposent déjà des barquettes innovantes. Les premiers axes de recherche du service R & D de l’entreprise s’orientent vers l’adjonction, à la barquette 100 % recyclable, d’une étiquette capable d’indiquer le niveau de maturité du fruit ou légume.

Les investissements ont permis au service R & D d’innover en proposant une barquette « Portion individuelle » constituée de trois pièces assemblées par clipsage : un pot thermoformé operculable et son couvercle ainsi qu’une « ceinture » en polystyrène expansé. Une fourchette-cuillère injectée pliable peut être insérée entre le couvercle et l’opercule. Chaque élément est mono-matériau, d’une épaisseur réduite au minimum et 100 % recyclable. Haut de gamme et personnalisable, ce pot qui laisse entrevoir le produit, garantit aussi sa fraîcheur jusqu’à sa dégustation.

Il est donc nécessaire de développer l’étiquette « Intelligente ».

**Deux options s’offrent à vous au moment de la reprise de l’entreprise :**

1. **Augmenter les investissements en recherche développement pour développer l’étiquette intelligente et protéger cette innovation par un dépôt de brevet. *(Option1)***
2. **Acquérir cette technologie par le rachat de brevets auprès d’un laboratoire de recherche français. Ce laboratoire à mis au point une étiquette dotée d'un détecteur qui capte les arômes dégagés par le fruit ou le légume et indique par son changement de couleur l'évolution de son état de maturité : ferme, médium, mûr... Ainsi le consommateur peut-il choisir d'un simple coup d'œil la barquette de fruits à la maturité souhaitée. *(Options 2)***

**Vous devez dans un premier temps choisir l’option qui vous paraît la plus opportune et justifier votre choix. Vous procéderez ensuite à une simulation de la gestion de l’entreprise qui intégrera l’option qui vous semble la plus pertinente.**

**Support 4 : La simulation de gestion**

La simulation de gestion de l’entreprise se déroule sur 3 ans. Durant cette simulation il sera fait abstraction de la TVA ainsi que de l’impôt sur les sociétés. Toutes les opérations d’achat et de vente seront réalisées au comptant.

Vous allez piloter durant trois exercices l’entreprise **JM-PLASTIK**., qui produit des boîtes plastiques pour emballer les denrées alimentaires.

Le but de l’exercice est de vous sensibiliser à la vie de l’entreprise :

* Aux paramètres qui conditionnent sa croissance : bonne connaissance du marché, publicité, innovation, stimulation de la force de vente, politique des prix….
* Aux difficultés d’ajustement en permanence et selon la conjoncture de ses moyens (machines, personnel, approvisionnement, locaux de production).
* Aux problèmes de son financement : apport de fonds propres, endettement.

Vous aurez chaque année à prendre une quinzaine de décisions sur l’ensemble de ces thèmes. Le tableur calculera automatiquement la performance de votre gestion en matière de Financement, de Compte de Résultat et de Bilan.

Le jeu se déroule sur trois années :

Chaque année est organisée en **cinq** feuilles de calcul :

🖈La première est destinée au **positionnement de votre entreprise dans son marché.** Vos **DÉCISIONS DE GESTION** déterminent votre part de marché : soyez attentifs au coût et à l’efficacité de vos choix.

🖈La seconde décrit vos **facteurs de production.** Vos **DÉCISIONS DE GESTION** portent sur les moyens de production que vous mettez en place : l’attention doit être ici portée à la cohérence entre les différents choix que vous opérez.

🖈La troisième concerne le **financement** de votre développement : comment choisir entre **capital** et emprunt ?

**🛆** Attention : en année 1, le montant de l’emprunt ne peut pas dépasser celui du capital apporté : votre banquier vous demande de croire autant que lui dans votre entreprise ! ! !

🖈Les 4ème et 5ème feuilles **calculent** le résultat de vos **DÉCISIONS DE GESTION** :

* Feuille 4 : **COMPTE DE RÉSULTAT**
* Feuille 5 : **BILAN**

Dans chaque feuille de calcul figurent :

* Des zones vertes
* Des zones jaunes
* Des zones blanches

Dans les zones vertes figurent les hypothèses : elles sont les mêmes pour tous et ne peuvent être modifiées.

Les zones jaunes sont vos zones de saisie où vous entrez **vos** **décisions de gestion.**

Les zones blanches sont des cellules de calcul (non modifiables).

**Première étape**

**Observez les feuilles de calcul et répondez aux questions suivantes :**

Avant de commencer la simulation vous devez explorer le classeur « Année 1 » et la feuille de prise de décisions Année 1.

1. Quelles sont les différentes feuilles de calcul qui composent le classeur « Année 1 » ?
2. Quel est le marché potentiel global ?
3. Quel est le prix moyen du marché ?
4. Combien y-a-t-il d’options possibles pour l’innovation ?
5. Rendez à chaque décision sa feuille de calcul :

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Marché | Production | Financement | Compte de résultat 1 | Bilan 1 |
| Le montant du capital  |  |  |  |  |  |
| Le nombre de machines à acquérir ? |  |  |  |  |  |
| L’achat d’une étude de marché ? |  |  |  |  |  |
| Le nombre de cadres à recruter ? |  |  |  |  |  |
| Le montant emprunté ? |  |  |  |  |  |
| Pour la fixation du prix de vente, l’écart avec le prix moyen du marché ? |  |  |  |  |  |

1. Si vous choisissez l’option 2 pour l’innovation (transfert de technologie), quel est le coût de la veille technico-économique ?
2. Quel est le coût d’une étude de marché ?
3. Quelle est la capacité d’encadrement d’un cadre ?
4. Quelle est la capacité de production d’une machine ?
5. Si vous achetez une étude de marché, quel est l’impact sur votre part de marché ?
6. Testez les décisions suivantes pour les dépenses de publicité (si vous consacrez 3 % de votre chiffre d’affaires à la publicité, saisir 0,03 et reportez vos résultats sur le graphique :



|  |  |
| --- | --- |
| Pourcentage du CA consacré à la publicité | Impact sur la part de marché |
| 3 % |  |
| 6 % |  |
| 9 % |  |
| 12 % |  |
| 15 % |  |
| 18 % |  |
| 21 % |  |

1. Expliquer la forme du graphique obtenu.
2. Quel est le taux maximum du chiffre d’affaires qui peut être consacré à la Recherche et développement ? (Option 1 pour l’innovation).

**Deuxième étape**

Pour vous familiariser avec les décisions de l’année 1, testez d’abord vos décisions. Des décision sont déjà saisies, modifiez-les pour visualiser leur impact.

* Marché :



* Production :

Acquisition de 7 machines

Décisions

* Financement :

Capital : 200 K€

Emprunt : 10 K€

**Troisième étape**

Vous allez intégrer maintenant votre choix de politique de l’innovation étudiée en action 3.

Utilisez le fichier « moduleRD.xlsx » qui vous permettra de préparer vos décisions en testant différentes hypothèses.

Vous saisirez ensuite votre décision pour l’innovation dans la feuille « marché » du fichier « Année1.xlsx » :

Voir liste déroulante dans le classeur Excel

Option1 : R&D + dépôt de brevet

Option 2 : Transfert de technologie