

DOMINANTE GESTION

Constitution de l'épreuve : 3 parties indépendantes et 8 Annexes (11 pages au total)
Matériel autorisé : plan comptable général et calculatrice simple 4 opérations à batterie

Entreprise ABECO

Trois jeunes, avec des masters de droit, d'informatique et de management, qui se sont rencontrés sur le campus d'une grande école, ont eu l'envie de créer une entreprise et ont mobilisé leur dynamisme et leur intelligence pour organiser une activité de services autour des « start-up ».

Ils ont en effet observé les nombreux besoins d'informations et de prestations de services qu'expriment les nouveaux entrepreneurs plus focalisés sur leurs innovations technologiques, leurs produits que sur les dimensions juridiques et managériales.

En associant leurs capitaux, les fondateurs de l'entreprise ABECO (Alex, Bénédicte, Côme) ont acheté (à part égale) une surface de 450m² près d'un incubateur dans un pôle de compétitivité. En combinant leurs compétences, ils proposent plusieurs services aux « start-up » mais aussi à toutes les organisations en activité.

Services proposés :

- Un espace de travail avec cafétéria : possibilité de venir à la journée, au mois, au semestre,
- Location de box individuel ou de salle de réunion avec postes informatiques et internet,
- Service de prestations juridiques : création de société, conseil juridique et fiscal, domiciliation,
- Service de prestations informatiques : création de site, web designer, montage de plateforme,
- Service design : publicité sur supports, logo,
- Service comptable et financier : tenue de comptabilité, suivi social et fiscal, conseil.

Les trois associés se répartissent les activités en fonction de leur domaine d'expertise (Alex juridique (J), Bénédicte Comptabilité & Design (C&D), Côme informatique (I)).

Les trois associés souhaitent faire un bilan et une analyse de leur activité et décider de leurs orientations futures :

- 1) Tout d'abord un diagnostic de l'activité, de l'entreprise et du marché (1ère partie, 4 points).
- 2) Puis une analyse de différents leviers envisagés pour améliorer le pilotage de la performance (2ème partie, 8 points).
- 3) Enfin une analyse financière pour des investissements futurs (3ème partie, 8 points).

Vous les conseillez en effectuant les travaux préparatoires demandés et en exprimant votre analyse critique, qui devra déboucher sur des préconisations.

1^{ère} partie (4 points)

En vous aidant d'une analyse SWOT¹, il vous est demandé de réaliser un diagnostic global synthétique de la situation de l'entreprise sur son secteur. Vous disposez des trois annexes 1, 2 et 3 pour guider votre réflexion.

2^{ème} partie (9 points)

A partir des informations et des données transmises par les associés, il vous est demandé de réfléchir et de proposer des améliorations pour aider aux décisions stratégiques de positionnement par rapport aux concurrents et augmenter le profit de cette entreprise.

- 1) Calculer le résultat de l'entreprise pour l'année N.
- 2) Calculer la marge en € et le taux de marge pour chaque prestation pour l'année N.
- 3) Quelles premières conclusions tirez-vous de l'analyse de la marge de ces activités ?
- 4) Quelles critiques pouvez-vous faire sur la comptabilité de gestion actuellement en place ? Quelles recommandations feriez-vous pour améliorer la pertinence du calcul des coûts et des marges ?
- 5) Calculer et interpréter le seuil de rentabilité global. Quelles sont les limites de cet indicateur pour le pilotage de l'activité ?
- 6) Que pensez-vous de la politique de tarification dans cette entreprise de service ?
- 7) En quoi la mise en place d'un système de réservation on-line des boxes et des postes informatiques pourrait constituer un levier d'amélioration de la marge de cette entreprise de service ?
- 8) Quels indicateurs non-financiers de pilotage faudrait-il, selon vous, introduire pour piloter la performance de cette entreprise de service ? (Proposer cinq indicateurs sans procéder à des calculs).

Vous disposez des annexes 4, 5, 6 & 7.

3^{ème} partie (7 points)

Contents des résultats 2018 de l'entreprise, les associés d'ABECO souhaitent accélérer le développement de leur activité. Après plusieurs visites, un local commercial inoccupé de 150m² adjacent aux locaux de l'entreprise, leur semble une opportunité à ne pas manquer pour être en mesure d'accueillir davantage d'organisations. Pour acquérir ce nouveau local, l'entreprise n'aurait à dépenser que 120 000 €. L'immeuble pourrait être amorti linéairement sur une période de 20 ans. Deux des associés (Bénédicte et Côme) y voient une opportunité et un risque nécessaire pour grandir rapidement à moindre coût, tandis qu'Alex est lui plus sceptique sur l'intérêt d'une telle dépense. Afin de les aider à décider, il vous est demandé de réunir toutes les informations utiles aux associés au moyen des étapes suivantes.

- 1) Construire le tableau de flux de trésorerie d'ABECO au 31/12/2018.
- 2) Quelle(s) partie(s) prenante(s) de l'entreprise est la plus intéressée à l'utilisation du tableau des flux de trésorerie ?
- 3) Quelle dimension de la performance d'une entreprise le tableau des flux de trésorerie permet-il particulièrement d'évaluer ?
- 4) Analyser la trésorerie d'ABECO au 31/12/2018.
- 5) Déterminer la faisabilité de l'investissement et du financement du nouveau local.
- 6) Conclure sur la performance d'ABECO au 31/12/2018.
- 7) Expliquer brièvement et de manière générale le concept de « coût du capital » utilisé dans la méthode d'actualisation des flux de trésorerie pour analyser la rentabilité des investissements.

Vous disposez de l'annexe 8 : on élaborera le tableau de flux de trésorerie pour l'année 2018 uniquement à partir des deux bilans, du compte de résultat et des informations supplémentaires contenus dans l'annexe 8.

¹ Acronyme anglophone de Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. Cette démarche permet d'obtenir une vision synthétique d'une situation en présentant les Forces et les Faiblesses de l'entreprise ainsi que les Opportunités et les Menaces potentielles (en français, on parle d'analyse FFOM).

Annexe 1 - Eléments de contexte

Environnement actuel:

Il y a de plus en plus d'entreprises qui se créent et qui ont besoin de soutien managérial au démarrage et pour leur développement. Il y a aussi de plus en plus de prestataires qui proposent des services spécialisés, conseils pour le financement, pour la structure juridique, pour la comptabilité, avec des contrats ponctuels, sans associer plusieurs prestations à la fois.

Les prestations et services proposés sont très variés dans leur nature, leur amplitude, leur qualité, leur durée ; il est difficile de les comparer, mais aussi de se différencier par rapport à la concurrence. Les espaces de co-working sont nombreux dans le périmètre proche des universités, des zones industrielles, des pépinières d'entreprises, et proposent des locaux sans beaucoup de services associés.

Les sociétés de conseil à la création d'entreprise, au démarrage et au développement sont aussi bien des cabinets dans des locaux physiques que des sites internet qui proposent des services en ligne. Il est difficile de connaître, d'apprécier et de mesurer les marges possibles pour ces activités peu stabilisées ; l'expérience et l'expertise peuvent être très différentes et donc les prix, les coûts et les rentabilités aussi. Le degré de réputation et de confiance accordé à une entreprise peut être une source de positionnement et de différenciation, mais la notion de normes est difficilement intégrable. Les clients « jeunes entreprises » souhaitent des services assez standards et généraux mais à des coûts faibles, alors que les entrepreneurs plus avancés demandent des services pointus en acceptant de payer plus cher.

Entreprise ABECO :

Les trois fondateurs travaillent et sont présents toute la semaine sur l'espace de co-working ; ils assurent toutes les prestations de service à la demande, et répondent à toutes les questions rapidement. L'espace n'est pas ouvert le dimanche. Les prestations juridiques et informatiques sont les plus demandées et le temps d'attente est de plus en plus long pour satisfaire les demandes. Ils ont su créer une ambiance de travail sérieuse et conviviale avec une disponibilité forte pour tous. La décoration, la bibliothèque, la restauration sont très appréciées. Il existe d'autres espaces de travail, proches du leur, un peu plus loin de l'incubateur, qui ne proposent pas de services annexes à la location mais qui ont des tarifs moins élevés. D'autres espaces proposent des menus Vegan, des soirées musicales, des rencontres avec des financeurs. Les horaires d'ouverture sont un des facteurs de choix pour les locataires et le concurrent le plus proche de ABECO est ouvert le dimanche. ABECO ne propose pas de services en ligne sur un site internet.

Statistiques des jours de fréquentation chez ABECO: fréquence moyenne calculée sur 6 mois

Nb de postes occupés par demi-journée (sans distinction place ou boxe)

	<i>Lundi</i>	<i>Mardi</i>	<i>Mercredi</i>	<i>Jeudi</i>	<i>Vendredi</i>	<i>Samedi</i>
Matin	2	8	7	9	9	4
Après-midi	5	12	10	11	8	6

Mais certains jours tous les postes sont occupés et le centre refuse l'accès. Le centre dispose de 6 boxes individuels avec wifi sans poste informatique et de 10 places dans un espace commun avec postes informatique et wifi, d'un espace pour les prestations spécifiques et d'un espace salon bar cafétéria au fond avec paravent antibruit.

Annexe 2

Le groupe BAP (Bureaux A Partager) a publié récemment son indice du co-working en France. Un secteur en pleine expansion.

Avec un nombre d'espaces multiplié par 10 depuis 2012, le co-working continue de se déployer partout en France. Selon le dernier indice du co-working publié par le groupe BAP (Bureaux A Partager), il existe désormais 600 espaces de co-working en France. Toutefois, ils sont encore loin d'être saturés, puisque le taux moyen d'occupation des postes sur les 3 derniers mois est de 68%, selon l'étude réalisée auprès de ces 600 gestionnaires d'espaces de co-working.

Les espaces de co-working tricolores sont de taille très variable : 79% d'entre eux font moins de 500 m², 12% font entre 500 et 1.000 m² et seulement 9% font plus de 1.000 m². Ces espaces géants représentent toutefois près de la moitié du marché, en nombre de postes. Selon le groupe BAP, il existe "un marché dominé par des grosses structures comme WeWork, Kwerk, Morning Co-working, mais qui laisse quand même de la place à des plus petites structures indépendantes".

L'étude s'est aussi penchée sur les tarifs pratiqués par les espaces de co-working à Paris et en région. Ces derniers varient selon que l'on choisisse un poste en open space ou un poste au sein d'un bureau privatif (une solution plébiscitée par de nombreuses startups).

A Paris, un poste en open space dans un espace de co-working coûte en moyenne 313€ par mois contre 187€ en région. Pour les bureaux fermés, il faut compter en moyenne 698€ à Paris et 331€ en-dehors de la capitale. L'étude précise tout de même qu'il existe "des disparités entre Marseille, Lyon et d'autres villes plus petites".

Annexe 3 : Une entreprise proposant un service juridique en ligne: Legalstart

Combien de temps faut-il pour créer mon entreprise avec Legalstart ?

Il vous faut en moyenne **20 minutes** pour remplir le questionnaire qui nous permettra de créer automatiquement tous les documents nécessaires à la création de votre société.

Combien coûte la création d'entreprise avec Legalstart ?

Plusieurs forfaits sont disponibles :

- Entre **99€ et 149€ HT** sans les formalités d'immatriculation (*Pack Starter*)
- Entre **399€ et 449€ HT** avec les formalités d'immatriculation (*Pack Standard*)
- Entre **499€ et 549€ HT** en incluant l'assistance pour les activités réglementées et les demandes d'aides (*Pack Premium*)

Quel est le coût des formalités d'enregistrement?

Les formalités comprennent la taxe d'immatriculation au RCS (**84,24€** pour une SAS/SASU/SARL/EURL) et le coût de la publication d'une annonce légale. Celui-ci varie en fonction du nombre de lignes de l'annonce (lié à la complexité de votre structure) et du coût à la ligne de votre département (lequel est décidé par arrêté préfectoral chaque année). Il faut compter en moyenne **entre 150€ et 350€** pour la publication de l'annonce légale, soit **234€ à 434€ pour l'intégralité des formalités**. Legalstart propose un forfait fixe à **300€** (*Packs Standard et Premium*) incluant l'intégralité des formalités : publication de l'annonce légale et immatriculation au RCS.

Avec Legalstart, vous pouvez économiser jusqu'à 80% sur vos frais juridiques. Cela correspond par exemple à une économie de plus de 1300€ par rapport au coût moyen pour la création d'une entreprise selon un Sondage Opinion Way pour Legalstart réalisé en mai 2016. Comment est-ce possible ? La dématérialisation des procédures, ainsi que les économies d'échelle réalisées permettent de réduire les frais juridiques des entrepreneurs !

Annexe 4 - Tarifs des prestations de l'entreprise ABECO pour l'année N

Location espace salle (€)	Journée	Mois	Semestre	Année
Poste avec wifi (10 postes)	10	200	500	1000
Boxe individuel Avec wifi (6 boxes)	20	400	1000	2000

Bar restauration

5 boissons différentes à 2€

5 plats différents à 10€

Prestations (€)	Juridique (J)	Comptable (C)	Informatique (I)	Design (D)
-Création de société	Forfait : 1000			
-Conseil juridique	Forfait : 100			
-Tenue de comptabilité		Forfait annuel : 1000		
-Conseil		Forfait : 100		
-Création site			Forfait : 1000	
-Administration du site			Abonnement annuel : 1000	
-Logo				Forfait : 500

Volume d'activité réalisé pour la location de salle (boxes et postes) en année N

	Journée	Mois	Semestre	Année
Postes	300 jours	30 mois	4 semestres	1 année
Boxes	300 jours	10 mois	2 semestres	1 année
Total	600 jours	40 mois	6 semestres	2 années

Volume d'activité des différentes prestations de l'année N

Restauration	Service Juridique	Service Comptabilité	Service Informatique	Service Design
(3000 boissons et 300 repas)	(10 créations et 40 conseils)	(10 tenues et 60 conseils)	(15 sites et 5 abonnements)	(10 logos)

Annexe 5 - Charges d'exploitation annuelles de l'année N

	Total des charges d'exploitation	110 000
Salle	Charges entretien/impôt	2 400
	Salaire gestionnaire	36 000
Restauration	Achats	12 000
Matériels	Dotation aux amortissements et maintenance des 10 postes informatiques dans la salle	7 600
Fondateurs	3 forfaits (I 18,000, C&D 18 000, J 10 000)	46 000
Fonctionnement	Logistique, électricité Fournitures	6 000

Seuls les achats pour la restauration sont variables. Les autres charges sont fixes.

Le gestionnaire (G), présent 5 jours par semaine, s'occupe de la location des espaces, des achats pour la restauration, de la restauration et de l'entretien courant.

L'associé informaticien (I) s'occupe de la gestion des postes informatiques, des prestations informatiques comptabilisées au forfait ou à l'abonnement, présent 4 jours par semaine.

L'associé juridique (J) assure la permanence du lundi et du samedi et les prestations juridiques tarifées au forfait.

L'associée comptabilité & design (C&D) est présente 4 jours par semaine pour les prestations tarifées au forfait et à l'abonnement. Les trois associés s'octroient un forfait sans tenir compte des heures de travail.

**Annexe 6 - Présence des associés (Informatique, Juridique, Comptabilité & Design)
et du gestionnaire (G) en année N**

Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Total heures travaillées
G	G	G	G	G		2500 h
	I	I	I	I		2000 h
C&D	C&D	C&D	C&D			2000 h
J					J	1000 h

Annexe 7 - Affectation des charges aux prestations en année N

Les prestations ont été regroupées en 5 catégories pour concevoir la comptabilité de gestion.

	Salle location (boxes et salle)	Restauration	Service Juridique	Service Informatique	Service Comptabilité & Design
Salaires	½ salaire gestionnaire	½ salaire gestionnaire	100% personnel	100% personnel	100% Personnel
Frais directs Spécifiques	Entretien salle	Achats		DAP et maintenance des postes	
Frais généraux Indirects			1/3 frais fonctionnement	1/3 frais fonctionnement	1/3 frais fonctionnement

Annexe 8

BILAN (en €) AU 31 DÉCEMBRE

2018

2017

ACTIF

Immobilisations incorporelles

Progiciel de gestion	30 000	24 000
Amortissement cumulé – progiciel	(17 000)	(8 000)

Immobilisations corporelles

Bâtiment	500 000	500 000
Amortissement cumulé - bâtiment	(50 000)	(25 000)
Matériel informatique	120 000	60 000
Amortissement cumulé – Matériel informatique	(50 000)	(20 000)

Actif courant

Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	27 000
Clients	74 000	8 000
Stocks	-	-

Total actif	607 000	566 000
-------------	---------	---------

CAPITAUX PROPRES

Capital	100 000	100 000
Réserves & Résultats non distribués	94 000	83 000

Total capitaux propres	194 000	183 000
------------------------	---------	---------

PASSIF

Passif non courant

Financement du bâtiment (Emprunt)	280 000	300 000
-----------------------------------	---------	---------

Passif courant

Concours bancaires courants	75 000	-
Fournisseurs d'exploitation	8 000	25 000
Financement du matériel	50 000	58 000

Total passif	413 000	383 000
--------------	---------	---------

COMPTE DE RÉSULTAT (en €)

EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE	2018	2017
Services vendus et loyers facturés	359 000	201 000
Dépenses d'exploitation	(120 000)	(101 000)
Dépenses d'administration	(24 000)	(31 000)
Amortissement	(64 000)	(53 000)
Résultat d'exploitation	<u>151 000</u>	<u>16 000</u>
Charges financières	(31 000)	(22 000)
Résultat avant impôts sur le revenu	120 000	(6 000)
Impôts sur les sociétés	(40 000)	-
RÉSULTAT NET	80 000	(6 000)

Informations supplémentaires :

Pas d'actionnaires privilégiés.

Il n'y a pas eu de cession d'actifs ni de nouvel emprunt en 2018.

Taux de l'impôt sur les sociétés : 33,33 %.