



UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE OUEST AFRICAINE

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES DE COMPTABILITE
ET GESTION FINANCIERE DE L'UEMOA
(DESCOGEF)**

SESSION 2016 - 2017

**EPREUVE DE SYNTHESE :
TECHNIQUES COMPTABLES ET FINANCIERES ET
PROBLEMES DE GESTION**

Durée : 5 heures

Septembre 2017

EPREUVE DE TECHNIQUES COMPTABLES ET FINANCIÈRES ET PROBLÈMES DE GESTION

DOSSIER 1 - ÉTUDE DU DÉVELOPPEMENT DU GROUPE SOMABO

La Société Malienne des Boissons (SOMABO) envisage le rachat de la Société Industrielle des Brasseries du Sud (SIBRAS) qui est un des leaders du conditionnement des boissons gazeuses et alcoolisées. Située à Koulikoro, cette PME, dirigée par Monsieur BATHILY, embouteille, pour les deux tiers des 50 millions de KEEMEE¹ de chiffre d'affaires, des boissons gazeuses pour des grandes marques comme FLAG, Judor et la marque de boisson aux fruits de RANI, à quoi s'ajoute le co-packing² pour FLAG. Le tiers restant de son activité est orienté vers le conditionnement de produits brevetés. Sur l'ensemble de ces marchés à maturité, l'activité de SIBRAS restera stable et sera qualifiée d'activité traditionnelle.

Par cette politique, SOMABO veut impulser un développement du groupe vers le Sud du Mali par la mise en place de nouveaux moyens de production et de stockage durant les quatre prochaines années. Le déploiement du projet global s'articule autour trois grandes phases : d'abord le rachat de SIBRAS, ensuite l'investissement dans une nouvelle ligne de conditionnement et enfin dans la construction d'un nouveau bâtiment de stockage.

PREMIÈRE PARTIE

Monsieur Michel VALADE, PDG de SOMABO, souhaite s'entourer de partenaires décisifs pour la réussite de l'opération. En préparation de ce tour de table avec les différents partenaires intéressés au projet, il souhaite établir le plan d'affaires (appelé aussi business plan ou encore business model) du projet global.

Travail à faire :

À l'aide des annexes 1, 2, 3 et 4 :

- 1. Après avoir défini la place d'un plan d'affaires dans le processus de planification d'une entreprise, préciser l'intérêt pour Monsieur VALADE de construire le business model (ou plan d'affaires) du projet global.**
- 2. En partant de la démarche proposée en annexe 1, élaborer pour le projet envisagé, la proposition de valeur, l'architecture de valeur et l'analyse des ressources et compétences. Présenter votre travail sous forme de tableau.**

À l'aide de l'annexe 4 :

- 3. Construire le « plan de structure des revenus et des coûts » de l'entreprise SIBRAS sur les 4 années à venir en mettant en évidence son équation économique (résultat économique en fonction des quantités vendues) sur les années 2017 à 2021.**

¹ Le « KEEMEE » est l'unité monétaire qui a cours légal dans le pays Bambara. Kilokeemee = 1000 keemee

² Opération de conditionnement qui consiste à regrouper des produits par lots, dans un même emballage, pour des opérations de promotion

Procéder de la manière suivante :

- a. Calculer, dans un tableau, la marge sur coût variable, la marge sur coût spécifiques et la marge nette pour l'activité traditionnelle de SIBRAS en 2017. Exprimer la marge nette en fonction des quantités vendues (X).
- b. Calculer, dans un tableau, l'apport économique de la nouvelle ligne de conditionnement de 2018 à 2021.
Donner l'équation économique correspondant à l'exploitation de la nouvelle ligne et l'équation économique globale pour 2018-2019.
- c. Analyser l'impact sur l'équation économique globale de la mise en service du nouvel entrepôt de stockage à partir de 2022. Chiffrer le résultat attendu compte tenu des volumes prévus de cols.
- d. Donner les équations des flux de trésorerie potentielle d'exploitation pour les trois phases de l'investissement.

DEUXIEME PARTIE

Après avoir étudié la viabilité économique du projet global de rachat de SIBRAS à travers le business plan, Monsieur Michel VALADE souhaite voir les aspects financiers en élaborant le plan de financement global du projet SIBRAS (rachat et investissements). Les questions 4,5 et 6 sont indépendantes des réponses obtenues à la question 3.

Travail à faire :

À l'aide des annexes 5 et 6 :

4. Construire le plan de financement du projet global de début 2017 à fin 2021. Un modèle de type emplois ressources pourra être utilisé. Les flux de fin de période seront mis en évidence, mais pour l'année 2017, on distinguera le début et la fin d'année. Les résultats seront présentés en milliers de KEEMEE. Justifier l'ensemble des calculs.
5. Rédiger un rapide commentaire sur la viabilité financière du projet (10 lignes maximum).
6. Établir la liste des principaux risques du projet global en expliquant brièvement la nature de chaque type de risque pour SOMABO.

Les sociétés SOMABO et SIBRAS sont soumises à l'impôt sur les bénéfices à un taux de 33,1/3 %.

DOSSIER 2 : APPORT D'UNE BRANCHE D'ACTIVITE

La S. A. TRAORE ET FILS a un capital de 500 000 KEEMEE, dont 70% sont détenus par la société multinationale BAYER S.A. La S. A. TRAORE ET FILS exerce une double activité : d'une part, elle possède trois magasins de produits chimiques et d'autre part, elle possède une ferme d'arboriculture. Le conseil d'administration de la S. A. TRAORE ET FILS envisage de se séparer de l'activité arboriculture en l'apportant à la SOMABO le 01/01/2017. Les annexes 7 et 8 présentent des informations relatives à ces sociétés et à ce projet d'apport de la branche d'activité arboriculture.

PREMIERE PARTIE

Travail à faire :

1. Déterminer le nombre d'actions de la SOMABO qu'il faudrait remettre à la S. A. TRAORE ET FILS dans le cadre de l'apport de l'activité arboriculture.
2. Qualifier la nature juridique de cette opération. Préciser le sens de cette opération et en déduire la méthode d'évaluation des apports
3. En fonction de l'analyse effectuée à la question 2, proposer la comptabilisation de cette opération chez la S. A. TRAORE ET FILS et chez la SOMABO.

DEUXIEME PARTIE

Le dirigeant de la TRAORE ET FILS, Monsieur MBACKÉ TRAORE, a pris contact avec la SA VERDURE (leader sur le marché de l'arboriculture). A la suite de ce contact, il est décidé que la S. A. TRAORE ET FILS apporte l'activité arboriculture à la SOMABO tout en prenant l'engagement de céder à la SA VERDURE les titres reçus de la SOMABO. Cet engagement de cession est mentionné dans le traité d'apport.

Travail à faire :

4. Qualifier la nature juridique de cette opération. Préciser le sens de cette opération et en déduire la méthode d'évaluation des apports.

DOSSIER 3 – GESTION DES COMPÉTENCES ET RÔLE DU CONTRÔLEUR DE GESTION, PILOTAGE ET AUDIT

Première Partie

Le PDG M. VALADE considère que le succès de SOMABO est largement dépendant des innovations managériales qu'il est en train d'introduire au niveau de la gestion prévisionnelle des compétences et du contrôle de gestion. Il sollicite vos conseils à ce propos.

Travail à faire

A. Gestion des compétences

Michel VALADE a fait réaliser une évaluation des compétences des directeurs des brasseries en 2016 (cf. annexe 9).

- 1) Il vous demande votre avis sur cette évaluation et sur les conclusions à en tirer.
- 2) Indiquez comment évaluer la rentabilité d'une action de formation.

3) A partir de l'annexe 10, calculez la rentabilité de l'action de formation engagée en 2016 au bénéfice des directeurs.

B. Evolution du rôle du contrôleur de gestion

Michel VALADE demande votre avis sur le contrôle de gestion notamment ses aspects managériaux qui le préoccupent.

- 1) Indiquez quel rôle le contrôle de gestion doit jouer, une fois le système de contrôle interne et de management mis en place.
- 2) Une trop grande implication du contrôleur de gestion sur des activités managériales ne risque-t-elle pas de nuire à sa fonction traditionnelle et de le faire entrer en conflit avec les managers ?
- 3) Précisez comment doit se situer hiérarchiquement le contrôleur de gestion au sein de l'organisation afin de réaliser pleinement sa mission tout en minimisant les risques de conflits.

Deuxième partie

M. VALADE est convaincu que le contrôle de gestion joue un rôle important dans le processus stratégique de l'entreprise mais également dans les processus d'audit. Il souhaiterait donc, d'une part, que le contrôle de gestion participe à l'élaboration des choix stratégiques en construisant un système d'information ad hoc, puisqu'il formalise les options stratégiques retenues dans des plans d'actions et qu'il assure, par la suite, les contrôles nécessaires. D'autre part, le directeur souhaiterait que le contrôle de gestion synthétise les données obtenues et produise des indicateurs pertinents pour faciliter le travail d'un comité d'audit.

Travail à faire

À l'aide de l'annexe 11

1. Expliquez ce qu'est un tableau de bord de pilotage, son mode de construction et d'implantation dans une entreprise. Quel rôle joue le contrôleur de gestion dans la mise en œuvre d'un système de tableau de bord dans une entreprise ?
2. Si le plan stratégique 2010-2013 était finalement mis en œuvre, quels indicateurs proposeriez-vous pour piloter au mieux les objectifs 1.1.1., 1.3.1., 3.2.1., 4.1.1. et 5.1.1. (Proposez deux indicateurs par objectif) ?
3. Rappelez les missions d'un comité d'audit et explicitiez les interactions entre ce comité et le contrôle de gestion quant à leur réalisation.
4. Proposez cinq indicateurs de risque construits par le contrôle de gestion susceptibles d'être utiles au comité d'audit de la société SOMABO.

ANNEXE 1 – Concept de Business Model

Extrait de Business model et information financière – Revue Française de Comptabilité – n° 454 mai 2012
L'objectif de l'information financière est de fournir une information utile aux investisseurs existants et potentiels, aux prêteurs et aux autres créanciers pour qu'ils prennent des décisions quant à la fourniture de ressources à l'entité. Pour prendre leurs décisions, les utilisateurs de l'information financière ont besoin de comprendre le business model (ou modèle économique) des entreprises afin de mieux apprécier leurs performances actuelles et futures. L'objectif de cet article est de présenter les éléments clés à appréhender pour concevoir le business model des entreprises ...

1. Le concept de business model

1.1 Définition

Malgré l'absence d'une définition universelle, le concept de business model est largement considéré dans la littérature académique comme un outil permettant de décrire et de comprendre la manière dont une organisation crée de la valeur en mettant en œuvre de façon dynamique et interactive un ensemble d'activités, de processus, de réseaux, de ressources et de compétences clés. Ainsi selon *Volle et al.* (2008), quelque soit la définition retenue, un business model permet de déterminer les produits et les services que l'entreprise va offrir à ses clients, les activités qu'elle va ou non réaliser dans la chaîne de valeur (organisation interne), la place qu'elle souhaite occuper dans le réseau de valeur (organisation externe), les ressources et compétences qu'elle va mobiliser et la façon dont elle va s'approprier une partie de cette valeur (sources de profit).

1.2 Composantes

Une représentation possible du concept de business model s'articule autour de quatre composantes. Les trois premières, en interaction permanente déterminent la manière dont l'organisation crée de la valeur : *Proposition de valeur*, *Architecture de valeur* et *Ressources et Compétences*. La dernière, l'équation économique, détermine la manière dont elle s'en approprie une partie. Le tableau 1 illustre ces composantes par la description de leurs principaux paramètres, selon les apports de la littérature.

Composantes	Paramètres	Description
Proposition de valeur	Description de l'offre	Fonctionnalités ou attributs du produit ou du service
	Clients cibles	Segments de marchés visés
	Accès à l'offre	Mode de distribution Gestion de la relation client
Architecture de la valeur	Organisation interne : chaîne de valeur	Activités et processus clés
	Organisation externe : réseau de valeur	Partenaires et partenariats clés
Ressources et compétences	Ressources	Actifs tangibles et intangibles à disposition de l'organisation
	Compétences dynamiques	Modalités d'articulation et de mise en œuvre des ressources et des savoir-faire individuels et collectifs
Equation économique	Structure des revenus	Formation et composantes des revenus
	Dynamique des revenus	Flux des encaissements
	Structure des coûts	Formation et composition des coûts
	Dynamique des coûts	Flux des décaissements

ANNEXE 2 – Parties prenantes au projet d'acquisition de l'entreprise SIBRAS

L'entreprise SIBRAS, spécialisée dans la vente de boissons gazeuses, présente un chiffre d'affaires de 350 millions de KEEMEE. Elle produit plus de 150 millions de bouteilles verre et plastique PET.

Dans une interview à la presse locale, M. Michel VALADE précise :

« L'acquisition de SIBRAS permettait au groupe SOMABO d'attaquer surtout le marché des boissons gazeuses, de nous implanter au Sud et dans les pays voisins comme le Sénégal et la Guinée. Ce nouveau marché est porteur de synergies car la fabrication de boissons gazeuses est moins consommatrice de concentré de jus que notre métier de base les jus de fruit mais la similarité des processus nous permettra de profiter de notre avance technologique et même de déployer notre nouveau procédé d'asepsie sèche à source de réduction de coûts. L'asepsie sèche associée à la pasteurisation permet de développer une gamme de boissons gazeuses à forte teneur de jus de fruit, sans conservateur, sans sucre remplacé par un édulcorant naturel : la stévia³. Pour profiter de notre savoir-faire reconnu par les concurrents industriels et tous les distributeurs, nous envisageons de créer notre propre marque sur de nouveaux produits très spécifiques.

La situation géographique de la Société SIBRAS, dont la surface au sol peut être agrandie, nous permet d'envisager à terme la construction d'un site de stockage automatisé qui optimisera notre logistique à destination du Sud.

La société SIBRAS est peu endettée et pourra faire appel à ses partenaires bancaires pour obtenir des financements pour les grands projets d'investissement.

Notre projet pour l'entreprise serait de pérenniser l'emploi en développant le site, de développer notre gamme de produits et de maintenir notre engagement en matière d'environnement. D'autre part, nous ferions confiance aux dirigeants actuels pour porter ce projet en les associant au capital de la nouvelle structure. »

Dans le même temps, les dirigeants de SIBRAS s'expriment sur le projet, par l'intermédiaire de Monsieur BATHILY :

« Le projet de M. VALADE nous semble ambitieux ; le développement du site assure la pérennité des emplois mais il nous demande de forts engagements personnels et financiers immédiats. D'une part, nous ne voyons pas actuellement comment nous pourrions financer notre part des investissements importants prévus sur les années à venir. D'autre part, il existe d'autres incertitudes lourdes qui pèsent sur le projet. En effet la mise en place d'une ligne avec procédé d'asepsie à sec et pasteurisation serait une première en Afrique ; nous avons un manque de visibilité à moyen et long terme car les contrats avec les clients sont renégociés tous les 2 à 3 ans ; la taxe sur les sodas a terni l'image de marque de nos produits, même si nous éliminons totalement le sucre de la plupart de nos boissons ; les matières premières représentent un poste important dans notre structure de coûts ; nous croyons que la naturalité⁴ est une valeur importante pour les consommateurs, mais la conjoncture économique est peu propice à l'achat de ces produits haut de gamme ».

Dans le cadre d'une journée de développement économique local organisée par la région Centre, le groupe SOMABO a eu l'occasion de rencontrer d'autres partenaires du projet dont il ressort que :

- le pool bancaire du groupe accorderait sa confiance au projet, et serait prêt à financer à hauteur de 60 % l'investissement initial de l'entreprise SIBRAS ; cependant, il conditionne sa participation au financement des investissements supplémentaires (nouvelles lignes de production et implantation du site logistique) à des données chiffrées solides et argumentées ;
- les clients « Distributeurs-grossistes » sont très demandeurs de l'installation d'un site logistique automatisé qui permettrait une meilleure réactivité, afin d'améliorer la politique de réassortiment. Ils seraient prêts, dans une démarche gagnant-gagnant à consentir un effort financier en renégociant les prix ;
- le conseil régional a accueilli favorablement le projet sur le site de Koulikora, en raison de son impact favorable sur l'emploi. Il est prêt à accorder une aide conséquente au projet de pôle logistique dans

³ La stévia est une plante qui a un fort pouvoir sucrant naturel

⁴ Dans ce contexte, la naturalité peut se définir comme la conservation des qualités naturelles des matières premières sans ajout de produits chimiques

la mesure où cette activité serait porteuse d'une centaine d'emplois tout en présentant un bilan énergétique et environnemental positif pour l'image de la Région.

ANNEXE 3 – Processus de production de l'entreprise SIBRAS

L'unité physique de mesure de la production des boissons est le col, ce qui correspond à un contenant, c'est-à-dire une bouteille plastique PET, quelle que soit sa contenance (de 0,25 litre à 2 litres).

L'usine de Koulikoro fonctionne avec un processus de production très automatisé qui comporte les étapes suivantes :

Étape 1 : les achats

On peut distinguer les grandes catégories suivantes :

- Les préformes en PET : tubes plastiques avec embout de vissage qui, par un procédé de soufflage, donneront les bouteilles plastique ;
- Les ingrédients : une eau de grande qualité, des jus de fruits, des arômes et des préparations prêtes à l'emploi pour les boissons grandes marques (pour préserver le secret de fabrication), le sucre ou ses substituts (aspartame, stévia, miel), les conservateurs éventuels et enfin du gaz carbonique (CO₂) pour apporter le gaz dans les boissons ;
- Les autres composants : bouchons, palettes et étiquettes, films d'emballage des lots et des palettes.

Pour ses achats, SIBRAS fonctionne à flux tendus, l'étape de stockage et les coûts engendrés sont négligeables.

Étape 2 : la production

L'atelier *siroperie* confectionne la recette de la boisson à l'aide des différents ingrédients et additifs.

L'atelier automatique *formage - soufflage* permet de produire les bouteilles suivant les différentes tailles.

La ligne automatique de *conditionnement* constitue l'élément central de la production. Elle permet le remplissage des bouteilles, la pasteurisation éventuelle, l'asepsie, la carbonatation et la pose du bouchon. Le conditionnement se termine par le suremballage : marquage des bouteilles, collage des étiquettes, filmage des packs, mise sur palette et filmage des palettes.

Étape 3 : le stockage et l'expédition

Les palettes sont stockées dans de grands hangars de stockage et expédiées aux clients grossistes.

Les surfaces de stockage disponibles de l'usine de Koulikoro sont insuffisantes et SIBRAS loue des entrepôts à l'extérieur de ville entraînant ainsi un surcoût important.

ANNEXE 4 – Données économiques du projet SIBRAS

Pour 2017

Le modèle économique se base sur les prévisions réalisées en 2016 par le service contrôle de gestion de SIBRAS.

	SIBRAS 2017		
	Quantités (en milliers de cols)	Coût unitaire (en KEEMEE)	Montant (en KKEEMEE)
Chiffre d'affaires	161 200	0,31	49 972
- Coût d'achats matières	161 200	0,20	32 240
Marge brute	161 200	0,11	17 732
Charges variables de production	161 200	0,04	6 448
Amortissement lignes de production.			1 612
Coût de production	161 200	0,25	40 300
Stockage et distribution	161 200	0,02	3 224
Coût spécifique	161 200	0,27	43 524
Charges fixes de structure			4 836
Marge opérationnelle	161 200	0,101	1 612

On négligera la présence d'éventuels amortissements dans les charges de structure.

La production de 161 200 milliers de cols est considérée comme la production normale pour SIBRAS. Les prix et des coûts seront inchangés pour la période 2015 à 2019 sur ce marché traditionnel de SIBRAS.

À partir de 2020 le modèle économique évolue.

L'activité traditionnelle de SIBRAS reste toujours stable, avec des contrats renouvelés régulièrement jusqu'en 2022.

Il s'ajoute la mise en service de la nouvelle ligne de conditionnement d'asepsie à sec. Cette ligne est réservée à de nouveaux contrats de ventes négociés pour 3 ans avec les clients MDD. Les ventes annuelles supplémentaires s'élèveront à 50 000 milliers de cols de boissons gazeuses à haute teneur en fruit. Le prix de vente moyen hors taxes des nouveaux produits sera de 0,33 KEEMEE par col.

Le coût d'achat matières augmente, il est prévu à 0,22 KEEMEE par col.

Les charges variables de production baissent compte tenu des économies réalisées dans le nouveau processus de production, elles se situeront à 0,03 KEEMEE par col.

Les coûts de stockage restent les mêmes : 0,02 KEEMEE par col.

La nouvelle ligne de production d'un coût HT de 12 000 KKEEMEE s'amortit sur 15 ans en linéaire.

Le projet n'entraîne pas de charges de structure supplémentaires.

À partir de 2022, la nouvelle structure de stockage opérationnelle permet de baisser le coût variable unitaire de stockage et de distribution à 0,01 KEEMEE par col sur l'ensemble de la production de SIBRAS. Le coût global HT de l'installation se monte à 15 000 milliers de KEEMEE et s'amortit en linéaire sur 15 ans.

ANNEXE 5 – Investissements prévus dans l'entreprise SIBRAS

Le 1^{er} janvier 2017

Rachat de l'entreprise SIBRAS pour un montant de 15 millions de KEEMEE.

Le financement se fera par apport de SOMABO pour 85 %, des dirigeants de SIBRAS pour 15 %. Les dirigeants de SIBRAS utilisent un montage financier d'holdings pour pouvoir emprunter une partie de la somme nécessaire à leur apport.

La société SIBRAS versera des dividendes à partir de 2018 fixés à un million de KEEMEE par an. Les dirigeants de SIBRAS disposent de dividendes préciputaires qui leur donnent une garantie de stabilité dans le temps en cas de non réalisation des objectifs de résultat.

SOMABO envisage une stabilité sur l'activité segment traditionnel de SIBRAS entre 2017 et 2022. Les flux futurs annuels de trésorerie dégagés par le rachat se basent sur des prévisions établies à partir de la rentabilité passée de SIBRAS. On vous fournit les principaux éléments d'analyse des comptes de résultats (moyennes des années 2014, 2015, 2016).

En milliers de KEEMEE :

Chiffre d'affaires	50 000
Production de l'exercice	50 200
Valeur ajoutée	10 000
Excédent brut d'exploitation (EBE)	3 000
- Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations	-1 000
Résultat d'exploitation	2 000
Résultat net comptable	1 500

Le besoin en fonds de roulement de l'activité traditionnelle est évalué à 12 % du CA HT, il restera stable jusqu'à la mise en service de l'entrepôt de stockage en 2018. L'entreprise SIBRAS possède une trésorerie d'un million de KEEMEE au 31 décembre 2016.

Le 1^{er} janvier 2018

Création d'une nouvelle ligne « PET aseptique », déploiement du procédé d'asepsie sèche et de pasteurisation.

La ligne au nom de code « ASEP16 », montée sur l'année 2017, sera opérationnelle au 31 décembre 2017. Les travaux seront payés au fur et à mesure de leur avancement, mais par simplification, on supposera que les sommes seront décaissées en fin de travaux au 31 décembre 2017.

Le coût de l'opération est de 12 millions de KEEMEE. L'augmentation du chiffre d'affaires de l'ordre 1 650 KKEEMEE.

Annexe 10

Analyse de la formation mise en œuvre pour les managers

M. VALADE a organisé un stage de formation en 2016 pour ses cinq directeurs en animation et organisation d'évènements (par exemple soirée spéciale Asie dans les brasseries). Le stage a duré 5 jours et son coût par participant a été de 2000 KEEMEE HT (prix du stage et frais). Le stage a consisté en l'apprentissage de techniques de promotion, d'animation d'un public et de gestion du temps et de l'espace. Les soirées promotionnelles organisées en 2017, comparé à 2016 et à coûts d'organisation constants, ont engendré un surplus de chiffre d'affaires de 15 000 KEEMEE H.T. par brasserie.

Annexe 11

Plan stratégique de la société SOMABO 2016-2021

Enjeu 1	Nécessité d'investir dans de nouveaux équipements et de développer de nouvelles compétences dédiées	OBJECTIFS
ORIENTATIONS	AXES D'INTERVENTION	
1. Trouver un moyen de financement adapté à la structure financière de la société	1.1 Etude des différents moyens de financement possibles 1.2 Valorisation d'une alliance locale et choix du mode adapté 1.3 Etude de marché en Asie pour une délocalisation possible	1.1.1 Maîtriser la capacité d'endettement et développer la capacité d'autofinancement Rentabilité du capital Rechercher le meilleur taux de rentabilité interne 1.2.1 Développer la capacité commerciale et créer des synergies Fusionner les capacités des forces de ventes Développer un savoir-faire commun 1.3.1 Ouverture d'un nouveau marché Réduire les coûts de main d'œuvre associés à la nouvelle technologie Créer des réseaux de distribution
2. Soutenir la capacité de l'entreprise au changement pour préserver la productivité	2.1 Structure de l'entreprise, cycles de formation, compétences clés.	2.1.1 Maîtriser le développement de l'organisation et son adaptation Réorganisation des fonctions et des équipes Structuration du nouveau groupe
3. Développer les compétences du personnel de production	3.1 Soutien de la formation des ouvriers à la nouvelle technologie 3.2 Mobilité de la main-d'œuvre	3.1.1 Mettre en place des plans de formation Développer les compétences techniques et humaines Créer une expertise sur les nouveaux outils 3.2.1 Mettre en place des plans de mobilité pour un développement International potentiel Créer des équipes internationales et mobiles Développer un réseau interne

Enjeu 2	Contribution active à l'essor socio-économique des partenaires de la région	
4. Favoriser le développement d'acteurs de la région 5. Soutenir la croissance locale en développant un recrutement prioritaire sur le bassin	4.1 Étude des différents axes de partenariats possibles 4.2 Valorisation des relations historiques de la société 5.1 Structure de l'entreprise, cycles de Formation, compétences clés.	4.1.1 Participer au développement industriel et économique Création de partenariats nouveaux Publicité des activités connexes des partenaires 4.2.1 Créer des relations commerciales « gagnant-gagnant » Favoriser les échanges commerciaux 5.1.1 Participer au développement social du bassin Création d'un pôle de recrutement prioritaire Développer un réseau international d'échanges