

PPA BUSINESS SCHOOL

SÉMINAIRE COMMUN Septembre 2026

Cas d'étude interdisciplinaire

LES GRANDS MOULINS DE PARIS



3 expertises • l'entreprise • la stratégie

Construire une stratégie commune

CACG | RH | FINANCE

PRÉSENTATION DU CAS

L'ENTREPRISE : Les Grands Moulins de Paris

Les Grands Moulins de Paris est une entreprise française de référence dans le domaine de la meunerie. Depuis plus d'un siècle, elle transforme les blés tendres en farines destinées aux boulangers, meuniers et industriels agroalimentaires.

Historique & contexte

- 1910 : Fondation par les frères Brisson (châlonnais) à Reims, installant un commerce de grains et farines
- 1926 : Création de la minoterie actuelle sur le site de Reims
- 1973 : Rachat par Champagne-Céréales
- 1988 : Création d'EUROMILL NORD, intégrant les Moulins de Reims
- 2000 : Construction d'un nouveau moulin capable d'écraser 600 tonnes de blé par jour
- 2015 : Absorption par les Grands Moulins de Paris ; Reims devient établissement secondaire

Situation actuelle

GMP fonctionne comme une holding animatrice regroupant plusieurs filiales, dont la filiale Fuchs qui travaille à la commande. L'entreprise maîtrise l'ensemble de la chaîne : approvisionnement, transformation, commercialisation. Elle fait face à des défis majeurs de compétitivité, d'automatisation, de gestion des ressources humaines et d'équilibre financier.

Processus de production

- Nettoyage des grains : élimination des impuretés (déchets ~1.6 % du poids)
- Préparation : lavage et humidification du blé (+2 % du poids)
- Broyage : transformation en farine et production de son (~20 % du poids)
- Commercialisation : conditionnement en sachets 1 kg (ménager) ou sacs 50 kg (professionnel)

PROBLÉMATIQUE STRATÉGIQUE COMMUNE

« Comment GMP peut-elle optimiser sa performance de manière soutenable en intégrant les dimensions de pilotage de gestion (coûts, processus), de management des ressources humaines et de valeur financière? »

MISSION GÉNÉRALE

Vous représentez trois pôles d'expertise mobilisés par la direction de GMP. Chaque spécialité analyse la situation selon son périmètre disciplinaire, tire les conclusions de son expertise et prépare des recommandations. Tout au long de la semaine, vous croiserez vos conclusions pour proposer une stratégie globale et cohérente à la direction.

MISSION CACG

CHALLENGE 1 – Processus de production et organisation comptable (20 points)

Annexe 2

La Société Anonyme les Grands Moulins de Paris traite des blés tendres de différentes qualités pour obtenir de la farine. Elle s'approvisionne pour partie auprès des coopératives sur le territoire national, pour partie sur le marché international.

Les différentes phases du traitement pour obtenir de la farine à partir des grains de blé sont les suivantes :

- Nettoyage des grains : l'atelier de nettoyage a pour but d'éliminer du blé les diverses impuretés (morceaux de paille, grains d'avoine, d'orge ou de maïs). La quantité de déchets récupérés est estimée en moyenne à 1,6 % du poids du blé obtenu après nettoyage. Ces déchets sont vendus au prix de 7 € le quintal.
- Atelier de préparation : tous les grains de blé nettoyés sont préparés afin d'obtenir une séparation facile des enveloppes du grain de blé et de l'amande farineuse. Le blé nettoyé subit en particulier un lavage ayant essentiellement pour conséquence d'élever le taux d'humidité des grains afin de poursuivre la fabrication, ce qui se traduit par une augmentation du poids du blé nettoyé de 2 %. On obtient alors le froment prêt à être réduit en farine.
- Atelier broyage : après un repos d'environ 48 heures, tout le froment est écrasé à l'aide de machines spécialisées. Le broyage permet d'obtenir de la farine en vrac faisant l'objet d'un stockage et un sous-produit important : le son, destiné à l'usine d'aliments pour bétail. Le poids de son représente 20 % de la quantité de froment broyé.
- Atelier de commercialisation : la farine en vrac ayant fait l'objet de commande est conditionnée sous forme
 - Par sachet papier de 1 kg pour la farine destinée à l'usage ménager
 - Par sac de 50 kg pour les utilisateurs professionnels (boulangers et autres)

Travail à faire

- Finaliser le tableau de répartition des charges indirectes (3 points)
- Remplir les tableaux de calcul de coût et stock (10 points)
- Commenter vos résultats (5 points)
- Réaliser la concordance entre le résultat analytique et le résultat de la comptabilité de gestion (2 points)

CHALLENGE 2 – Filiale Fuchs : imputation rationnelle des charges fixes (15 points)

Les Grands Moulins de Paris possèdent une filiale Fuchs qui travaille uniquement à la commande.

Cette filiale est une entreprise industrielle, créée le 1er janvier sans stocks initiaux. Elle transforme une matière première unique : 100 tonnes de matière première ont été achetées au prix unitaire de 2 000 €.

Les seuls frais directs du mois de septembre 2025 sont constitués par :

- La force motrice des ateliers : 20 000 €
- La main d'œuvre directe de production : 40 000 € pour 2 000 heures

Le contrôleur de gestion de la filiale Fuchs souhaite clarifier certains points concernant l'imputation rationnelle des charges fixes.

Travail à faire

- Finaliser le tableau de répartition des charges indirectes (2 points)
- Déterminer le coût des commandes 1 et 2 et le résultat sur commande 1 par la méthode des coûts réels et par celle de l'imputation rationnelle des charges fixes (5 points)
- Établir le compte de résultat de la période en optique comptabilité financière (2 points)
- Rapprocher et commenter brièvement les résultats suivant les méthodes utilisées (3 points)
- Vérifier le coefficient d'imputation rationnelle du centre « entretien » (3 points)

Données d'exploitation (septembre 2025)

Consultez l'annexe Excel accompagnant ce sujet (ANNEXE_2_CHALLENGE_2.xlsx) contenant le détail des stocks, achats, ventes, main d'œuvre directe et charges indirectes.

CHALLENGE 3 – Absentéisme : indicateurs et tableau de bord (10 points)

Confronté à un alourdissement de sa charge de travail, le contrôleur de gestion sociale du groupe a délaissé l'analyse des données sociales. Il vous confie l'élaboration d'indicateurs qui permettront de clarifier le problème d'absentéisme aux Grands Moulins de Paris. À terme, l'objectif est de mettre en place un véritable outil de mesure de la performance sociale, un tableau de bord simple à lire et à interpréter. L'absentéisme semble être un souci préoccupant.

Travail à faire

- Calculer les indicateurs d'absentéisme sur la période 2024/2025 : dresser un tableau de bord en calculant le total pour chaque motif, exprimer ces totaux en valeur absolue (%) et calculer le taux d'évolution entre 2024 et 2025 pour chaque motif (3 points)
- Calculer pour 2024 et 2025 le taux d'absentéisme pour chaque motif (3 points)
- Calculer le taux d'absentéisme global = (jours d'absence / jours théoriquement travaillés) × 100 (2 points)
- Comparer vos résultats aux benchmarks du secteur de la meunerie année 2025 (1 point)
- Analyser et proposer des pistes d'amélioration (1 point)

Données absentéisme issues du contrôle de gestion sociale

Jours d'absence semestre I - année 2024

motifs	janv	fev	mars	avril	mai	juin	Total
formation		10	6		0	0	16
maladie	12	15	20	20	21	12	100
accidents du travail	10					3	13
convenance personnelle	10	9	2	12	24	18	75

Semestre 2 année – 2024

motifs	juill	aout	sept	octobre	nov	dec	Total
formation			6	4	4	2	16
maladie	17	18	22	25	26	17	125
accidents travail	3		31	31	9	16	90
convenance personnelle	7	2	12	12	11	7	51

Jours d'absences semestre - I année- 2025

motifs	janv	fev	mars	avril	mai	juin	Total
formation	2	3	3	3	8	12	31
maladie	60	59	51	32	29	44	275
accidents travail	3	6	30		18		57
convenance personnelle	10		12	3		4	29

Semestre 2 année – 2025

motifs	juill	aout	sept	octobre	nov	dec	Total
formation			7	6	12	4	29
maladie	64	39	62	28	42	48	283
accidents travail	8	11	22	2	5	8	56
convenance personnelle	12	6	12	17	11	11	69

*Source interne***Organisation du travail**

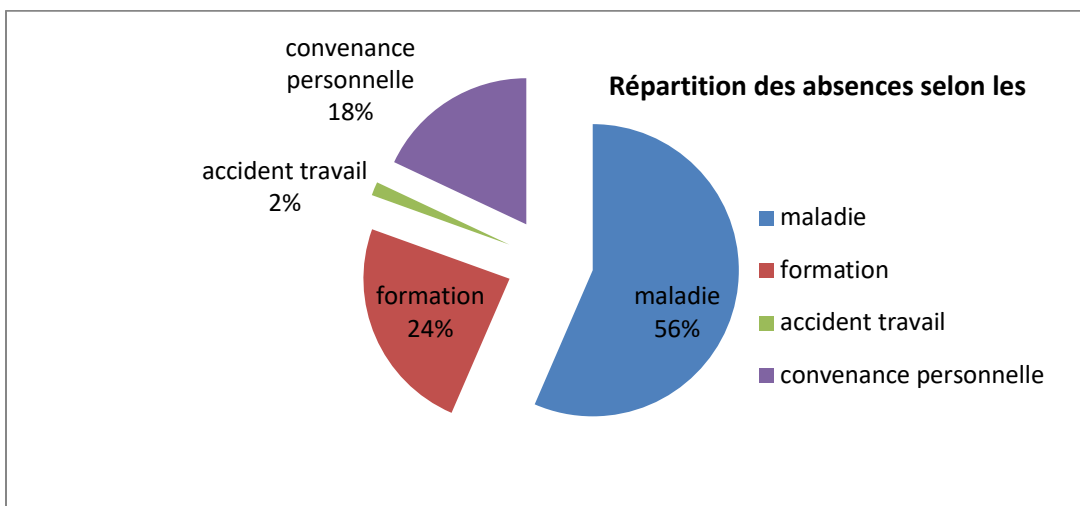
	2024	2025
Nb de semaines par an	42	45
Nb de jours travaillés par semaine	5	5
Durée hebdomadaire du travail	35	35
Effectif total moyen	30	33
Nb de jours théoriquement travaillés par an	6300	7425

Indicateurs nationaux d'absentéisme dans le secteur de la Meunerie- année 2025 :

- **Taux d'absentéisme** = (jours d'absence/jours théoriquement travaillés) x 100

Taux	%
Global	7.20
maladie	4.4
formation	1.4
Accident de travail	0.12
Convenance personnelle	1.28

- **Répartition par cause d'absence dans le secteur de la Meunerie en France - année 2025**



Livrable CACG

Rendu écrit : jeudi soir

Remettez un document synthétisant vos analyses des trois challenges : résultats chiffrés, tableaux, graphiques, commentaires factuels.

MISSION RH

Contexte disciplinaire

Vous analysez les ressources humaines de GMP selon cinq angles : audit social, santé et qualité de vie au travail, coûts RH, KPI de performance, recrutement et attractivité.

Vous proposez une stratégie RH globale et des recommandations prioritaires.

Planning de travail RH

Lundi :

- Apprendre à connaître la société.
- Présenter la société
- Découverte de Grands Moulins de Paris, environnement, modèle économique, premières données RH

Mardi :

- Analyse des données et introduction des 5 angles RH : audit social, santé, coûts RH, KPI, recrutement/attractivité
- Structuration de vos commentaires dans votre dossier

Mercredi :

- Croisement finance/RH, identification des risques, forces, faiblesses et leviers de création de valeur

Jeudi :

- Construction des recommandations RH , préparation du support et présentation
- Préparation des oraux en groupes

Travail final : Dans votre rendu final, vous présenterez les axes essentiels de votre stratégie RH pour GMP, en lien avec les enjeux financiers et de gestion.

Livrable RH

Écrit : jeudi soir

Dossier de 2-3 pages synthétisant votre analyse des 5 angles, avec focus particulier sur l'interprétation de l'absentéisme et ses impacts RH. Terminez par 3-5 recommandations prioritaires pour améliorer la performance RH de GMP.

Oral : vendredi (soutenance commune)

MISSION FINANCE

Analyse financière, valorisation, stratégie financière

Contexte disciplinaire

Vous menez une analyse financière complète de GMP sur une semaine avec des rendus quotidiens qui progressent :

- flux de trésorerie (lundi)
- contexte sectoriel (mardi)
- valorisation en deux étapes (mercredi-jeudi).

Votre objectif : apprécier la solidité financière de l'entreprise et déterminer sa valeur. Ces conclusions enrichiront la stratégie globale que vous proposerez en fin de semaine.

Annexe I Finance

LUNDI – Trésorerie et présentation de l'entreprise

Travail à faire

- Découvrez et présentez synthétiquement l'entreprise : historique, secteur d'activité, positionnement, modèle économique, données clés. (1/2 page ou 2-3 slides maximum)
- Commenter le tableau de flux de trésorerie à partir des dernières informations financières disponibles publiées par la société (compte de résultats, bilan...).

Livable 1 (lundi) : après une présentation synthétique de l'entreprise (1/2 page maximum ou 2/3 slides, communiquer votre analyse du tableau de flux de trésorerie

MARDI – Contexte sectoriel et analyse PESTEL

Travail à faire

- Présenter l'actualité de la société, discuter de la rotation sectorielle.
- Discuter des biais psychologiques des investisseurs autour de la valeur.
- A partir de toutes les informations disponibles, déterminer une analyse PESTEL. Les étapes doivent être présentées.

Livable 2 (mardi) : réaliser le tableau PESTEL

MERCREDI – Valorisation : étape I

Travail à faire

- Déterminer la valeur des cash-flows suivant la méthode des CFE.
- A partir de la structure financière cible de l'entreprise (80% equity - 20% dette) déterminer le bêta des assets, et la valeur terminale de l'entreprise.
- Donner la valeur de l'entreprise.

- Votre structure de capital est dès lors modifiée : la % d'endettement monte de 10%. Quelle est votre nouvelle valeur d'entreprise ? (Deleverager le bêta)
- Votre structure de capital est dès lors modifiée : la % d'Equity baisse de 20%. Quelle est votre nouvelle valeur d'entreprise ?
- Trouver des sociétés comparables cotées et essayer de comparer les valorisations.

Livrable 3 (mercredi) : valoriser l'entreprise par les méthodes proposées, avant et après nouvel endettement

JEUDI – Valorisation : étape 2 et avis final

Travail à faire

- A travers les données de marché suivantes et des données de votre entreprise, déterminer le cours de l'action de la façon suivante :
- Avec la méthode de Gordon Shapiro.
- Avec la méthode des multiples (justifier le choix des ratios utilisés ou non).
- Finaliser la valorisation de votre entreprise.
- Commenter.

Livrable final Finance (jeudi soir) : Après avoir proposé une nouvelle approche de la valo par le biais des méthodes du jour, émettre et motiver un avis global sur votre proposition de valeur

SYNTHÈSE INTERDISCIPLINAIRE

Croiser les expertises • Proposer une stratégie commune

Contexte de la soutenance (vendredi)

Jeudi soir marque la remise des productions finales : rendu CACG, rendu RH et livrable final Finance. Les étudiants Finance auront également remis leurs livrables intermédiaires quotidiens au cours de la semaine.

Vendredi, vous participez tous à une soutenance commune de 15 minutes (à valider en fonction du nombre de groupes) par groupe devant le jury. Cette soutenance n'est pas trois présentations mises bout à bout, mais une synthèse interdisciplinaire unique et cohérente.

Enjeu clé : croiser les analyses

Avant de préparer votre oral vendredi, le groupe (CACG + RH + Finance) doit se réunir tout au long de la semaine et identifier les points de convergence et d'éventuelles tensions entre vos analyses :

Recommandation stratégique commune

L'objectif de votre synthèse est d'aboutir à des recommandations stratégiques que vous proposez à la direction de GMP. Ces recommandations doivent être justifiées et soutenues par les trois expertises.

Notation

La note de votre groupe repose sur la pertinence et la cohérence de votre synthèse interdisciplinaire et la qualité de votre présentation orale vendredi. La soutenance finale donne lieu à une note commune au groupe. Les évaluations de contrôle continu restent propres à chaque spécialité

ANNEXES & RESSOURCES

Données & documents d'accompagnement

POUR LES SPÉCIALISTES CACG

Challenge I – Processus & Coûts

Annexe I

On fournit les renseignements concernant le mois de septembre 2025 :

➤ Stocks au 01/09/2025 :

- Blé : 25 350 quintaux pour 332 700€ (1 quintal = 100 kg)
- Farine en vrac : 30 464 quintaux pour 901 136€
- En cours atelier broyage : 366 035€

➤ Stocks au 30/09/2025 :

- Farine en vrac : 24 990 quintaux pour
- En cours atelier broyage : 323 030€

➤ Achats du mois de septembre 2025

- Blé : 185 000 quintaux à 12.84€ le quintal
- Quantité de blé entrant dans l'atelier de nettoyage : 173 736 quintaux
- Déchets récupérés à la sortie de l'atelier de nettoyage : 2 736 quintaux
- Coût d'achat du sac de 50 kg : 0.80€
- Coût d'achat du sachet de 1kg : 0.06€

➤ Ventes du mois de septembre 2025 :

- 217 500 sacs à 20.6€ le sac pour l'usage professionnel
- 3 625 000 sachets à 0.54€ le sachet pour l'usage familial

➤ Heures machines utilisées : 3 477 heures en nettoyage et 4 618 heures en préparation

➤ Main d'œuvre directe utilisée : 11 856€ en préparation, 44 205€ en broyage et 17 110€ dans l'atelier commercialisation dont 2 610€ pour le conditionnement à usage professionnel et 14 500€ pour le conditionnement à usage ménager.

➤ Charges indirectes du mois de septembre 2025

Ces charges indirectes intègrent 2 000€ d'éléments supplétifs. Par ailleurs, les charges exceptionnelles non incorporables sont de 3 400€.

➤ Règles de valorisation retenues par l'entreprise

- Toutes les sorties de stocks sont valorisées selon la méthode du cout unitaire moyen pondéré (CUMP)

- Le cout de production du son est établi à partir de sa valeur commerciale (29 € le quintal) estimée au prix du marché, déduction faite d'une décote forfaitaire de 2.5€ par quintal pour frais de distribution et de 8€ par quintal de main d'œuvre directe pour frais de manutention

➤ Commentaires :

- le processus de fabrication se définit ainsi :

- transformation de la matière première MPI en produit fini PF

- Ce processus est décomposé en plusieurs phases de production qui se définissent par rapport au produit principal

➤ Le processus de fabrication permet de connaître l'enchaînement des couts à calculer :

- Avant le stockage des matières premières : cout d'achat (un par matière première stockée)

- Entre le stockage des matières premières et des produits finis : coûts de production avec, en général, un calcul de coût par phase du processus de fabrication

- Après le stockage des produits finis : couts de revient (un par produit vendu)

Annexe 2 : Fichier Excel : Tableau de répartition des charges indirectes (à compléter)

Annexe 3 : Fichier Excel : (à compléter)

Challenge 2 – Filiale Fuchs

Fichier excel annexe 2 challenge 2 et annexe 3 challenge 2

Annexe 4

la répartition primaire des charges indirectes est donnée dans le tableau suivant :

	Centre entretien	Centre approvisionnement	Centre ateliers	Centre distribution
Totaux	40 000	20 000	200 000	80 000
Charges fixes	40 000	8 000	160 000	40 000
Charges variables	0	12 000	40 000	40 000
Unités	Néant	1 tonne achetée	1 heure	100€ de vente

d'œuvre			MOD	HT
Coefficient d'activité	1	1	0.9	1.2
Clé de sous répartition	-100%	10%	60%	30%

MOD = main d'œuvre directe

HT = hors taxe

Les charges indirectes ne comprennent que des frais et dotations, à l'exclusion de tout élément supplétif.

En septembre 2025, les ateliers ont travaillé sur les commandes suivantes :

	Commande 1	Commande 2
Matières premières	70 tonnes	20 tonnes
Main d'œuvre directe	1 500 heures	500 heures
Force motrice utilisée	12 000€	8 000€
Avancement des commandes	Terminée et livrée	En cours
Facturation (prix de vente hors taxe)	600 000€	Non facturée

Challenge 3 – Absentéisme

Données brutes 2024 & 2025 : jours absence par motif, effectifs, benchmarks secteur meunerie

Fiches techniques CACG

Fiches techniques d'accompagnement couvrant les fondamentaux RH, comptabilité analytique et contrôle de gestion. Consultez-les pour structurer vos analyses et cadrer vos calculs.

POUR LES SPÉCIALISTES RH

Annexe Excel

POUR LES SPÉCIALISTES FINANCE

Annexe I Finance

Free Cash Flows to Equity (denoted FCE or FCFE)

	Net income
+ non cash expenses (depreciation, impairments, etc.)	
- non cash revenues (adjustments for currency changes, write backs of depreciations and/or impairments, etc.)	
- Increase in current assets	
+ Decrease in current liabilities	
- Capital expenditure	
+ Liquidation of fixed assets (measured at their book values)	
+ New debt issues	
- Debt repayments	
	= Free cash
flow to equity	

Relation between Free Cash Flows to Firm (FCFF) and Free Cash Flows to Equity (FCFE)

If *New debt issues* = *Debt repayments* i.e. maturing debt is replaced by some newly issued debt then:

$$FCFE = FCFF - \text{Interest} \cdot [1 - \text{Tax rate}]$$

Hence, FCFF and FCFE solely differ with respect to the after-tax interest payment. Additionally, if the company is all-equity financed i.e. *Interest* = 0 then:

$$FCFE = FCFF$$

CMPC = coût des capitaux propres X (capitaux propres / (dettes financières + capitaux propres))

+ coût de la dette X (1 - taux d'IS) X (dettes financières / (dettes financières + capitaux propres))

$$VT = CF / (CMPC - g)$$

Avec : CF = revenu à l'infini ; g = le taux de croissance à l'infini des revenus de votre actif (ici, les CF) ; t = le taux d'actualisation

$$DCF = (CF / (1+r)^1) + (CF / (1+r)^2) + (CF / (1+r)^3) + (...) + (CF / (1+r)^n)$$

Avec : CF = cash flow ; R = taux d'actualisation ; n = année



$$\text{Levered Beta} = \text{Unlevered Beta} \times [1 + (1 - \text{Tax Rate}) \times (\frac{\text{Debt}}{\text{Equity}})]$$

$$\text{Unlevered Beta} = \frac{\text{Levered Beta}}{[1 + (1 - \text{Tax Rate}) \times (\frac{\text{Debt}}{\text{Equity}})]}$$