Collection Domaines d'activités GPME **BTS 1re et 2e années**

BTS GPME – Domaine d'activités 4

Soutenir le fonctionnement et le développement de la PME

Livre du professeur

Sous la direction de
Madeleine Doussy

Hélène De Mari, Virginie Doumax-Tagliavini,
Véronique Gaubert, José Gil,
Jean-Philippe Gonzalez, Sandrine Jouanard,
Xavier Le Ven, Dominique Legros,
Alexandra Plaut, Emmanuelle Sardain

Nathan TECHNIQUE

Édition : Sébastien Le Jean, Magali Hubert
Fabrication : Laura Milhomme
© Nathan 2021 – 92, avenue de France, 75013 Paris.
ISBN : 978-2-09-167289-2

Sommaire

Activité 1 – Contribution à la qualité du système d'information (SI) de la PME
Chapitre 1 Le système d'information et son évolution 5
Chapitre 2 La collecte et la structuration d'informations 11
Chapitre 3 Le classement et l'archivage des documents 17
Entraînement à l'épreuve n° 1 24

Activité 2 – Organisation des activités de la PME
Chapitre 4 L'amélioration de l'organisation du travail administratif 26
Chapitre 5 La planification des activités et des prestations 41
Chapitre 6 L'organisation des déplacements sur le territoire national ou à l'étranger 53
Chapitre 7 L'organisation d'évènements internes et externes 71
Entraînement à l'épreuve n° 2 97

Activité 3 – Participation au développement commercial national ou international de la PME
Chapitre 8 La veille commerciale et l'analyse des tendances du marché……101
Chapitre 9 Le suivi de l'évolution du marché et la stratégie commerciale 116
Chapitre 10 La fidélisation de la clientèle 124
Entraînement à l'épreuve n° 3 135

Activité 4 – Contribution à la mise en œuvre de la commercialisation de la PME
Chapitre 11 La communication globale 140
Chapitre 12 La communication institutionnelle 150
Chapitre 13 La communication commerciale.....159
Entraînement à l'épreuve n° 4 167

Activité 5 – Participation à l'analyse de l'activité de la PME
Chapitre 14 Le calcul et l'analyse des coûts et des résultats 170
Chapitre 15 La réalisation des budgets prévisionnels 189
Chapitre 16 L'impact de décisions de gestion sur la rentabilité 209
Entraînement à l'épreuve n° 5 198

Activité 6 – Participation au diagnostic financier de la PME
Chapitre 17 L'analyse de la performance financière 203
Chapitre 18 La mesure de l'impact d'une décision sur les équilibres financiers 208
Chapitre 19 Le plan de financement et les modes de financement 216

Activité 7 – Participation à l'élaboration de tableaux de bord de la PME
Chapitre 20 L'élaboration des tableaux de bord.....226
Entraînement à l'épreuve n° 6 234

Comment travailler dans un environnement numérique en classe de STS ?

Les recommandations pédagogiques qui accompagnent les référentiels en STS insistent sur l'intégration d'usages numériques dans les pratiques pédagogiques. De plus en plus d'étudiants disposent d'équipements personnels sur lesquels l'enseignant peut s'appuyer, comme le téléphone mobile multifonction, la tablette ou l'ordinateur portable. La formation en STS doit développer leur autonomie dans l'utilisation rationnelle des équipements et, plus généralement, les responsabiliser sur le respect du règlement intérieur et de la charte d'usages numériques propres à l'établissement de formation.

• Avant l'arrivée en classe

Les activités de formation sollicitant des usages numériques (notamment la veille informationnelle, la recherche d'informations, l'appropriation de tutoriels) peuvent se révéler chronophages. Des consignes préparatoires à l'activité pédagogique mobilisant l'environnement numérique doivent donc contribuer au bon déroulement de la séquence d'enseignement.

Pour les étudiants utilisant un équipement personnel, on demandera de :

– recharger les équipements personnels avant d'arriver en classe ;

– vérifier et prévoir la disponibilité des ressources numériques nécessaires à l'activité.

Le cas échéant, il faut prévoir les périphériques et accessoires nécessaires (par exemple un casque audio), et s'assurer de la configuration correcte de l'accès au réseau Wi-Fi de l'établissement de formation.

Le repérage des étudiant(e)s familiarisé(e)s avec l'environnement numérique s'avère indispensable. L'enseignant gagnera à utiliser et à coordonner les compétences de ces « experts » pour installer des comportements de travail collaboratif entre pairs.

• En classe

La présentation du déroulement de la séquence d'enseignement doit souligner à quel moment l'utilisation de l'équipement informatique est requis et préciser les modalités de son utilisation :

– proposer aux étudiants non équipés (oubli, matériel inadapté ou étudiant ne possédant pas d'équipement personnel) d'utiliser l'équipement informatique de l'établissement pour travailler et stocker leurs productions ;

– proposer aux étudiants qui ne parviennent pas à accéder à une ressource numérique (par exemple, étudiant dont l'équipement ne permet pas d'accéder à une application mobile) d'utiliser la version en ligne des applications de travail *via* la connexion à l'ENT de l'établissement de formation ;

– s'efforcer d'utiliser une terminologie générique, indépendante du type d'équipement (par exemple : « Lancer le navigateur pour accéder à Internet », plutôt que « Lancer l'application Chrome/Safari/Mozilla Firefox/Explorer »).

• Dans le prolongement de la présence en classe

Des consignes doivent être données pour installer l'usage de ressources numériques en continuité du travail en classe (au CDI, en salle d'étude ou à la maison). Pour cela, il faut s'assurer que les étudiants puissent continuer à accéder à leurs productions pédagogiques. Le cas échéant, pour remédier à l'absence du réseau ou à l'impossibilité d'accès à une ressource numérique, la réalisation de l'application professionnelle demandée en mode déconnecté ou sa préparation dans une zone couverte par le réseau mis à disposition par l'établissement telle que le CDI ou la salle d'étude, peut être proposée.

Chapitre 1

Le système d'information et son évolution

Corrigé de la situation professionnelle (p. 7)

1. Quels sont les projets commerciaux de Saveurs Chocolat ?

Afin de poursuivre le développement de son activité et augmenter son chiffre d'affaires, Saveurs Chocolat souhaite ouvrir de nouveaux points de vente. Le développement envisagé reste régional pour le moment.

2. Quels sont les risques encourus par cette PME si elle ne procède pas à une évolution de son système d'information ? Donnez des exemples.

Saveurs Chocolat est déjà confrontée à des difficultés, par exemple pour l'envoi des documents commerciaux : l'envoi tardif des factures retarde les encaissements. Si le volume d'activité augmente, le nombre de factures augmentera également ; il faudra donc traiter davantage de règlements clients et la situation risque de s'aggraver. Or, si les encaissements ne sont pas réalisés, cela peut compromettre la trésorerie de l'entreprise, donc la mettre en difficulté pour régler ses propres fournisseurs.

Corrigé du travail à faire (p. 8)

I. Étudier un système d'information (SI)

1. Justifiez que le SI de l'entreprise Saveurs Chocolat remplit bien les quatre fonctions essentielles d'un SI.

D'après les éléments fournis, on retrouve bien les quatre fonctions d'un SI :
– acquisition : les informations sont obtenues auprès des différents acteurs : factures des fournisseurs, informations relatives à la production, ventes réalisées… ;
– mémorisation : les informations relatives aux stocks et aux commandes sont enregistrées dans des classeurs Excel, les éléments de nature comptable dans un logiciel spécifique, l'ensemble des fichiers fait l'objet d'une sauvegarde ;
– exploitation : les informations stockées sont utilisées en permettant de calculer les coûts, d'élaborer un tableau de bord, d'établir les factures destinées aux clients ;
– diffusion : les informations sont transmises aux acteurs intéressés : le tableau de bord est adressé à d'autres membres de Saveurs Chocolat en fonction des thèmes qui les concernent, les factures sont envoyées aux clients pour qu'ils connaissent le montant à payer.

2. Indiquez pourquoi il est possible de dire que l'information diffusée chaque mois par Mme Caproni est une information de qualité.

Le tableau de bord est construit par une personne de confiance : la responsable administrative et commerciale, Mme Caproni, et les informations proviennent de l'entreprise ; la vérification de leur fiabilité est aisée. Les informations sont actualisées mensuellement et adaptées aux différents destinataires. Mme Caproni passe du temps à concevoir ce tableau, qui représente donc un coût (la part de la rémunération de Mme Caproni pour sa réalisation). Mais cela est indispensable car les dirigeants et les autres acteurs de l'entreprise sont ainsi informés sur l'évolution de l'activité et du fonctionnement global de Saveurs Chocolat, ce qui permet les prises de décision.

3. Après avoir collecté des renseignements sur certains processus de l'entreprise, déterminez si votre étude porte sur le SI ou sur le système informatique. Justifiez.

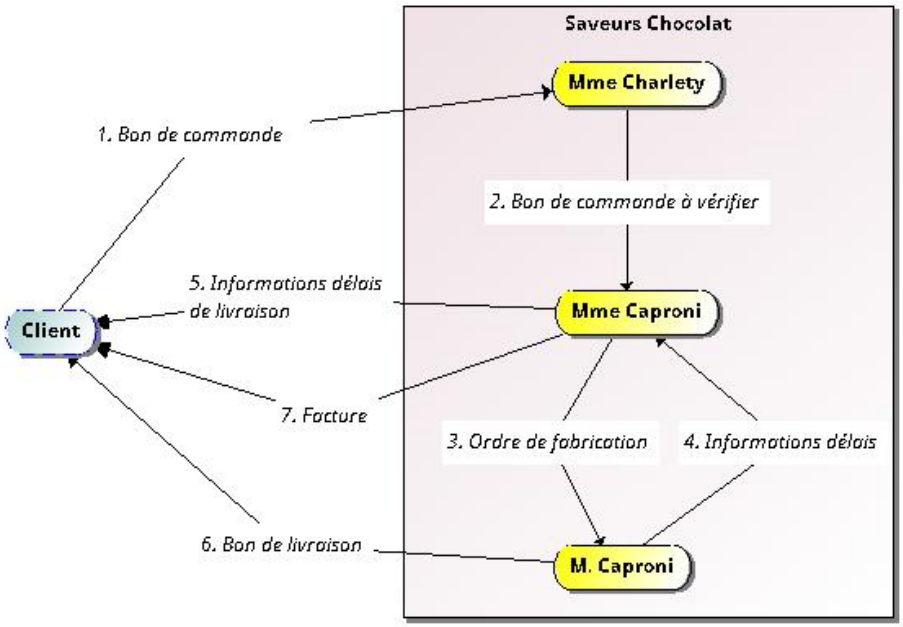
Il s'agit d'une étude sur le SI. Le système informatique n'est qu'une partie du SI (sa dimension technologique). Un processus mobilise toutes les composantes du SI : les moyens humains impliqués, les moyens matériels et immatériels (c'est à ce niveau que se trouve le système informatique) et les procédures/méthodes définies dans l'entreprise.

4. Identifiez à quel type de processus correspond le processus de gestion des commandes représenté par le diagramme de flux, en justifiant votre réponse.

Il s'agit d'un processus support. Une commande a été passée par un client, mais réaliser la production implique d'effectuer d'autres tâches qui ne sont pas la réalisation des chocolats commandés à proprement parler : vérifier la solvabilité du client, planifier la fabrication… Le processus support permet donc la réalité du processus métier.

5. À partir des informations résumées dans le tableau de synthèse :

a. Formalisez le diagramme de flux des commandes.



b. À la lecture de ce diagramme, commentez la répartition des tâches dans cette entreprise.

Compte tenu des flux matérialisés, on observe que Mme Caproni est fortement sollicitée au cours des différentes étapes liées à la gestion des commandes.

c. Établissez un lien entre cette répartition des tâches et le retard dans l'envoi des factures.

Mme Caproni intervient à chaque étape pour chacune des commandes. Compte tenu de sa fonction, elle a par ailleurs d'autres tâches à réaliser, qui n'apparaissent pas ici. Toute augmentation de l'activité va se traduire par une augmentation des flux d'informations et des tâches à réaliser.

 © Nathan

d. Proposez et justifiez une évolution du SI.

Le projet d'ouverture de nouveaux points de vente implique de revoir la répartition des tâches. La responsable commerciale pourrait prendre en charge la vérification de la situation des clients et l'édition de l'ordre de fabrication destiné à M. Caproni pour alléger sa charge de travail et remédier aux retards.

II. Formuler des propositions d'amélioration

6. Vous avez schématisé la nouvelle organisation à l'aide d'un schéma événement/résultat. Quel est l'intérêt de cette représentation par rapport au diagramme de flux ?

Ce schéma matérialise les tâches réalisées par chacun des acteurs intervenant dans le processus. Alors que le diagramme de flux se limite aux informations échangées, le schéma événement/résultat détaille la contribution de chaque acteur de l'entreprise ainsi que les modalités de réalisation (règles de synchronisation et d'émission).

7. Retrouvez-vous dans cette représentation les six objets d'un schéma événement/résultat ?

Oui, le schéma présente les différents **acteurs**, des **événements déclencheurs** d'activités qui parfois se combinent selon des **règles de synchronisation** énoncées et des **activités** qui, en fonction de **règles d'émission**, produisent des **résultats**.

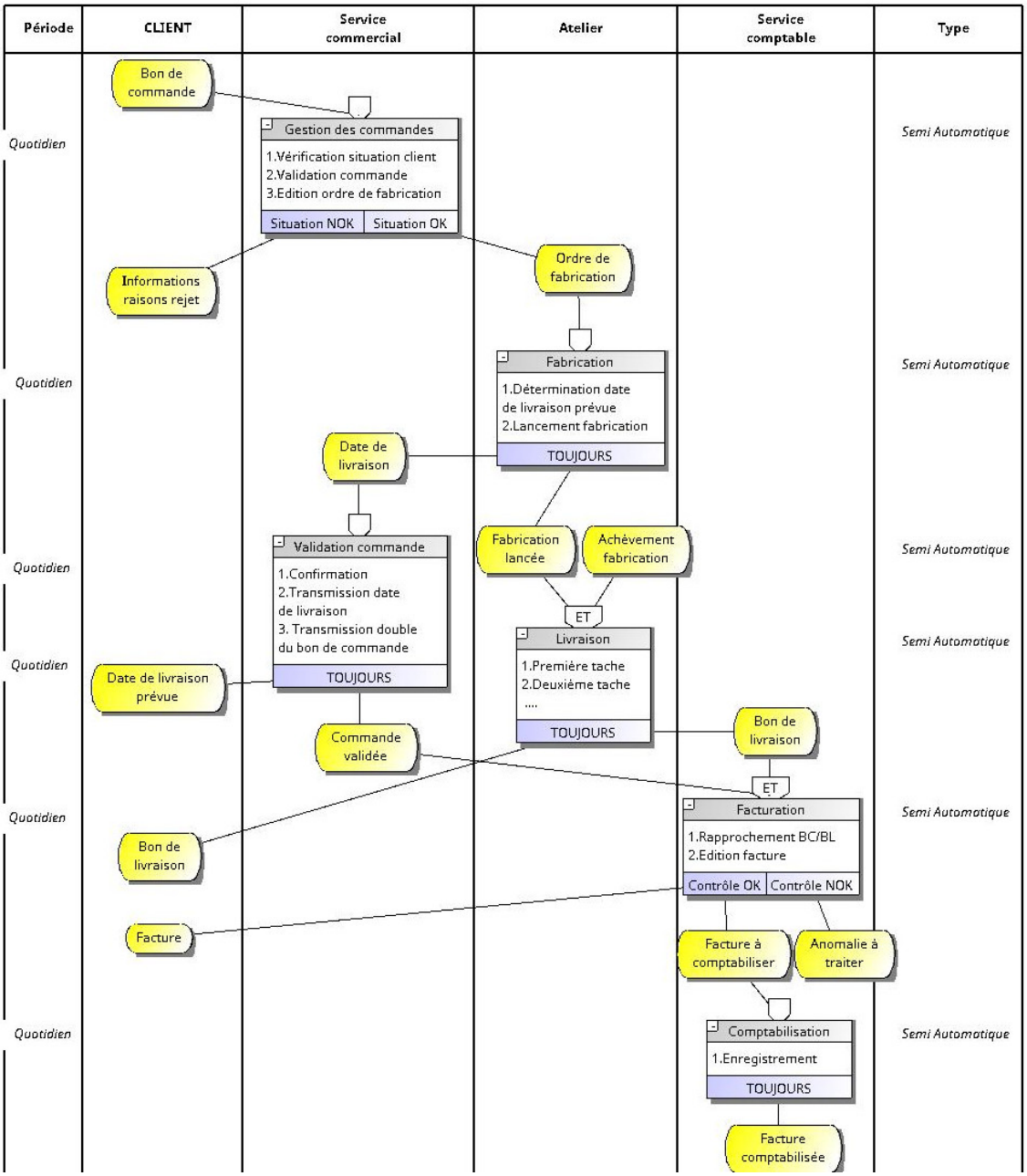
8. Observez ce schéma puis repérez ce qui déclenche le processus et qui sont les acteurs internes impliqués.

Le processus est déclenché par un événement qui est la réception du bon de commande en provenance d'un **acteur externe** : le client. Dans l'entreprise, les **acteurs internes** qui interviennent dans ce processus sont : le service commercial, l'atelier, et le service comptable.

9. Pour tenter de comprendre les erreurs de facturation, observez l'activité « Facturation ». Identifiez le défaut de procédure expliquant les erreurs de facturation, puis proposez une solution appropriée.

D'après le schéma, le bon de livraison n'est pas transmis au service comptable, ce qui ne permet pas de réellement contrôler la conformité entre la commande prévue et la livraison effectuée. Il faut qu'un double du bon de livraison soit transmis au service comptable afin de permettre un véritable contrôle avant facturation.

10. Corrigez le schéma événement/résultat en tenant compte de vos propositions d'évolution du SI.



III Comprendre l'intérêt d'un progiciel de gestion intégré (PGI)

11. À l'aide de quelques recherches complémentaires, expliquez pourquoi le déploiement d'un PGI permettrait à la fois de gagner du temps et de réduire les risques d'erreur.

Le PGI repose sur l'utilisation d'une base de données unique : il centralise les informations, qui sont actualisées en temps réel au fur et à mesure des activités. Chaque utilisateur accède aux modules liés à sa fonction : il n'y a plus de transmission manuelle. Avec cet outil, tous les intervenants sont informés de l'enregistrement d'une commande. Mme Caproni visualise en temps réel la vérification à effectuer (*via* une notification dans son interface ou un message électronique), puis peut valider la commande, immédiatement visible pour M. Caproni, qui détermine alors la faisabilité, puis les délais. Le PGI peut donc contribuer à fluidifier les flux d'informations.

12. Mme Caproni redoute un manque de souplesse de ce type de logiciel. Dans une courte note, donnez des arguments démontrant qu'un PGI peut accompagner l'évolution du SI.

Éléments attendus : si les PGI sont des progiciels, ils permettent toutefois de s'adapter aux processus de l'entreprise de façon assez fine grâce aux paramétrages. L'évolution de l'entreprise et de ses processus pourra donc être prise en compte en modifiant les paramétrages initiaux. Par ailleurs, les PGI permettent de s'adapter aux besoins spécifiques en ayant recours à des développements (c'est-à-dire une prestation de programmation informatique) réalisés par l'éditeur du logiciel.

Corrigé des applications professionnelles

Application 1 – Interpréter un schéma événement/résultat (p. 19)

- **Rédigez, à partir du document, une courte note dans laquelle vous préciserez les conditions de remise que vous pourrez accorder à vos clients.**

La note pourra mentionner les différentes situations susceptibles d'entraîner ou non l'octroi d'une remise.

Les remises accordées dépendent du montant HT de la facture :

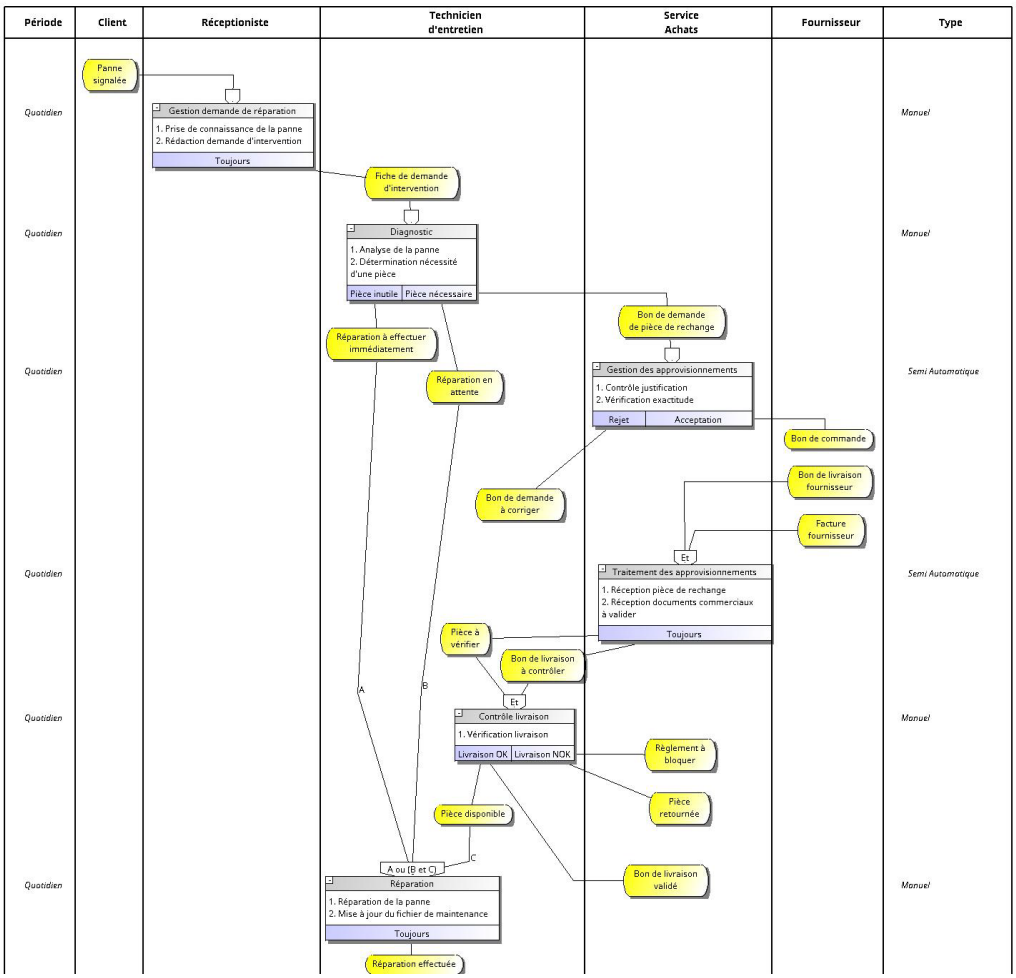
– si le montant est supérieur ou égal à 5 000 €, on vérifie le type de paiement :
  • en cas de paiement comptant, la remise est de 3 % ;
  • en cas de paiement à crédit, la remise est de 1,5 %.

– si le montant est inférieur à 5 000 € HT :
  • pour les commandes peu régulières (moins de 3 commandes au cours des 6 derniers mois), il n'y a pas de remise ;
  • pour les commandes plus régulières (3 ou plus au cours des 6 derniers mois), cela dépend du type de paiement :
    – en cas de paiement comptant, la remise est de 0,5 % ;
    – en cas de paiement à crédit, aucune remise n'est accordée.

Une réponse plus synthétique est possible car seules trois situations permettent d'obtenir une remise :
– Commande supérieure ou égale à 5 000 € HT payée comptant : remise de 3 %.
– Commande supérieure ou égale à 5 000 € HT payée à crédit : remise de 1,5 %.
– Commande inférieure à 5 000 € HT payée comptant et à condition d'avoir reçu 3 commandes ou plus au cours des 6 derniers mois : remise de 0,5 %.

Application 2 – Présenter un schéma événement/résultat (p. 20)

- **Votre responsable vous demande de représenter la procédure de mise en œuvre des réparations par un schéma événement/résultat à partir du document.**



 © Nathan

Chapitre 2

La collecte et la structuration d'informations

Corrigé de la situation professionnelle (p. 21)

1. Pourquoi Mme Caproni a-t-elle réorganisé une partie de son système d'information avant de se consacrer à son projet commercial ? Quels étaient les risques ?

La réorganisation du système d'information était une étape importante avant d'envisager l'ouverture d'un second point de vente, sans quoi les défaillances constatées sur le premier point de vente se seraient répercutées sur le second point de vente, voire auraient aggravé la situation. Il était donc important de repartir d'un système sain et fiable avant d'envisager un élargissement d'activité.

2. Quels types d'information peuvent être nécessaires au couple Caproni à ce stade de leur réflexion ?

Les informations nécessaires sont diverses :
– est-il facile de trouver des locaux commerciaux dans le secteur recherché ?
– quelle est la concurrence en place dans le secteur recherché ?
– la zone est-elle suffisamment fréquentée ?...

Corrigé du travail à faire (p. 22-23)

I. Évaluer les besoins d'information

1. À partir du souhait de Mme Caproni, listez les informations dont vous avez besoin pour préparer ce projet d'ouverture et formulez quelques questions susceptibles d'aider Mme Caproni à préciser son projet.

Il s'agit ici de lister toutes les informations importantes pour se décider sur l'ouverture d'un nouveau point de vente et sur la localisation éventuelle :
– zones touristiques ;
– implantation des concurrents ;
– savoir-faire des concurrents ;
– types de clients en fonction du secteur ;
– tarifs des locaux commerciaux.

Les questions qui permettront de préciser ce que l'on recherche peuvent être les suivantes :
– Quel type de ville faut-il rechercher ?
– Quels sont les points touristiques connus et fréquentés ?
– Quels sont nos concurrents ?
– Y a-t-il des synergies possibles avec des entreprises déjà implantées ?
– Connaît-on des clients dans les secteurs potentiels ?
– Quelle taille de point de vente envisage-t-on ?

II. Collecter l'information

2. Observez les paramètres avancés correspondant à votre recherche. Comment expliquez-vous le nombre important de résultats ?

On effectue une recherche sur toutes les ressources contenant les mots « chocolatier » et « vaucluse ». Sans plus de précision, il est évident que le nombre de ressources correspondantes est énorme.

3. En recommençant votre recherche, vous obtenez 6 résultats. Pourquoi ?

Les critères de recherches ont été précisés :
– **allinurl:**"chocolatier vaucluse" : on retient les ressources dont l'URL correspondante contient les deux mots ;
– -pâtissier -pâtisserie -patissier -patisserie : on retire des résultats toutes les ressources contenant l'un des quatre mots mentionnés.

4. Sur poste informatique, effectuez une recherche sur des lieux touristiques dans le Vaucluse sans concurrence à proximité.

Avec la recherche suivante, on obtient un nombre restreint de résultats qui peut constituer une bonne base : "lieu touristique" vaucluse -chocolatier inurl:ville
– "lieu touristique" : on retient les ressources qui comportent la mention exacte "lieu touristique" ;
– -chocolatier : on retire des résultats toutes les ressources contenant le mot "chocolatier" ;
– inurl:ville : on retient uniquement les ressources dont l'URL contient le mot "ville".

5. Les informations présentées par Mme Caproni sont extraites du PGI de l'entreprise, qui est un SGBDR.

a. De quoi s'agit-il ? Quelle est sa particularité ?

Le SGBDR permet de classer des données dans une base pour faciliter leur collecte (voir fiche ressource 2). Les données sont réparties dans différentes tables (ensembles de données) reliées entre elles. Cette structuration de l'information, indispensable pour des bases importantes, facilite l'accès aux informations et garantit leur fiabilité.

b. Comment ces informations ont-elles été collectées ?

Ces informations ont été récoltées à l'aide de requêtes, c'est-à-dire une question posée au SGBD, ou au travers du PGI qui exploite les données. Par exemple ici, le tableau est la réponse à la question « Pour chaque produit de notre fabrique, quelle quantité avons-nous vendu en 2020 ? ».

III. Structurer l'information

6. Dans cette liste de données, certaines sont parfaitement structurées, d'autres ne le sont pas suffisamment. Donnez des exemples.

Données structurées	Données non structurées
– Références produits (code unique). – Quantité (Q 2020) : même si ici le tri n'est pas fait, les données étant numériques, cela sera facile de faire le tri pour obtenir les meilleures ventes en premier.	– Type/contenant : il faudrait que l'on puisse trier facilement en fonction du conditionnement (ballotin, boîte, sachet…). – Finition : on peut difficilement trier ou filtrer sur la finition (chocolat noir, au lait, ou les deux).

7. Quel est l'intérêt de structurer parfaitement les données ?

Des données structurées permettent une exploitation plus aisée. Par exemple ici, si les contenants étaient stockés dans une table différente avec un champ « type contenant », il serait facile de faire des tris ou des filtres sur le type d'emballage.

 © Nathan

8. Proposez une proposition plus pertinente de présentation des données :

a. afin de permettre à Mme Caproni de collecter des informations produits en fonction du poids et/ou du type de finition (noir ou lait et noir) ;

Il faudrait :
– diviser le champ « Type » au moins en deux sous-champs : « **Conditionnement** » (ballotin, boîte, sachet de pralinés, orangettes, sachet assortiment…) et « **Poids** » (750 g, 500 g, 375 g…).
– retirer la chaîne de caractères « Enrobage » du champ « Finition », pour ne garder que le type de finition (noir ou lait et noir).

b. afin d'éviter les informations redondantes.

Cela rejoint la proposition à la question précédente. En retirant certaines chaînes de caractères et en les remplaçant par des codes, l'information serait plus claire et moins redondante.

Exemple de résultats que l'on pourrait obtenir :

Produits :

Réf	Conditionnement	Poids (g)	Finition
BA75N	BRPSN	750	Noir
BT60	BCT60	300	Lait et Noir

Conditionnement :

Code	Libellé	Matière	Couleur
BRPSN	Ballotin rectangulaire assortiment chocolats	Papier soie	Noir
BCT60	Boîte carrée de 60 carrés		Transparente

9. La requête qui a permis d'extraire les données de l'annexe 4 vous est fournie. Quelles modifications faudrait-il faire pour afficher uniquement les produits dont la finition est un enrobage au chocolat noir ?

Il faut ajouter la restriction supplémentaire suivante : AND Finition = 'Enrobage Noir'.

10. Présentez vos propositions dans une note à l'attention de Mme Caproni.

Toute proposition cohérente sera acceptée. La structuration des données doit se faire en ayant pour objectif d'éclater les données de façon atomique. Chaque donnée doit pouvoir être isolée pour faciliter les recherches et les tris.
Un exemple de ce que l'on pourrait attendre :

Madame Caproni,

La structuration actuelle n'étant pas assez affinée, elle ne permet pas d'exploiter correctement toutes les informations à notre disposition.
Afin de pouvoir travailler sereinement, il faut que chaque donnée soit la plus isolée et la plus atomique possible. Par exemple, le fait que le type de conditionnement, le contenu et le poids fassent partie du même champ rend très difficile toute tentative de tris, de regroupements ou de traitements en général.
Par exemple, au lieu de trouver « Type » et « Contenant », on devrait trouver « Conditionnement » et « Poids », en plaçant dans « Conditionnement » une référence à un « conditionnement type » :
– BRPSN → Ballotin rectangulaire assortiment chocolats
– BCT60 → Boîte carrée de 60 carrés

– …
Ensuite, au lieu de trouver le mot « Enrobage » dans « Finition », on pourrait se contenter de mentionner le type d'enrobage :
– Noir → Enrobage Noir
– Lait et Noir → Enrobage Lait et Noir
– …

Si d'autres techniques de finition sont utilisées, il suffit de remplacer les valeurs présentes dans « Finition » par des références aux finitions en question :
– ENROBN → Enrobage Noir
– ENROBLN → Enrobage Lait et Noir
– TRUFCA → Truffe cacao
– TRUFSPE → Truffe spéculoos
– MUSCA → Muscadine sucre glace
– …

Exemple de résultats que l'on pourrait obtenir :

Produits :

Réf.	Conditionnement	Poids (g)	Finition
BA75N	BRPSN	750	Noir
BT60	BCT60	300	Lait et Noir

Conditionnement :

Code	Libellé	Matière	Couleur
BRPSN	Ballotin rectangulaire assortiment chocolats	Papier soie	Noir
BCT60	Boîte carrée de 60 carrés		Transparente

Je me tiens à votre disposition pour vous détailler davantage les mesures qu'il faudrait appliquer pour chaque donnée que nous stockons.

Bien cordialement,
Prénom Nom

 © Nathan

Corrigé des applications professionnelles

Application 1 – Exploiter une base de données, p. 31

Préparez les requêtes SQL qui permettront d'afficher les informations suivantes :

1. **La liste des biens (adresse, nombre de pièces, superficie et prix) en commençant par le plus cher.**

```
SELECT Rue, CP, Ville, NbPieces, Superficie, Prix
FROM BIEN
ORDER BY Prix DESC ;
```

2. **Les types de biens vendus en agence.**

```
SELECT LibelleType
FROM TYPE ;
```

Cette requête affiche tous les types de biens possibles (table TYPE). Si on souhaite afficher uniquement ceux vendus en agence, il faut faire une jointure avec la table « Bien », pour être sûr d'afficher uniquement les types correspondant à des biens actuellement référencés :

```
SELECT LibelleType
FROM TYPE T, BIEN B
WHERE T.RefType = B.RefType ;
```

Toutefois, il y a un risque de doublons, car plusieurs biens seront sûrement du même type. Pour éviter cela, il suffit d'ajouter « DISTINCT » dans le SELECT :

```
SELECT DISTINCT LibelleType
FROM TYPE T, BIEN B
WHERE T.RefType = B.RefType ;
```

3. **La liste des biens (adresse, superficie et prix) proches d'un lycée.**

Cette requête n'est pas réalisable car l'extrait du schéma relationnel fourni ne montre pas comment sont mémorisées les commodités.

4. **La liste des propriétaires vendant leur résidence principale (l'adresse du bien vendu est la même que celle du propriétaire).**

```
SELECT P.NumProprio, P.Prenom, P.Nom, P.Rue, P.CP, P.Ville, P.Tel, P.Email
FROM PROPRIETAIRE P, BIEN B
WHERE P.NumProprio = B.NumProprio
AND P.Rue = B.Rue
AND P.CP = B.CP
AND P.Ville = B.Ville ;
```

5. **La liste des maisons à vendre au Cap Brun.**

```
SELECT NumBien, Rue, CP, Ville Superficie, NbPieces, Prix
FROM BIEN B, SECTEUR S
WHERE B.CodeSecteur = S.CodeSecteur
AND LibelleSecteur = 'Cap Brun' ;
```

Application 2 – Structurer l'information, p. 31-32

1. **Le fichier distingue le type de produit, la matière, la gamme, la taille et la couleur. De nombreux totaux et sous-totaux sont prévus et intégrés à la liste. Pourtant, ce fichier est difficilement exploitable. Pourquoi ?**

La fusion des cellules est une mauvaise idée. Même si elle est souvent poussée par l'esthétisme, cette solution pose par la suite de nombreux problèmes d'exploitation. Par exemple ici, cela rend impossible les sous-totaux essentiels à la bonne analyse de la situation.

2. **Corrigez ce fichier afin de pouvoir réaliser des tris ou filtrer des données.**

Corrigé disponible au format Excel sur le site compagnon : chap02_appli2_rafoni_corr.xls

Application 3 – Réaliser des requêtes sur un fichier Excel, p. 32

1. **À l'aide de la fonction « trier », classez les ventes de couvertures au client Rafoni en fonction de la taille des couvertures, puis par couleurs, indépendamment de la matière et de la gamme.**

Corrigé disponible au format Excel sur le site compagnon : chap02_appli3_rafoni_corr.xls

2. **À l'aide de la fonction « sous-total », calculez le nombre de couvertures vendues par taille chaque année au client Rafoni. Puis calculez le nombre total de couvertures vendues à ce même client.**

Corrigé disponible au format Excel sur le site compagnon : chap02_appli3_rafoni_corr.xls

3. **Proposez une analyse de la situation.**

La situation inquiétante de départ est vérifiée : les ventes auprès de ce client sont en sérieuse baisse. Il faut absolument voir si la personne en charge du client a une explication, et envisager de le rencontrer pour faire le point.

 © Nathan

Chapitre 3

Le classement et l'archivage des documents

Corrigé de la situation professionnelle (p. 33)

1. À quel problème est confrontée la PME Domespace ?

La PME Domespace est confrontée à une difficulté croissante de retrouver des documents, de gérer l'accès des salariés à différents types de documents (accessibles à tous, confidentiels…).

2. Quelles sont les solutions envisagées par le directeur ?

Les solutions envisagées sont la dématérialisation des documents de la PME ainsi que l'évolution de l'archivage actuel vers un archivage électronique.

3. D'après vous, quels sont les intérêts d'une meilleure gestion documentaire ?

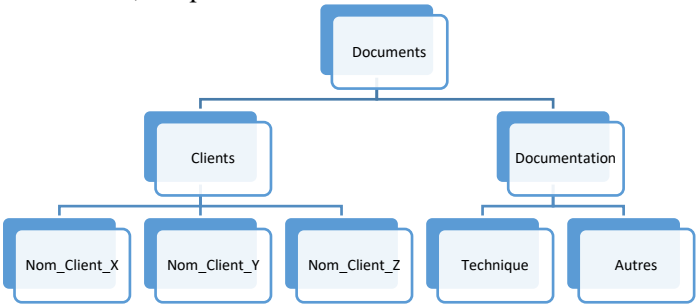
Les intérêts d'une meilleure gestion documentaire résident dans le fait que les différentes opérations effectuées sur les documents (recherche, consultation, création, tri, classement, modification, suppression) soient assistées par l'outil informatique et procureront un gain significatif de la productivité de Domespace.

Corrigé du travail à faire (p. 34)

I. Classer les documents de la PME

1. Critiquez l'organisation des documents dans le répertoire racine du serveur, puis proposez une nouvelle arborescence.

Tout d'abord, on ne comprend pas le nom de ce répertoire, qui pourrait porter un nom plus approprié, tel « Documents », puisqu'il stocke les documents de l'entreprise.
On constate que le répertoire racine contient quatre répertoires et que les mêmes noms de fichiers apparaissent dans deux d'entre eux (« Chantiers » et « Commandes »), ce qui peut prêter à confusion et ne permet aucune recherche précise.
Quant au dossier « Documents », il contient des documents qui n'ont pas toujours de rapport entre eux et qui sont en double dans des formats de fichiers différents, ce qui occupe inutilement de l'espace disque.
Enfin, le dossier « Factures » contient des factures dont le nom est composé de « Fact_ » suivi du numéro de facture, ce qui ne permet pas de rechercher une facture sur le nom du client, à moins de connaître le numéro de sa facture, ce qui est très limitant.



Le répertoire racine pourrait être renommé « Documents ».
Il contiendrait deux dossiers : « Clients » et « Documentation ».
Le dossier « Clients » pourrait contenir des répertoires clients (un par client). Dans chaque répertoire seraient stockés tous les documents propres au client (bons de commande, suivi de chantier, factures…). Les répertoires de l'ensemble des clients seraient classés par ordre alphabétique.
Le dossier « Documentation » pourrait contenir deux sous-dossiers : « Technique » pour la documentation technique et « Autres » pour les documents ne trouvant pas leur place dans les autres dossiers. Ce dernier dossier pourrait lui-même être réorganisé selon des règles définies par la PME.

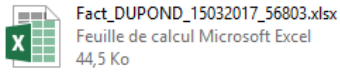
Cette arborescence est un exemple. Toute réponse cohérente sera acceptée.

2. Définissez des règles de nommage pour les fichiers du répertoire racine et expliquez leur utilité.

• Bons de commande : COM_Nom du client
Suivis de chantier : SUIVI_Nom du client
Factures : FACT_Nom du client

Dans le cas de factures multiples pour un même client, on pourrait étendre la règle de nommage :
– soit : FACT_Nom du client_N° Séquentiel ;
– soit : FACT_Nom du client_Date Facture ;
– soit : FACT_Nom du client_N° Facture.

NB : concaténer l'ensemble de ces informations dans un même nom de fichier risquerait de le rendre moins lisible.



Enfin, les documents pourraient être préfixés selon leur contenu. Exemple :
– pour la documentation : DOC_Description courte ;
– pour les autres documents divers qui ne font pas partie des autres catégories :
DIV_Description courte.

Ces règles de nommage sont un exemple. Toute réponse cohérente sera acceptée.

• Les règles de nommage permettent de recenser et d'organiser les documents existant dans l'organisation et de les répertorier dans une sorte d'annuaire encore appelé référentiel documentaire. Ce référentiel électronique est mis à la disposition des opérateurs pour leur permettre d'accéder et d'utiliser le « fonds » documentaire existant.
À défaut, l'entreprise serait inévitablement confrontée à une prolifération anarchique de ses documents, avec de forts risques de carence, redondance ou incohérence : chaque utilisateur, dans l'ignorance des ressources disponibles, ayant tendance à créer le document dont il a besoin, au moment où il en a besoin. À l'usage, le référentiel documentaire s'avère être un outil indispensable de normalisation et d'économie de temps : il évite notamment de réinventer ce qui existe déjà. Il représente donc pour l'entreprise un facteur de performance et de productivité administrative.

3. Rédigez une note à M. Marsilli, sur la démarche à suivre pour sécuriser l'accès aux documents stockés dans le système d'information.

Logo entreprise *Date : le ../../....*

NOTE DE SERVICE n°

Émetteur : *(Vous)*
Destinataire : M. Marsilli
Objet : Accès aux documents du SI

☐Pour action
☒Pour information
☐Pour archivage

 © Nathan

Pour sécuriser l'accès aux documents, il est nécessaire de déterminer, pour chaque utilisateur, les droits (création, consultation, modification, suppression) dont il peut disposer sur chaque fichier. Cela s'appelle la gestion des habilitations.

Pour cela, on crée des groupes d'utilisateurs sous Windows ou sous un logiciel de GED, puis on affecte des droits au groupe soit sur chaque fichier, soit directement sur des dossiers.

II. Archiver les documents de la PME

4. Complétez le tableau fourni en précisant la durée légale de conservation de chaque document.

Documents	Pas d'obligation	3 ans	5 ans	3 à 5 ans	10 ans	30 ans	Sans limitation
Bon de commande signé					X		
Bon de commande non signé	X						
Facture					X		
Photocopie d'une facture							
Acte d'achat du siège social de la PME						X	
Déclaration fiscale 2017		X					
Déclaration fiscale 2016		X					
Déclaration fiscale 2015	X						
Plaquette d'un fournisseur	X						
Notes prises durant un rendez-vous	X						
Contrats de travail des salariés					X		
Statuts de la PME							X
Brevet Domespace						X	
Double des feuilles de paie des salariés 2014			X				

5. Conseillez M. Marsilli sur ce qu'il convient de faire pour réduire le nombre de documents papier conservés aux archives.

Pour réduire le nombre de documents papier, on peut commencer par les trier afin de vérifier s'ils sont encore utiles ou non pour la PME et s'ils font l'objet d'une obligation légale de durée de conservation. Plusieurs cas peuvent exister avec des solutions différentes :

	Obligation légale de conservation	Pas d'obligation légale de conservation
Utiles	Documents papier à numériser et à conserver sans limitation	Documents papier à numériser puis à supprimer
Non utiles	Documents papier à numériser et à conserver le temps de la durée légale	Documents papier à supprimer

Il faut bien comprendre que l'utilité d'un document varie au cours du temps selon le cycle de vie de celui-ci. Ainsi, des documents considérés comme utiles durant l'année N pourront être jugés inutiles l'année suivante. De même, un document faisant l'objet d'une durée de conservation légale en année N ne sera peut-être plus à conserver l'année suivante.
Cet inventaire est donc à effectuer régulièrement selon la politique d'archivage décidée par la PME.

6. Déterminez le format de fichier le plus adapté pour conserver des documents numériquement.

Les documents numérisés par un scanner produisent des fichiers numériques au format « image » ou « PDF ». Le format conseillé pour conserver des documents numériques est le PDF, ce pour deux raisons :

– à qualité égale, le fichier PDF sera le moins volumineux ;
– ce format de fichier universel est lisible sur n'importe quel ordinateur.

7. Indiquez la solution qui permettra de modifier ce fichier.

La numérisation du texte d'origine a produit une image du texte d'origine et non un véritable fichier au format « texte ». Pour remédier à ce problème, il convient d'effectuer une reconnaissance optique de caractères sur le fichier « image ». Les caractères reconnus seront transformés en lettres et le fichier ne sera plus une image mais bien un texte modifiable. Cette reconnaissance s'effectue au moyen d'un logiciel spécialisé ou directement en ligne (on télécharge le fichier « image » et on reçoit un fichier « texte »).

8. Expliquez le rôle de ces prestataires et l'intérêt de faire appel à eux.

Les tiers archiveurs sont des ESN (entreprises de services numériques) spécialisées dans la gestion et l'archivage électronique de documents. Leur rôle est de garantir la conservation et l'intégrité de documents, qu'ils soient électroniques ou non, et ainsi le respect des contraintes légales, plus précisément de la norme NF-Z42-013. L'intérêt de faire appel à ce type de prestataires est qu'ils savent mettre en œuvre les techniques informatiques comme l'horodatage et la signature électronique des documents afin de garantir l'intégrité, la sécurité et la pérennité des documents archivés.

III. Préconiser une solution de GED

9. Rédigez une note à M. Marsilli sur les intérêts d'une solution de GED professionnelle et ses étapes de mise en œuvre.

Logo entreprise *Date : le ../../....*

NOTE DE SERVICE n°

Émetteur : *(Vous)* ☐Pour action
Destinataire : M. Marsilli ☒Pour information
Objet : Solution GED professionnelle ☐Pour archivage

Suite à la veille effectuée sur la GED professionnelle, voici les intérêts d'un tel système :
– **maîtriser le flux** des innombrables documents papier et électroniques reçus quotidiennement dans l'entreprise et **optimiser les processus** en traitant une seule fois l'information et en la mettant à disposition des personnes qui doivent l'exploiter (*via* la dématérialisation et les possibilités de ***workflow***) ;
– augmenter les **gains de productivité** en réduisant le temps consacré au traitement des processus ;
– améliorer la **traçabilité des documents** et de leur contenu lors de leur traitement ;
– améliorer la **fluidité de circulation et de traitement de l'information** ;
– conserver tout ce qui fait l'expérience et le savoir-faire de l'entreprise (**gestion de connaissances**) ;
– accélérer et développer le **partage**, la **mutualisation** et la **valorisation des informations**.

La mise en place d'une GED et les avantages qu'elle induit ne peuvent se cantonner à la simple mise en place d'un outil mais bien à une **modification globale des méthodes de travail** de l'entreprise vers le travail collaboratif, la circulation des documents et leur traçabilité.

Les étapes de mise en œuvre de ce système impliquent d'acquérir, dans un premier temps, un scanner pour numériser les documents papier et, dans un deuxième temps, un logiciel de GED. Concernant ce dernier point, il existe des solutions payantes et d'autres gratuites. Ces solutions peuvent être installées soit en interne dans notre système informatique, soit en externe chez un prestataire.
Dans un troisième et dernier temps, il conviendra de paramétrer ce logiciel et d'apprendre à s'en servir.

Application 1 – Utiliser une reconnaissance optique de caractères (p. 41)

- **Scannez le fichier fourni (chap03_appli1_rapport.png) puis effectuez la reconnaissance optique de caractères. Vérifiez le résultat.**

Pas de corrigé.

Application 2 – Gérer et classer les documents de la PME (p. 41)

- **Quelle action devez-vous mettre en œuvre pour gérer ce devis ?**

Pour gérer ce devis, il faut :
– numériser le document avec un scanner ;
– nommer le fichier avec la codification « DEV_15/06/2018_01.jpg » et l'enregistrer dans le répertoire « 2018 », sous-répertoire « Devis » ;
– reporter la codification « DEV_15/06/2018_01 » sur le devis papier puis le ranger dans le dossier « Devis », sous-dossier « 2018 ».

Application 3 – Mettre en œuvre une solution de GED (p. 42)

1. **Indiquez à votre responsable si la configuration informatique actuelle de l'entreprise lui permet de mettre en place une GED.**

Le contexte nous apprend que les six postes informatiques sont en réseau. La configuration actuelle ne permet pas la mise en place d'une GED. En effet, il manque :
– au niveau du matériel : un scanner pour numériser les documents ;
– au niveau logiciel : une application de gestion électronique de documents.

2. **Exposez-lui les apports de la GED pour l'entreprise.**

Les apports d'une GED pour cette PME de services d'aide à la personne sont les suivants :
– **maîtriser le flux** des innombrables documents papier et électroniques reçus quotidiennement dans l'entreprise et **optimiser les processus** en traitant une seule fois l'information et en la mettant à disposition des personnes qui doivent l'exploiter (*via* la dématérialisation et les possibilités de ***workflow***) ;
– augmenter les **gains de productivité** en réduisant le temps consacré au traitement des processus ;
– améliorer la **traçabilité des documents** et de leur contenu lors de leur traitement ;
– améliorer la **fluidité de circulation et de traitement de l'information** ;
– conserver tout ce qui fait l'expérience et le savoir-faire de l'entreprise (**gestion de connaissances**) ;
– accélérer et développer le **partage**, la **mutualisation** et la **valorisation des informations**.

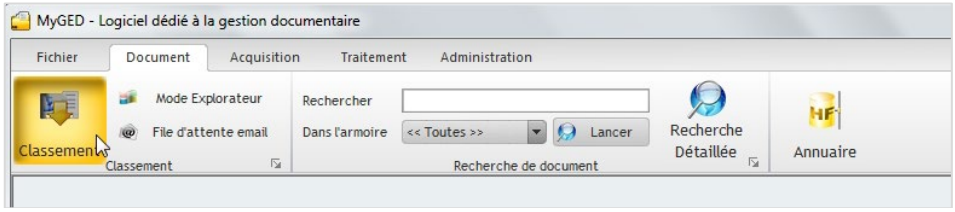
La mise en place d'une GED et les avantages qu'elle induit ne peuvent se cantonner à la simple mise en place d'un outil mais bien à une **modification globale des méthodes de travail** de l'entreprise vers le travail collaboratif, la circulation des documents et leur traçabilité.

3. Recherchez les fournisseurs de solutions de GED sur Internet. Pensez aux mots-clés suivants : **« logiciel », « gestion », « électronique », « documents ».**

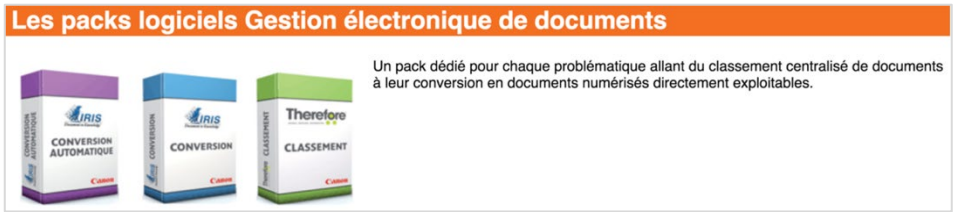
Une recherche sur Internet des « logiciels de gestion électronique de documents » fait apparaître de nombreuses offres commerciales. Certaines sont propriétaires (sous licence – payantes), d'autres sont libres de droit (*open source* – gratuites). Bien souvent, les solutions payantes offrent une période d'essai gratuite ou l'utilisation limitée de leur logiciel. La tendance actuelle est l'utilisation d'une solution GED externalisée.

On peut inviter les étudiants à consulter deux exemples de solutions payantes :

– My GED (http://www.my-ged.net/) :



– Therefore (http://www.daltoner.fr/la-solution-therefore.html) :



4. Identifiez les critères de comparaison des différentes solutions de GED qui permettront de réaliser un tableau comparatif.

Les critères de comparaison peuvent être variés et dépendent surtout des priorités de l'entreprise.
Une fois définis, ils sont portés sur une fiche d'évaluation. Chaque critère est pondéré en fonction de son importance (ex. : 1, 3 ou 5). Ensuite, pour chaque GED envisagée, un nombre de points est attribué à chaque critère (ex. : 0, 1, 3 ou 5). La note de chaque critère est le produit Poids × Points. La note globale attribuée à chaque solution est ensuite obtenue en faisant la somme des notes des différents critères.

Exemples de critères de comparaison	Poids (1, 3 ou 5)	Points (0, 1, 3 ou 5)	Note (Poids × Points)
Coût (licence, maintenance, mise à jour)			
Fonctionnalités proposées			
Accessibilité (facilité d'installation, d'utilisation, convivialité…)			
Usage (vitesse d'exécution, recherche, ressources)			
Sécurité des données (droit d'accès)			
Formats de fichiers proposés			
Assistance (aide en ligne, guide d'installation, tutoriel)			
Extensibilité (évolutivité, ajout d'extensions)			
Critères techniques – Critère 1 – Critère 2…			
Critères commerciaux – Critère 1 – Critère 2…			
Critères méthodologiques – Critère 1 – Critère 2…			
Total			

https://www.celge.fr/article-conseil/differents-criteres-de-comparaison-choisir-solution-de-ged-gestion-electronique-documents

Application 4 – Proposer une solution d'archivage (p. 42)

- **Dans une note structurée, proposez à votre responsable les différentes options envisageables en vous aidant des documents 1 et 2. Concluez en recommandant la solution la plus adaptée à sa demande.**

Logo entreprise *Date : le ../../....*

NOTE DE SERVICE n°

Émetteur : *(Vous)*
Destinataire : M. Marsilli
Objet : Proposition solution d'archivage

☐Pour action
☒Pour information
☐Pour archivage

La première action à effectuer pour tendre vers le « zéro papier » consiste en la numérisation des documents papier et leur indexation par mots-clés et métadonnées, l'ensemble associé à un plan de classement adapté (par type de document, par année…).

Ensuite, ces fichiers numériques doivent, pour respecter la norme NF-Z42-013, propre à l'archivage électronique, être garantis dans leur intégrité (c'est-à-dire qu'ils ne subiront aucune modification et seront toujours conformes à l'original) et ainsi dans leur valeur légale. Pour atteindre ces garanties, Domespace doit mettre en œuvre des techniques informatiques évoluées (comme l'horodatage et la signature électronique des documents).

Ainsi, deux options s'offrent à Domespace : soit elle dispose d'un service informatique capable de fournir ces prestations, soit elle s'adresse à une ESN spécialisée dans ce domaine (un tiers archiveur).

En conclusion, compte tenu du domaine d'activité de votre PME, spécialisée dans la commercialisation d'équipements électroménagers, et du fait que vous ne disposez pas d'un service informatique suffisamment compétent pour l'archivage électronique, la solution la plus adaptée à la demande de M. Marsilli est de confier l'archivage électronique des documents à un tiers archiveur.

Entraînement à l'épreuve E6

Corrigé du cas SDBPro (p. 43-44)

DOSSIER 1 – Évolution du SI

À l'aide des annexes 1 et 3 :

1. Qualifiez le type de processus décrit, en justifiant votre réponse.

Il s'agit d'un processus support car il ne correspond pas au cœur de métier de l'entreprise (production industrielle d'éléments de meubles de salle de bains) mais contribue à la gestion de son personnel.

2. Listez les acteurs internes et externes intervenant dans ce processus.

– Acteur interne : le chef de service.
– Acteurs externes : le salarié et le pôle Paie.

3. Identifiez et classez les gains attendus de la mise en place du nouveau système présenté par M. Servat.

– Gains qualitatifs : moins de travail redondant, moins de contestations sur les données saisies, salariés plus impliqués dans la gestion de leur temps de travail…
– Gains quantitatifs : gain de temps (le nouveau système évite la ressaisie des données variables pour chaque salarié), économie de papier (pas d'impressions), productivité accrue par la réaffectation des personnels.

4. Indiquez les activités du processus actuel qui seront supprimées, voire modifiées, dans le nouveau processus.

– Activités supprimées : saisie des heures, édition de l'état hebdomadaire.
– Activité modifiée : traitement des demandes de congé.

5. Précisez les risques inhérents à la mise en place de ce nouveau processus.

Il s'agit de risques :
– techniques de non-fonctionnement ;
– sociaux de rejet du système (traçage) ou d'adaptation au système.

DOSSIER 2 – Collecte et structuration des informations

À l'aide de l'annexe 2 :

6. Précisez le temps de travail hebdomadaire dû par la salariée Laurence Sillard.

Dans la table *Salarie*, Laurence Sillard a comme *idCategorie* « H08 », ce qui renvoie à la table *Categorie* dans laquelle l'*idCategorie* « H08 » correspond à *nbHeuresDues* « 30 ».
Le temps de travail hebdomadaire dû par Laurence Sillard est donc de 30 heures.

7. Indiquez le nom du service dans lequel travaille Bernard Hellou.

Dans la table *Salarie*, Bernard Hellou a comme *idPoste* « P12 », qui renvoie à la table *PosteDeTravail* dans laquelle l'*id* « P12 » correspond à l'*idService* « EX », qui renvoie à la table *Service*, dans laquelle l'*id* « EX » correspond au service Expédition.

© Nathan

8. Proposez trois requêtes que l'on pourrait poser à la base de données.

Parmi les requêtes que l'on pourrait poser à la base de données, on peut citer :
– la liste des salariés domiciliés à Reims ;
– le nombre de salariés appartenant à la catégorie « Ouvrier maîtrise » ;
– le nombre de postes de travail par service.

9. Indiquez dans quelles tables doivent être enregistrées les données relatives à ce nouvel employé et à son poste.

Il faut créer le poste de travail dans la table *PosteDeTravail* puis ajouter le nouveau salarié dans la table *Salarie*.

DOSSIER 3 – Classement et archivage des documents

10. À l'aide de vos connaissances, présentez dans une note structurée ce qu'est la dématérialisation **ainsi que ses avantages et inconvénients.**

Logo entreprise *Date : le ../../....*

NOTE

Emetteur : *(Vous)* ☐Pour action
Destinataire : chef du service Gestion comptable et financière, Émile Servat. ☒Pour information
Objet : La numérisation des documents ☐Pour archivage

La dématérialisation est le stockage de documents sous forme numérique au lieu d'un support physique (essentiellement papier). Cela nécessite de créer ces documents numériques :
– soit de façon native, ce qui implique de mettre en place des processus et technologies associés de collecte et de création sous forme numérique ;
– soit par numérisation, ce qui implique là encore une nouvelle organisation.

Cette dématérialisation s'inscrit dans la gestion électronique de documents, qui présente de nombreux avantages :
– un gain de place de stockage ;
– la sécurité du stockage (facilité de duplication, sauvegarde) ;
– la pérennité du stockage (pas de dégradation du support) ;
– la circulation et le partage s'affranchissant de contraintes de temps et d'espace, notamment dans des systèmes de *workflow* ;
– le traitement automatique de données.

Des difficultés existent toutefois :
– le traitement automatique nécessite que les données soient numériques et non pas le seul document. S'il s'agit d'un document numérisé, cela peut impliquer une reconnaissance automatique de caractères toujours imparfaite (même si l'OCR en progrès), donc un contrôle et une validation par une personne ;
– la facilité de duplication des documents numériques peut avoir pour contrepartie la coexistence, inopportune, de plusieurs versions ; les documents doivent donc être classés. Il existe pour cela des outils de GED (gestion électronique de documents), s'appuyant notamment sur les métadonnées pour un meilleur référencement ;
– l'impact environnemental du stockage dématérialisé peut être discuté : il économise théoriquement du papier mais les dispositifs de stockage (serveurs…) ont un impact écologique tout au long de leur cycle de vie (fabrication, transport, consommation énergétique lors de l'utilisation, fin de vie).

Les données dématérialisées présentent certaines particularités :
– la disponibilité doit être assurée, parfois à très long terme ;
– pour assurer cette pérennité, il vaut mieux confier ce stockage à un prestataire spécialisé et dont la solidité doit être importante.

Chapitre 4

L'amélioration de l'organisation du travail administratif

Corrigé de la situation professionnelle (p. 47)

1. Quel est le problème rencontré par cette entreprise ?

La société Piscines Brio rencontre un problème au niveau de la gestion des approvisionnements. En effet, les quantités commandées sont souvent erronées. On remarque aussi qu'une commande est parfois passée sans que l'on sache si la piscine pourra être construite.

2. Quelles en sont les conséquences ?

Ce problème entraîne un problème de stockage du matériel (locaux trop petits) ainsi que des coûts élevés. Des tensions apparaissent entre les salariés intervenant dans le processus d'approvisionnement.

Corrigé du travail à faire (p. 48-49)

I. Analyser une procédure d'autorisation de construction d'une piscine

1. Analysez cette procédure.

a. Précisez les situations dans lesquelles il faut une autorisation de construction, en indiquant le cas échéant le délai minimum d'obtention.

Une autorisation de construction doit être demandée lorsque la surface de la piscine est d'au moins 10 m². Le propriétaire doit adresser une déclaration préalable de travaux à la mairie quand la piscine a une superficie comprise entre 10 et 100 m². Lorsqu'une demande préalable de travaux est déposée auprès de la mairie, le délai minimum pour obtenir l'autorisation de construction de la piscine est d'un mois puisque la mairie doit afficher cette demande durant un mois dans ses locaux.
Pour les piscines de plus de 100 m², il faut faire appel à un architecte qui demandera un permis de construire. Quand le propriétaire doit faire appel à un architecte pour obtenir un permis de construire auprès de la mairie, le délai minimum d'obtention de l'autorisation est de trois mois.

b. Indiquez quelle est l'organisation publique qui donne son accord et s'il est possible de contester un refus.

C'est la commune qui donne ou non son accord pour la construction d'une piscine de plus de 10 m². En cas de refus, le propriétaire peut, dans les 60 jours qui suivent, demander à la mairie de modifier sa décision. Si elle refuse à nouveau, il peut alors saisir le tribunal administratif compétent territorialement.

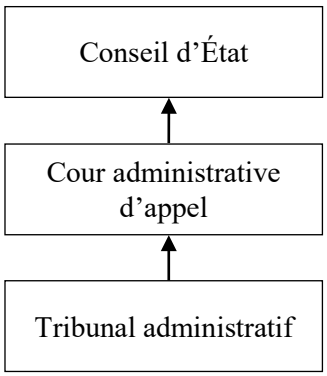
c. Que se passerait-il si la société Piscines Brio ne respectait pas les délais imposés dans le processus de construction ?

La procédure ne peut pas être modifiée puisqu'il faut respecter la réglementation : aucun particulier ou professionnel ne peut déroger à la règle. Les articles R. 421-1 et suivants du Code de l'urbanisme doivent être respectés. Si la société Piscines Brio ne les respectait pas, elle pourrait être passible d'une amende. De plus, le tribunal administratif pourrait imposer la destruction de la piscine construite sans autorisation.

 © Nathan

Pour aller plus loin

On pourra rappeler aux étudiants l'organisation administrative des tribunaux :



On pourra demander aux étudiants de rechercher :
– les articles du Code de l'urbanisme sur le site https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000006074075 ;
– les informations correspondantes sur le site https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F31404.

II. Analyser et faire évoluer le processus d'approvisionnement

2. Observez la représentation schématique de ce processus.

a. Que représente-t-on avec un schéma postes-documents ? Quels sont les documents et les parties prenantes ?

Dans la société Piscines Brio, un schéma postes-documents représente le processus d'approvisionnement pour la construction d'une piscine.
Les documents utilisés sont les suivants : une note (support papier), un devis, un dossier client, la liste des fournitures, l'état des stocks, des bons de commande, des bons de livraison et les factures des fournisseurs. Les parties prenantes externes sont les fournisseurs et le client. Les parties prenantes internes sont le commercial, le comptable, le (la) gestionnaire, le responsable Achats.

b. Pourquoi chaque étape est-elle numérotée ?

La numérotation de chaque étape permet de visualiser la chronologie du processus d'approvisionnement.

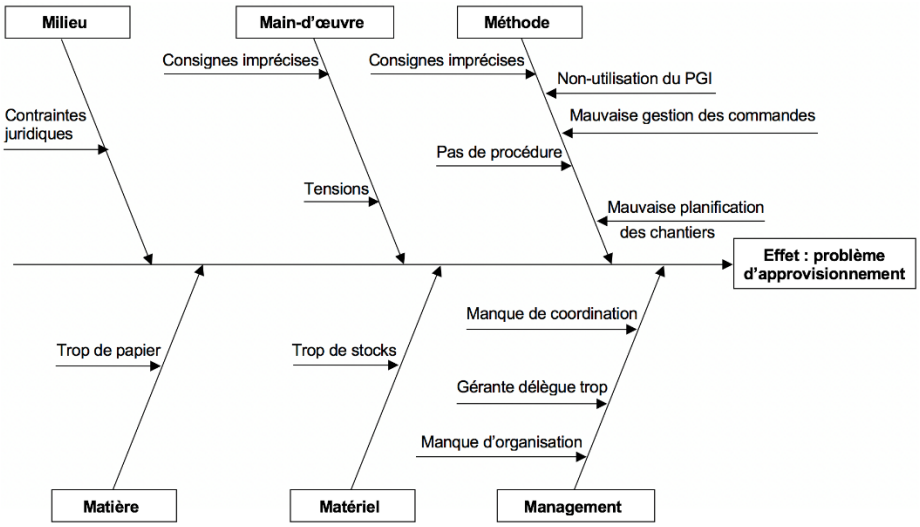
3. Caractérisez le problème de ce processus avec la méthode QQOQCP.

Quoi ?	Dysfonctionnements dans le processus d'approvisionnement
Qui ?	– Prospects – Clients – Commerciaux – Chef de chantier – Gestionnaire – Responsable Achats – Comptable – Gérante
Où ?	Société Piscines Brio
Quand ?	– Dès la demande de devis (avant la construction de la piscine) – Problème permanent
Comment ?	– Erreurs dans les commandes – Trop de stocks – Tensions entre l'ancien gestionnaire et le chef de chantier

Pourquoi ?	– Manque d'organisation (commandes sans autorisation) – Absence de validation des devis par la gérante – Non-utilisation du PGI – Manque de procédure – Manque de coordination pour la planification des chantiers

4. Identifiez les causes de ce problème en utilisant un diagramme causes/effet.

Causes de dysfonctionnements du processus d'approvisionnement chez Piscines Brio



5. Proposez les améliorations à apporter à ce processus.

Il faut proposer un nouveau processus d'approvisionnement qui tiendra compte du délai d'autorisation à demander à la mairie et dans lequel la gérante sera à nouveau impliquée en donnant son accord sur le montant du devis.

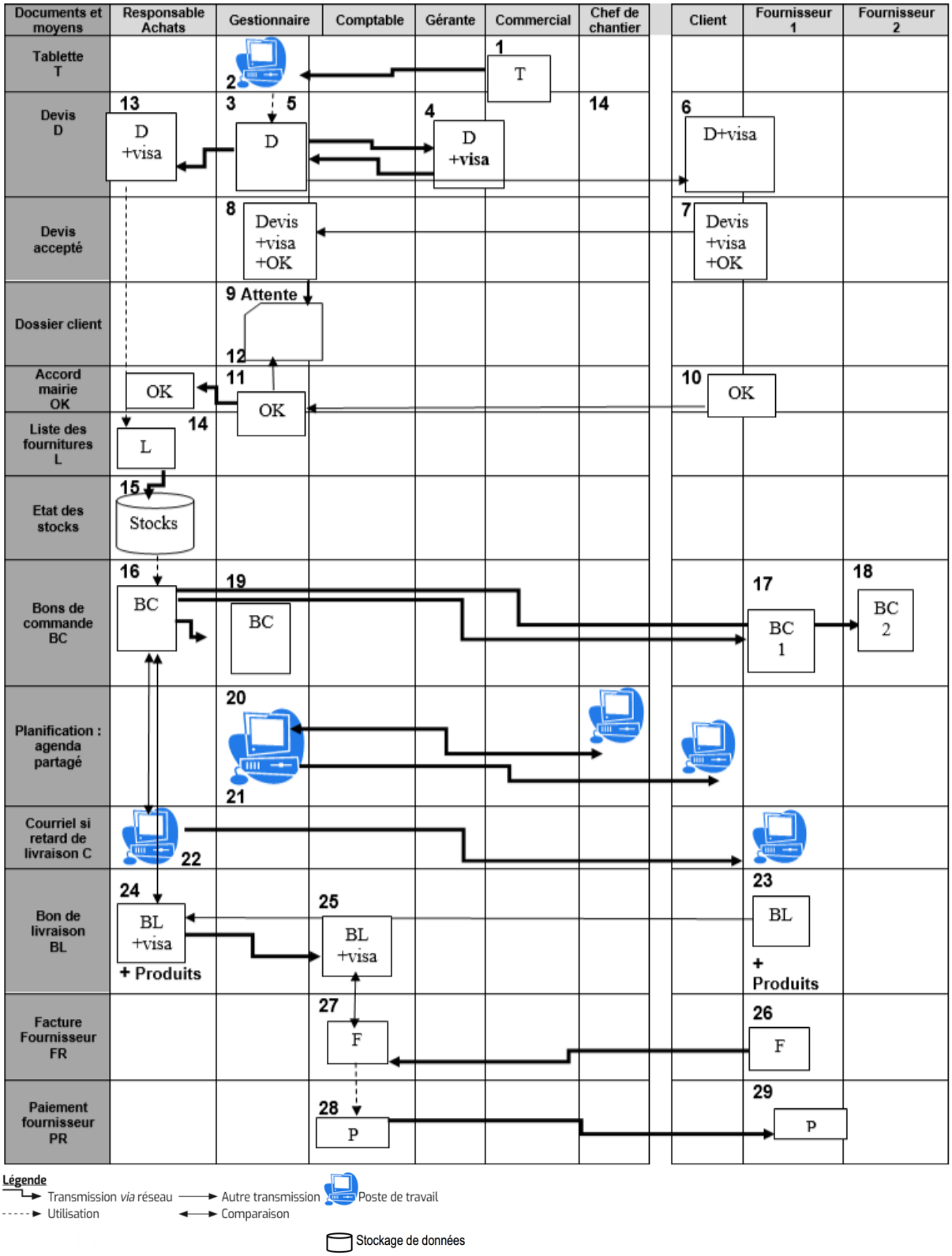
La dématérialisation de certains documents et l'utilisation des NTIC vont accélérer le processus et réduire les erreurs (notes prises par le commercial sur une tablette, agenda partagé pour planifier les chantiers).

Enfin, le (la) gestionnaire devra informer le personnel concerné de ces changements et les justifier. Le schéma postes-documents permettra de bien visualiser ce nouveau processus.

 © Nathan

6. Complétez le nouveau schéma postes-documents du processus d'approvisionnement.

Corrigé disponible au format Word sur le site compagnon : chap04_annexe4_corr.doc



© Nathan

III. Améliorer et suivre le travail administratif

7. Analysez le tableau de répartition des tâches actuel en calculant :
a. le total de chaque activité par salarié et la charge totale estimée ;
b. la part en pourcentage de chaque activité pour chaque salarié ;
c. la charge totale par activité ainsi que la part correspondante ;
d. la charge nette ainsi que le taux d'engagement de chacun.

Pour chaque question, les étudiants doivent faire les calculs en complétant le TRT (annexe 5).

Tableau actuel de répartition des tâches chez Piscines Brio

ACTIVITÉS	TÂCHES	Achats Jérémy	Comptable Caroline	Gestionnaire Vous	Commercial Samuel	Commerciale Élodie	Commercial Louis	Charge par activité (en h)	TOTAL %
Gestion administrative	Courrier courant			7					
	Courriel			11					
	Accueil physique			12					
	Téléphone	5	2	13	5	6	6		
	Planning chantier			5					
	TOTAL	**5**	**2**	**48**	**5**	**6**	**6**	**72**	**10,07 %**
	% administratif	**4,42 %**	**1,64 %**	**33,80 %**	**5,56 %**	**5,71 %**	**4,20 %**		
Ressources humaines	Formation			7					
	Dossiers du personnel		4	36					
	Congés et absences			20					
	Paie		39						
	TOTAL	**0**	**43**	**63**	**0**	**0**	**0**	**106**	**14,83 %**
	% RH	**0,00 %**	**35,25 %**	**44,37 %**	**0,00 %**	**0,00 %**	**0,00 %**		
Gestion des achats	Achats	51							
	Recherche fournisseurs	4							
	Négociation	5							
	Réception marchandises			10					
	Suivi	33							
	TOTAL	**93**	**0**	**10**	**0**	**0**	**0**	**103**	**14,41 %**
	% Achats	**82,30 %**	**0,00 %**	**7,04 %**	**0,00 %**	**0,00 %**	**0,00 %**		
Gestion commerciale	Prospection				35	43	49		
	Devis			14	4	6	5		
	Visites chez les clients				42	45	75		
	Facturation	15	8						
	SAV			7	4	5	8		
	TOTAL	**15**	**8**	**21**	**85**	**99**	**137**	**365**	**51,05 %**
	% Commerce	**13,27 %**	**6,56 %**	**14,79 %**	**94,44 %**	**94,29 %**	**95,80 %**		
Gestion comptable	Gestion comptable courante		44						
	Déclarations		15						
	Communication avec l'expert-comptable		5						
	Paiement		5						
	TOTAL	**0**	**69**	**0**	**0**	**0**	**0**	**69**	**9,65 %**
	% Comptable	**0,00 %**	**56,56 %**	**0,00 %**	**0,00 %**	**0,00 %**	**0,00 %**		
	Total (charge estimée)	**113**	**122**	**142**	**90**	**105**	**143**	**715**	
	Temps de travail mensuel théorique	151,67	151,67	151,67	151,67	151,67	151,67		
	Charge nette (coeff. 1,15)	**129,95**	**140,30**	**163,30**	**103,50**	**120,75**	**164,45**		
	Taux d'engagement	**86 %**	**93 %**	**108 %**	**68 %**	**80 %**	**108 %**		

 © Nathan

8. Quelles tâches sont à répartir différemment entre les salariés ?

Le (la) gestionnaire et le commercial Louis ont un poste surchargé (plus de 100 %) tandis que les autres salariés, en particulier le commercial Samuel, ont un taux d'engagement réduit. Il faut donc rééquilibrer la charge de travail entre ces six salariés en tenant compte de leurs compétences respectives. La prospection et les visites chez les clients doivent être réorganisées entre les trois commerciaux. Le (la) gestionnaire peut faire moins de devis et transférer une partie de cette tâche au commercial Samuel. La réception des marchandises doit être faite par le responsable Achats et non par le (la) gestionnaire.

9. Proposez une nouvelle répartition des tâches sur tableur.

Nouveau tableau de répartition des tâches chez Piscines Brio

ACTIVITÉS	TÂCHES	Achats Jérémy	Comptable Caroline	Gestionnaire Vous	Commercial Samuel	Commerciale Élodie	Commercial Louis	Charge par activité (en h)	TOTAL %
Gestion administrative	Courrier courant			7					
	Courriel			11					
	Accueil physique			12					
	Téléphone	5	2	13	5	6	6		
	Planning chantier			5					
	TOTAL	**5**	**2**	**48**	**5**	**6**	**6**	**72**	**10,07 %**
	% administratif	**4,07 %**	**1,64 %**	**39,34 %**	**4,31 %**	**5,17 %**	**5,17 %**		
Ressources humaines	Formation			7					
	Dossiers du personnel		4	36					
	Congés et absences			20					
	Paie		39						
	TOTAL	**0**	**43**	**63**	**0**	**0**	**0**	**106**	**14,83 %**
	% RH	**0,00 %**	**35,25 %**	**51,64 %**	**0,00 %**	**0,00 %**	**0,00 %**		
Gestion des achats	Achats	51							
	Recherche fournisseurs	4							
	Négociation	5							
	Réception marchandises	10		0					
	Suivi	33							
	TOTAL	**103**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**103**	**14,41 %**
	% Achats	**83,74 %**	**0,00 %**	**0,00 %**	**0,00 %**	**0,00 %**	**0,00 %**		
Gestion commerciale	Prospection				42	43	42		
	Devis			6	8	8	7		
	Visites chez les clients				54	54	54		
	Facturation	15	8						
	SAV			5	7	5	7		
	TOTAL	**15**	**8**	**11**	**111**	**110**	**110**	**365**	**51,05 %**
	% Commerce	**12,20 %**	**6,56 %**	**9,02 %**	**95,69 %**	**94,83 %**	**94,83 %**		
Gestion comptable	Gestion comptable courante		44						
	Déclarations		15						
	Communication avec l'expert-comptable		5						
	Paiement		5						
	TOTAL	**0**	**69**	**0**	**0**	**0**	**0**	**69**	**9,65 %**
	% Comptable	**0,00 %**	**56,56 %**	**0,00 %**	**0,00 %**	**0,00 %**	**0,00 %**		
	Total (charge estimée)	**123**	**122**	**122**	**116**	**116**	**116**	**715**	
	Temps de travail mensuel théorique	151,67	151,67	151,67	151,67	151,67	151,67		
	Charge nette (coeff. 1,15)	**141,45**	**140,30**	**140,30**	**133,40**	**133,40**	**133,40**		
	Taux d'engagement	**93 %**	**93 %**	**93 %**	**88 %**	**88 %**	**88 %**		

10. Justifiez chaque modification afin de préparer la communication de ce changement.

– Réception des marchandises : afin de mieux gérer la gestion des approvisionnements, le responsable Achats doit réceptionner et contrôler les marchandises, puisqu'il est aussi chargé du suivi.
– Devis et SAV : le (la) gestionnaire ne doit s'en charger que lorsque les trois commerciaux ne sont pas disponibles. Ce n'est pas une tâche essentielle pour lui (elle) dans cette société.
– Prospection et visites chez les clients : il y a un réel déséquilibre de la charge de travail entre les trois commerciaux. Dans un souci d'équité, et pour prévenir tout conflit, il faut rééquilibrer cette charge de travail afin qu'ils aient un taux d'engagement et une rémunération proches ou similaires.

Corrigé des applications professionnelles

Application 1 – Représenter une procédure de gestion des impayés (p. 59)

1. Quelles améliorations pourraient être apportées dans la procédure actuelle ?

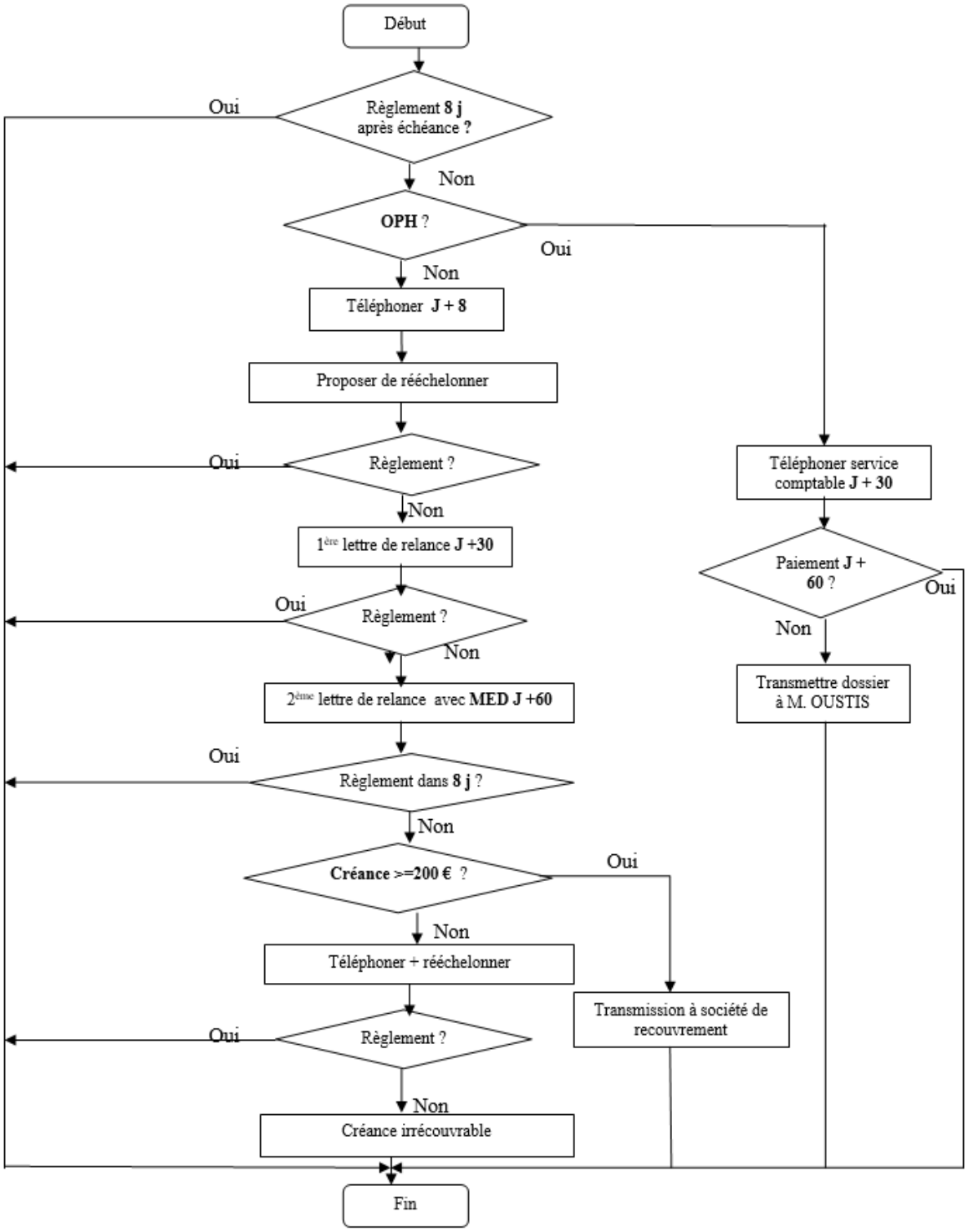
Les améliorations à apporter pourraient être les suivantes :
– faire une première relance téléphonique à J+8 ;
– proposer un échelonnement des paiements en fonction du montant dès le premier appel téléphonique ;
– envoyer la première lettre de relance 30 jours après la date d'échéance (J+30) ;
– envoyer la lettre de mise en demeure 60 jours après la date d'échéance (J+60) ;
– si le client ne paie pas après la mise en demeure, modifier le montant de la créance irrécouvrable à 200 €.

2. Représentez la procédure de gestion des impayés avec ces améliorations.

Voir page suivante.
Corrigé disponible au format Word sur le site compagnon : chap04_appli1_corr.doc

 © Nathan

Gestion des impayés dans l'entreprise « SB OUSTIS »



Application 2 – Analyser la répartition des tâches (p. 60)

1. Analysez la répartition des tâches actuelles à l'aide des documents 1 et 2.

Tableau de répartition des tâches actuel dans la société Pétillants Fruités

ACTIVITÉS	TÂCHES	Responsable ventes Fanny	Hôte d'accueil Marc	Gestionnaire Vous	Assistant logistique Hugo (mi-temps)	Charge par activité (en h)	TOTAL %
Gestion administrative	Courrier courant	5	17	15			
	Courriel	4	12	16			
	Accueil physique	3	45	7			
	Téléphone	10	25	18			
	Classement	2	2	3	1		
	Site Internet	2	2	4			
	TOTAL	**26**	**103**	**63**	**1**	**193**	**42,32 %**
	% administratif	**17,57 %**	**91,15 %**	**43,75 %**	**1,96 %**		
Ressources humaines	Formation			3			
	Dossiers du personnel	8		6			
	Congés et absences		8	3			
	Recrutement		2	5			
	TOTAL	**8**	**10**	**17**	**0**	**35**	**7,68 %**
	% RH	**5,41 %**	**8,85 %**	**11,81 %**	**0,00 %**		
Gestion des ventes	Contrats de vente	20					
	Traitement des commandes	17		20			
	Facturation	6		12			
	Suivi des impayés	5		10			
	Ventes export	10		3			
	Dossiers SAV	6		2			
	TOTAL	**64**	**0**	**47**	**0**	**111**	**24,34 %**
	% Ventes	**43,24 %**	**0,00 %**	**32,64 %**	**0,00 %**		
Logistique	Gestion des stocks	19			5		
	Approvisionnement	17			12		
	Suivi des besoins des matières premières	7		7	15		
	Organisation des livraisons	7		5	10		
	Contrôle des stocks				5		
	Réglementation sur stockage			5	3		
	TOTAL	**50**	**0**	**17**	**50**	**117**	**25,66 %**
	% Logistique	**33,78 %**	**0,00 %**	**11,81 %**	**98,04 %**		
	Total (charge estimée)	**148**	**113**	**144**	**51**	**456**	
	Temps de travail mensuel théorique	151,67	151,67	151,67	75,83		
	Charge nette (coeff. 1,15)	**170,20**	**129,95**	**165,60**	**58,65**		
	Taux d'engagement	**112 %**	**86 %**	**109 %**	**77 %**		

Le (la) gestionnaire et Fanny, la responsable des ventes, ont un poste surchargé (plus de 100 %) tandis que les deux autres salariés ont un taux d'engagement inférieur : 86 % pour Marc, l'hôte d'accueil, et 77 % pour Hugo, l'assistant logistique (à mi-temps).
Il faudrait confier à Marc davantage de tâches d'exécution administratives tandis que Hugo ferait plus de tâches en fonction de ses compétences.

 © Nathan

2. Proposez des améliorations dans un nouveau tableau de répartition des tâches en justifiant vos choix.

Nouveau tableau de répartition des tâches dans la société Pétillants Fruités

ACTIVITÉS	TÂCHES	Responsable ventes Fanny	Hôte d'accueil Marc	Gestionnaire Vous	Assistant logistique Hugo (mi-temps)	Charge par activité (en h)	TOTAL %
Gestion administrative	Courrier courant	5	22	10			
	Courriel	4	12	16			
	Accueil physique	3	45	7			
	Téléphone	5	40	8			
	Classement	2	2	3	1		
	Site Internet		7	1			
	TOTAL	**19**	**128**	**45**	**1**	**193**	**42,32 %**
	% administratif	**14,62 %**	**98,46 %**	**34,35 %**	**1,54 %**		
Ressources humaines	Formation			3			
	Dossiers du personnel			14			
	Congés et absences		2	9			
	Recrutement			7			
	TOTAL	**0**	**2**	**33**	**0**	**35**	**7,68 %**
	% RH	**0,00 %**	**1,54 %**	**25,19 %**	**0,00 %**		
Gestion des ventes	Contrats de vente	20					
	Traitement des commandes	20		17			
	Facturation			18			
	Suivi des impayés			15			
	Ventes export	13					
	Dossiers SAV	8					
	TOTAL	**61**	**0**	**50**	**0**	**111**	**24,34 %**
	% Ventes	**46,92 %**	**0,00 %**	**38,17 %**	**0,00 %**		
Logistique	Gestion des stocks	19			5		
	Approvisionnement	17			12		
	Suivi des besoins des matières premières	7			22		
	Organisation des livraisons	7			15		
	Contrôle des stocks				5		
	Réglementation sur stockage			3	5		
	TOTAL	**50**	**0**	**3**	**64**	**117**	**25,66 %**
	% Logistique	**38,46 %**	**0,00 %**	**2,29 %**	**98,46 %**		
	Total (charge estimée)	**130**	**130**	**131**	**65**	**456**	
	Temps de travail mensuel théorique	151,67	151,67	151,67	75,83		
	Charge nette (coeff. 1,15)	**149,50**	**149,50**	**150,65**	**74,75**		
	Taux d'engagement	**99 %**	**99 %**	**99 %**	**99 %**		

– Gestion administrative : Marc aura plus de tâches de gestion courante (courrier, téléphone). Bien qu'il soit réticent pour mettre à jour le site Internet, après une formation assurée par le (la) gestionnaire, il pourra effectuer cette tâche car elle est répétitive et d'exécution. Le (la) gestionnaire supervisera ce qu'il fera.

– Ressources humaines : cette activité sera presque entièrement confiée au (à la) gestionnaire, ce qui relève de sa compétence. Marc prendra juste en notes et transmettra au (à la) gestionnaire les congés et absences des salariés qui préviendront la société.

– Gestion des ventes : la facturation et la gestion des impayés seront confiées au (à la) gestionnaire tandis que la totalité des ventes export et des dossiers SAV revient à Fanny. En effet, Fanny est la plus compétente pour gérer les relations clients avec le Royaume-Uni, l'Espagne et l'Allemagne. Elle parle couramment l'anglais et l'espagnol. Son niveau en allemand est plus faible (niveau B1) mais elle pourra, si nécessaire, suivre une courte formation, ce qui est impossible pour le (la) gestionnaire, qui ne parle pas cette langue.

– Logistique : l'ensemble du suivi des besoins en matières premières et l'organisation des livraisons seront confiés à Hugo pour qu'il le fasse efficacement. Une répartition de ces tâches entre lui et le (la) gestionnaire ne pouvait qu'accroître les erreurs et mettre en péril une gestion rigoureuse.

© Nathan

Application 3 – Améliorer un processus de vente à distance (p. 62)

1. Proposez des améliorations du processus actuel de vente à distance (document 1).

– Les clients, principalement des particuliers, commandent et paient directement les jouets *via* le site Internet de la société. Le (la) gestionnaire n'a pas à imprimer puis à classer, pour chaque client, le bon de commande en deux exemplaires ainsi que le formulaire de rétractation. Il (elle) doit simplement mettre à jour le fichier clients.

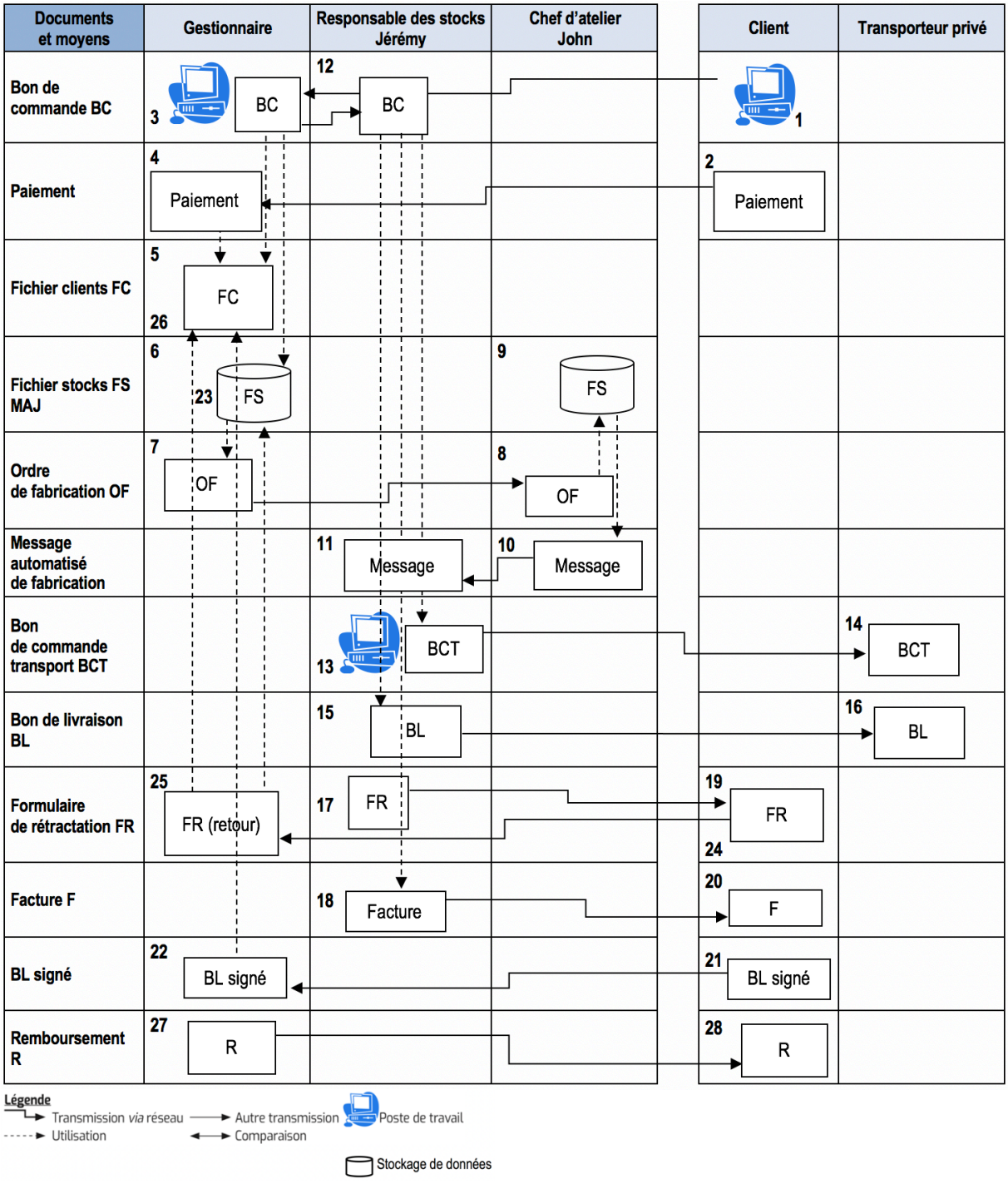
– C'est au (à la) gestionnaire de vérifier l'état des stocks et d'envoyer un ordre de fabrication, si nécessaire, au chef d'atelier. Quand la fabrication est achevée, il faut paramétrer un message automatisé pour Jérémy, le responsable des stocks. Jérémy envoie le bon de commande au transporteur par voie électronique. Il prépare alors la commande et transmet par voie électronique (vente à distance) la facture et le formulaire de rétractation.

2. Présentez ce nouveau processus sous la forme d'un schéma.

Voir page suivante.

 © Nathan

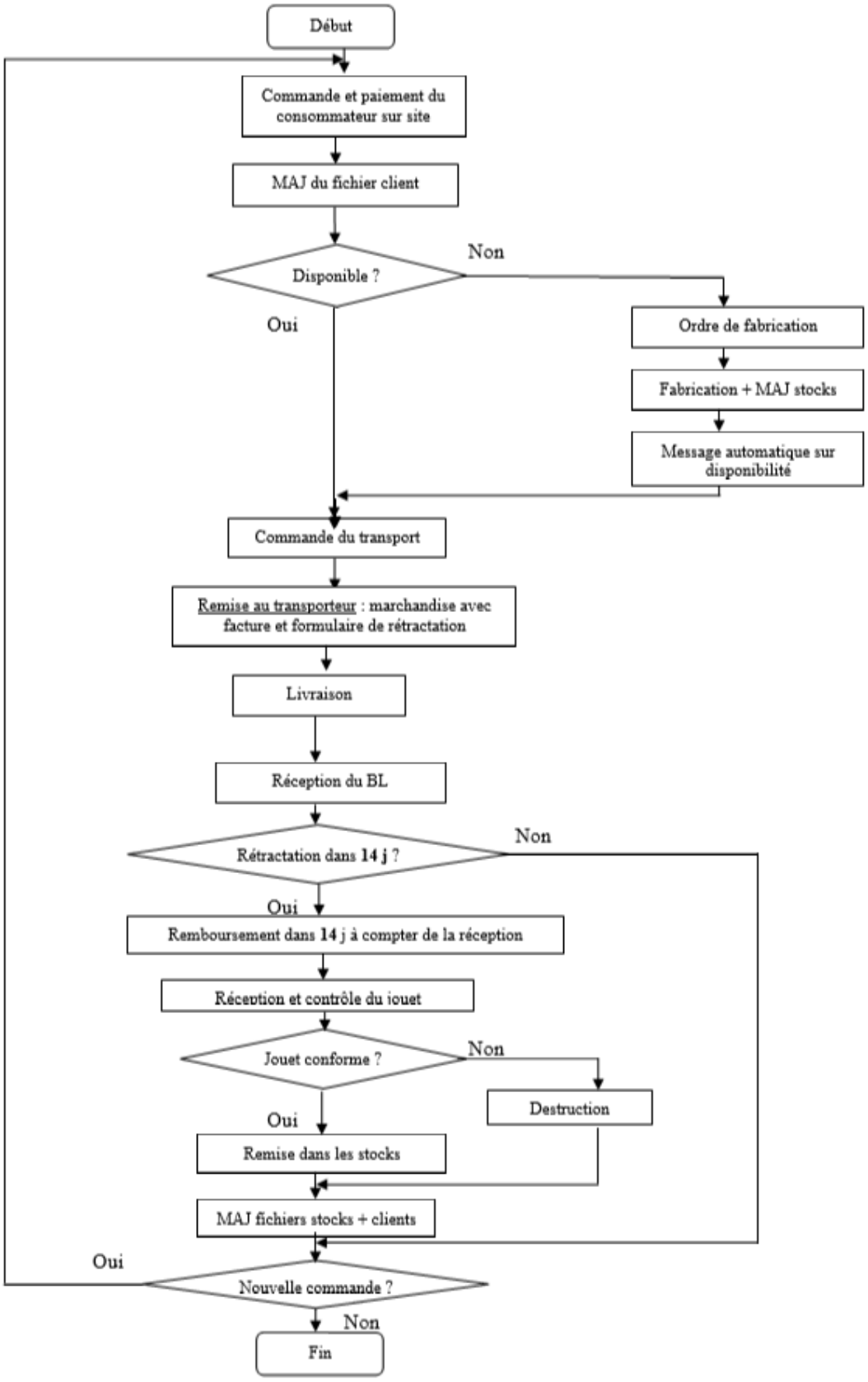
Schéma du processus de vente à distance chez Monel Jouets



© Nathan

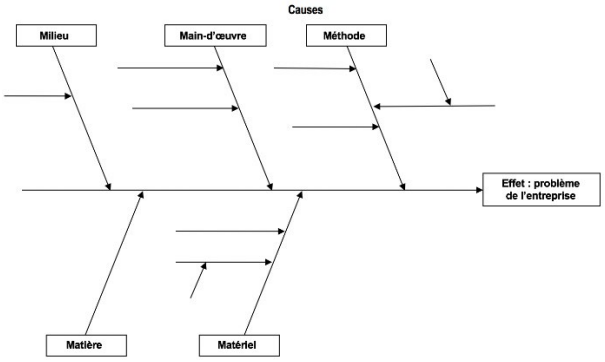
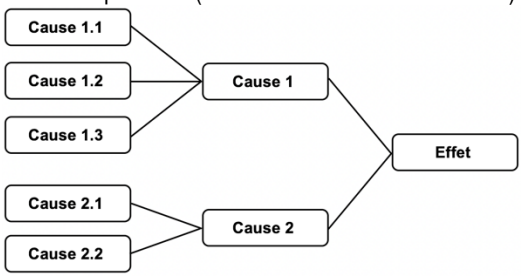
3. Représentez la procédure de vente à distance (document 2).

Corrigé disponible au format Word sur le site compagnon : chap04_appli3_corr.doc



La méthode de résolution de problèmes

Cette méthode chronologique précise permet d'utiliser, à chaque étape, un outil adapté pour résoudre un problème dans l'organisation.

Étapes	Outils
1. Formuler le problème	QQOQCP (Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?)
2. Rechercher les causes du problème	**2.1. Inventorier les causes :** remue-méninges (ou brainstorming) : un groupe de 8 à 12 salariés fait la liste des causes du dysfonctionnement. **2.2. Classer et visualiser les causes.** – Diagramme causes-effets (ou des 5M) – Arbre des causes : visualisation de l'enchaînement des causes d'un problème  **2.3. Sélectionner les causes principales :** diagramme de Pareto, qui classe les causes d'un problème par ordre d'importance (en valeurs absolues et relatives). 
3. Rechercher les solutions	– Remue-méninges – Rapports, études
4. Analyser les solutions et choisir la meilleure	– Tableau (ou matrice) multicritères – Matrice de compatibilité : en fonction de différents critères, on sélectionne, en utilisant ces symboles (« + », « – » ou « ? »), la ou les solutions qui correspondent le mieux au besoin de l'entreprise. – Tableau « avantages-inconvénients »
5. Mettre en œuvre la solution	– Liste des tâches à réaliser – Liste de contrôle – Planning – Notes – Tableau de bord – Fiche d'instructions – Logigramme
6. Contrôler la mise en œuvre	– Liste de contrôle – Tableau de bord : évaluation des écarts entre les objectifs à atteindre et leurs réalisations

La méthode QQOQCP pour la résolution de problème

Cette méthode permet d'analyser une situation en répondant aux questions suivantes :

Quoi ?	Quel est le problème rencontré ?
Qui ?	Qui sont les partenaires internes et/ou externes concernés par le problème ?
Où ?	Où trouve-t-on ce problème (entreprise, services, chez les clients…) ?
Quand ?	– Quand le problème apparaît-il ? – Depuis quand le problème existe-t-il ? – Est-il fréquent ?
Comment ?	Comment se manifeste le problème ? Quels sont les faits constatés ?
Pourquoi ?	Quelles sont les causes de ce problème ? Pourquoi faut-il le résoudre ?

Le diagramme de causes-effets ou le diagramme d'Ishikawa

Le **diagramme de causes-effets**, appelé également **diagramme d'Ishikawa**, **diagramme en arêtes de poisson** ou encore **diagramme des 5M**, a été créé par le Japonais Kaoru Ishikawa afin d'améliorer la gestion de la qualité.

Il visualise les causes d'un problème en les regroupant en cinq ou six familles :

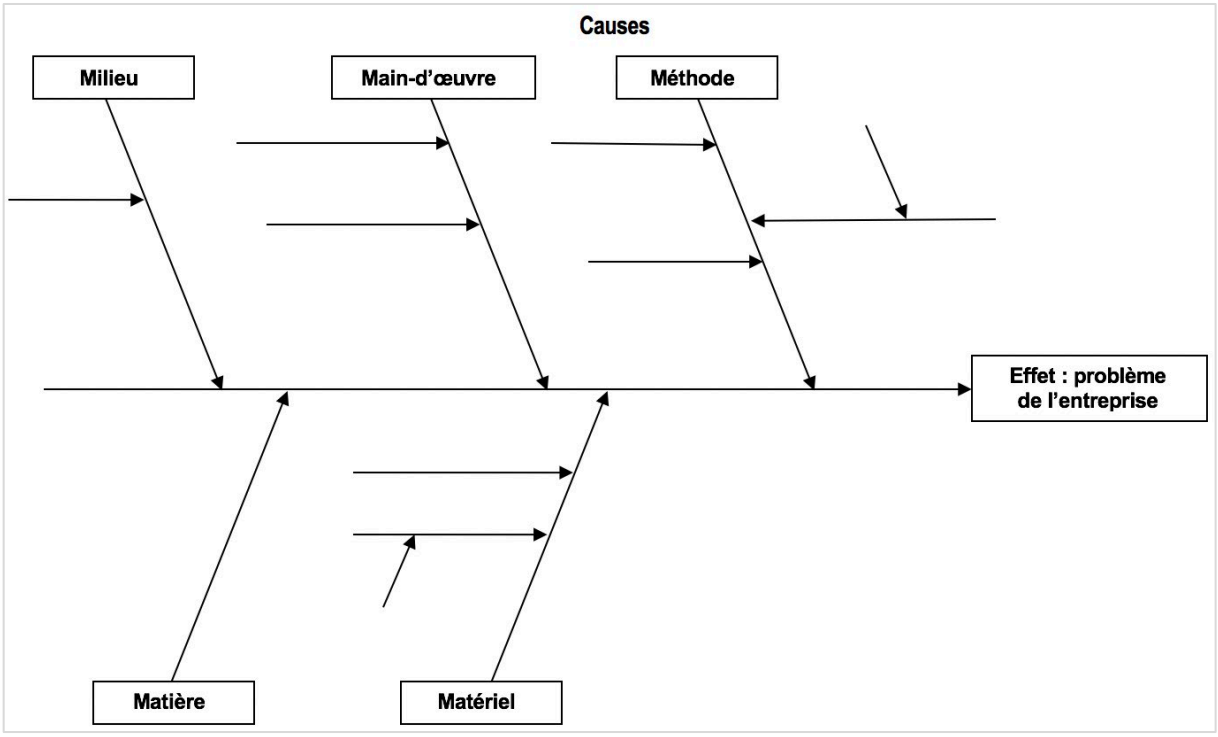
– **Matière :** matières premières, informations et supports
– **Matériel :** équipement, machines, matériel informatique
– **Méthodes :** façon de procéder pour travailler, transmettre des informations
– **Main-d'œuvre :** ressources humaines, compétence du personnel
– **Milieu :** environnement, lieu, poste de travail, bruit, lumière
– **Management :** encadrement, gestion de la société, du personnel

} 5 M

} 6 M

L'ensemble de ces causes engendre un effet.

Chaque branche reçoit d'autres **causes**.



© Nathan

Chapitre 5

La planification des activités et des prestations

Corrigé de la situation professionnelle (p. 63)

1. Quel paramètre doit être pris en compte par l'entreprise pour la planification de ses chantiers ?

L'entreprise doit tenir compte des délais imposés par les clients. Elle doit donc identifier les chantiers prioritaires avant de planifier les tâches. L'intégration de cette contrainte est indispensable dans l'organisation de ses activités.

2. Pourquoi l'entreprise doit-elle tenir compte de ce paramètre ?

L'entreprise doit tenir compte des délais afin de satisfaire ses clients et de les fidéliser. Le non-respect des délais pourrait en effet avoir des conséquences négatives sur son image de marque et sa réputation.
Rappel : pour Peter Drucker, la finalité première d'une entreprise est la satisfaction du client.

Corrigé du travail à faire (p. 64)

I. Collecter les informations et planifier les activités

1. Expliquez le terme « antériorité ».

Une antériorité est une action, une tâche ou un événement qui a nécessairement lieu avant un(e) autre dans le temps.

2. Identifiez les prestations qui ont une antériorité et celles qui pourraient se dérouler en parallèle.

Code de la tâche	Libellé de la tâche	Ordre d'exécution
A	Choix de l'emplacement de la piscine avec le client et traçage	Tâche initiale
B	Excavation et évacuation de la terre de la propriété du client	Peuvent se dérouler en parallèle après A
C	Commande d'une toupie de béton à l'entreprise Lafarge	
D	Préparation du coffrage et ferraillage de la future dalle	Consécutive à B
E	Livraison du béton par l'entreprise Lafarge et coulage de la dalle	Consécutive à C et D
F	Séchage de la dalle	Consécutive à E
G	Montage des parois en agglos creux en béton	Consécutive à F
H	Positionnement de l'éclairage, des skimmers et des jets d'eau	Consécutive à G
I	Lissage des murs, application de l'enduit de finition et pose des margelles	Consécutive à H
J	Séchage de l'enduit	Peuvent se dérouler en parallèle après I
K	Préparation du revêtement en atelier : coupe et thermocollage du liner aux dimensions exactes de la piscine	
L	Branchement des pompes et des liaisons électriques	Peuvent se dérouler en parallèle après J
M	Rebouchage de la tranchée technique autour de la piscine	
N	Pose du liner dans la piscine et mise en eau	Consécutive à L et M
O	Mise en route des pompes et premiers traitements de l'eau	Dernière tâche, consécutive à N

3. Le personnel de la SARL Piscines Brio travaille du lundi au vendredi, jours d'ouverture de l'entreprise. Sachant qu'une fermeture annuelle est prévue du 29 janvier au 11 février N, complétez le planning du projet Dupont :

a. pour les tâches A à F :

	Me 10/01		J 11/01		V 12/01		L 15/01		M 16/01		Me 17/01		J 18/01		V 19/01		L 22/01		M 23/01		Me 24/01		J 25/01		V 26/01		L 29/01	
	M	A	M	A	M	A	M	A	M	A	M	A	M	A	M	A	M	A	M	A	M	A	M	A	M	A	M	A
A																												
B																												
C																												
D																												
E																												
F																											C	C

Remarque : la lettre C représente la période de congés durant laquelle la SARL Piscines Brio est fermée.

b. pour les tâches G et H :

	M 30/01		Me 31/01		J 01/02		V 02/02		L 05/02		M 06/02		Me 07/02		J 08/02		V 09/02		L 12/02		M 13/02		Me 14/02		J 15/02		V 16/02	
	M	A	M	A	M	A	M	A	M	A	M	A	M	A	M	A	M	A	M	A	M	A	M	A	M	A	M	A
G	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C										
H																												

c. pour les tâches I à O :

	L 19/02		M 20/02		Me 21/02		J 22/02		V 23/02		L 26/02		M 27/02		Me 28/02		J 01/03		V 02/03		L 05/03		M 06/03		Me 07/03		J 08/03	
	M	A	M	A	M	A	M	A	M	A	M	A	M	A	M	A	M	A	M	A	M	A	M	A	M	A	M	A
I																												
J																												
K																												
L																												
M																												
N																												
O																												

4. Calculez la durée minimale pour achever ce chantier.

En additionnant toutes les parties grisées sur les plannings, on compte 31,5 jours.

5. Indiquez à quelle date au plus tard il faudra commencer l'ensemble des tâches.

Si le chantier doit être achevé le jeudi 15 mars, il faudra commencer l'ensemble des tâches au plus tard le jeudi 18 janvier (dans cette configuration, les travaux se termineraient le 15 mars en fin de matinée).

6. Certaines tâches bénéficient-elles de marges libres ?

Oui, la tâche C bénéficie d'une marge de 1,5 jour, la tâche K d'une marge de 7 jours et la tâche M d'une marge de 1,5 jour.

 © Nathan

7. En utilisant l'organigramme de l'entreprise Piscines Brio, affectez les différents intervenants pour chaque tâche en complétant le tableau d'affectation des ressources.

Code de la tâche	Corps de métier	Intervenants	Dates d'intervention
A	Chef de chantier et terrassier	Édouard Collas Marc Giacometti	Mercredi 10 janvier matin
B	Terrassiers (× 2)	Marc Giacometti François Ramirez	Du mercredi 10 janvier après-midi au vendredi 12 janvier matin
C	Chef de chantier	Édouard Collas	Mercredi 10 janvier après-midi
D	Maçons (× 2)	Hugo Poitevin Hakim Chebli	Vendredi 12 janvier après-midi et lundi 15 janvier matin
E	Maçons (× 3)	Hugo Poitevin Hakim Chebli Antoine Mercier	Lundi 15 janvier après-midi
F	–	–	Du mardi 16 janvier matin au lundi 29 janvier après-midi
G	Maçons (× 3)	Hugo Poitevin Hakim Chebli Antoine Mercier	Du lundi 12 février matin au jeudi 15 février après-midi
H	Plombier-électricien	Laurent Lévy	Vendredi 16 février
I	Maçons (× 3)	Hugo Poitevin Hakim Chebli Antoine Mercier	Lundi 19 février
J	–	–	Du mardi 20 février matin au jeudi 1er mars après-midi
K	Équipe revêtement (× 2)	Stéphanie Zola Ludovic Duprez	Mardi 20 février
L	Plombier-électricien	Laurent Lévy	Vendredi 2 mars et lundi 5 mars
M	Maçons (× 3)	Hugo Poitevin Hakim Chebli Antoine Mercier	Vendredi 2 mars matin
N	Équipe revêtement (× 2)	Stéphanie Zola Ludovic Duprez	Mardi 6 mars
O	Plombier-électricien	Laurent Lévy	Mercredi 7 mars matin

8. Rédigez un courriel pour informer tous les intervenants de leur planning.

De : Le (la) gestionnaire

À : Édouard Collas ; Marc Giacometti ; François Ramirez ; Hugo Poitevin ; Hakim Chebli ; Antoine Mercier ; Stéphanie Zola ; Ludovic Duprez ; Laurent Lévy

Date : jj/mm/aaaa

Objet : Planning chantier Dupont

Bonjour,

Veuillez trouver ci-joint le planning des interventions concernant le chantier Dupont. Je vous prie de bien prendre note de vos dates respectives afin que les travaux ne prennent pas de retard.

Je vous remercie par avance.

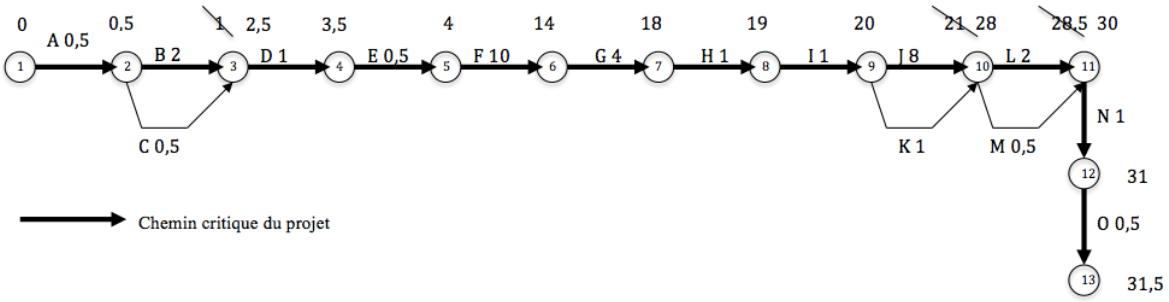
Bien cordialement,

Le (la) gestionnaire

II. Établir le graphe PERT et le diagramme de Gantt

9. Réalisez le graphe PERT du chantier Dupont.

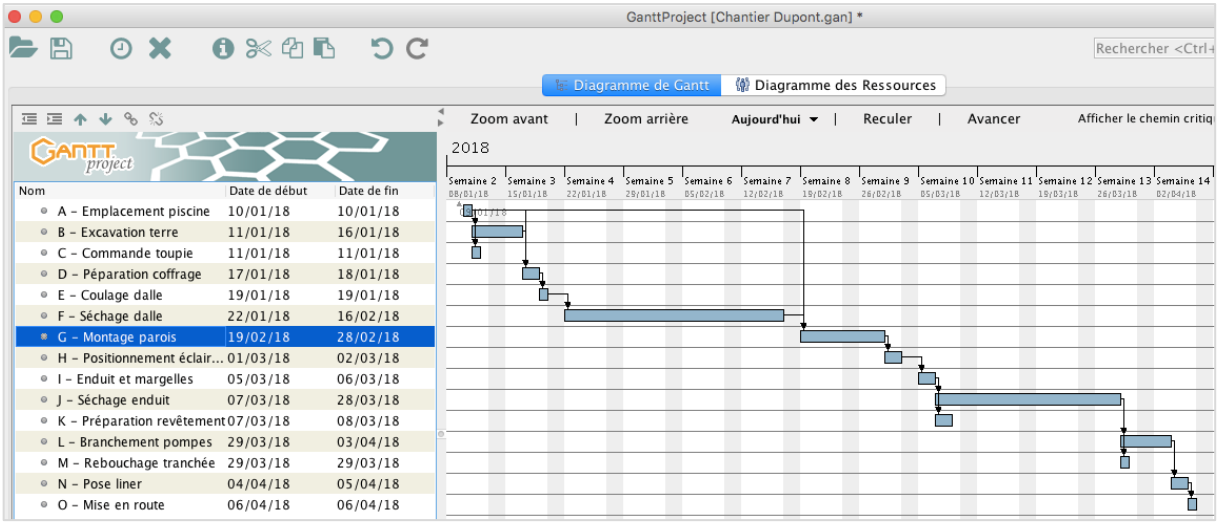
Corrigé disponible au format Word sur le site compagnon : chap05_TAF_Q9_corr



10. À l'aide d'un logiciel de gestion de projet, tracez le diagramme de Gantt pour ce chantier.

Pour répondre à cette question, les étudiants doivent mettre en œuvre le mode opératoire présenté dans la fiche ressource 2, « Le diagramme de Gantt », p. 71 du livre élève.
Cependant, certains logiciels de gestion de projet rencontrent des limites dans leurs spécifications. C'est le cas de GanttProject, qui ne permet pas de définir une tâche d'une durée inférieure à une journée (défaut de granularité). Or, le chantier Dupont étudié ici prévoit des tâches d'une demi-journée. Ainsi, selon le logiciel utilisé en classe, des adaptations peuvent être nécessaires.
Avec GanttProject, il suffit ainsi de doubler les durées (1 demi-journée = 1 jour, 1 journée = 2 jours) pour surmonter cet obstacle. Cela n'affecte pas la validité du modèle pour spécifier les antériorités des tâches, affecter les ressources nécessaires et suivre l'avancement du projet. En revanche, l'inconvénient est que cela fausse l'échelle des temps obtenue. Le diagramme de Gantt du chantier Dupont présenté ci-dessous permet de souligner ces observations.

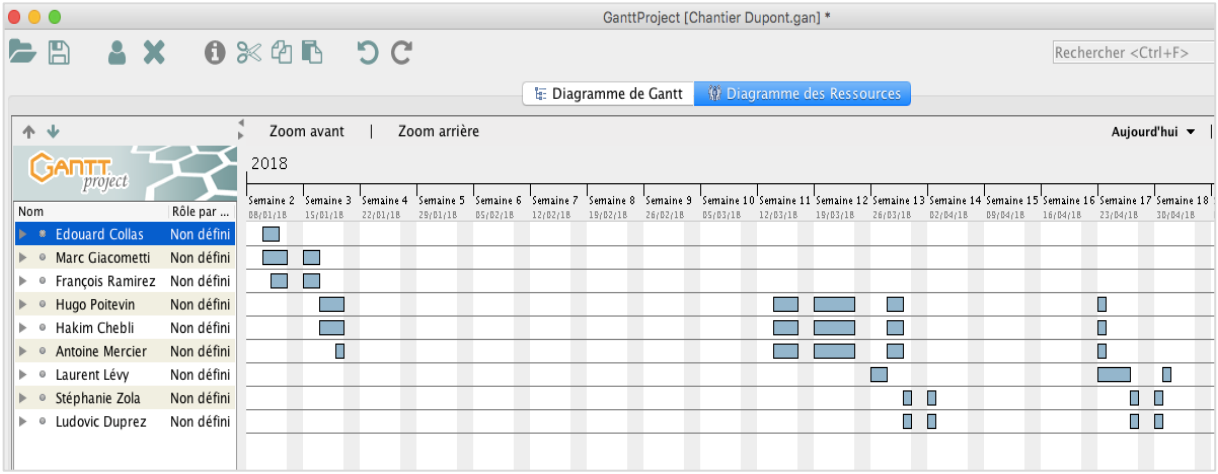
• Diagramme de Gantt du chantier Dupont sous GanttProject version 2.8.5



On constate, à la lecture de ce diagramme, que si la première tâche commence bien le 10 janvier, la dernière s'achève le 6 avril. En ne comptant pas les week-ends et les jours fériés, cela correspond à un chantier d'une durée totale de 63 jours.
Pour connaître la date exacte de fin des travaux, il convient de diviser cette durée par deux. On retombe alors bien sur les résultats obtenus dans les questions 3 et 4, soit une durée totale de 31,5 jours et un chantier achevé le 7 mars.

© Nathan

• **Diagramme de Gantt des ressources affectées au chantier Dupont sous GanttProject version 2.8.5**



III. Suivre l'avancement des interventions

11. Complétez la liste de contrôle « prévu/réalisé » du chantier.

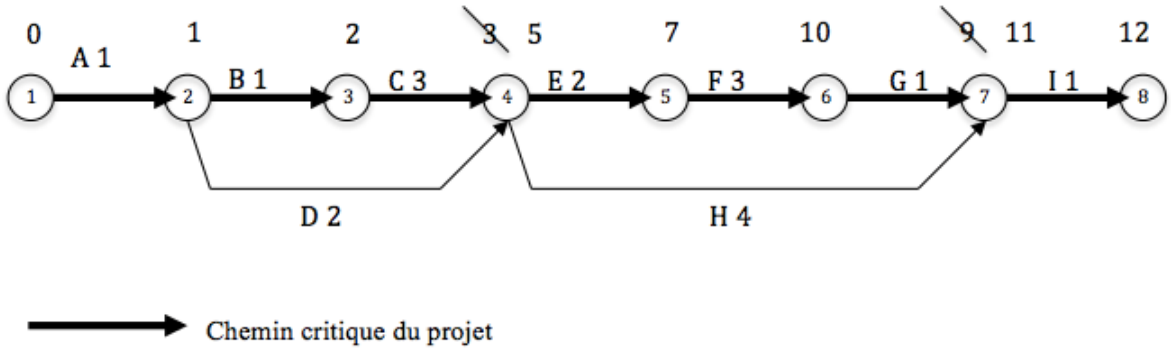
Code de la tâche	Tâche critique (Oui / Non)	Marge libre	Durée prévue	Durée réalisée	Écart +/–
A	O	0	0,5	0,5	0
B	O	0	2	2	0
C	N	1,5	0,5		
D	O	0	1	1,5	+ 0,5
E	O	0	0,5	0,5	0
F	O	0	10	12	+ 2
G	O	0	4	4	0
H	O	0	1	1	0
I	O	0	1	1	0
J	O	0	8	8	0
K	N	7	1		
L	O	0	2	2	0
M	N	1,5	0,5		
N	O	0	1	1	0
O	O	0	0,5	0,5	0
		Durée globale prévue	**31,5**		
			Durée globale probable	**34**	
				Écart global probable	**+ 2,5**

Corrigé des applications professionnelles

Application 1 – Planifier la préparation d'un événement (p. 75)

1. Tracez le graphe PERT de ce projet à l'aide du document.

Corrigé disponible au format Word sur le site compagnon : chap05_appli1_Q1_corr



2. Élaborez une liste de contrôle afin de suivre l'avancement des différentes tâches à l'aide du document.

Liste de contrôle pour la participation au 25e Salon de la décoration

Tâches		Durée prévue (semaines)	Antériorités	Date de début	Date de fin
A	Envoi du dossier d'inscription	1	–	19/02/N	
B	Choix de l'emplacement et définition des équipements nécessaires (raccordements électricité…)	1	A		
C	Choix de la décoration du stand	3	B		
D	Réservation des billets d'avion et des chambres d'hôtel	2	A		
E	Conception des affiches	2	C		
F	Choix de l'imprimeur	3	E		
G	Réception des affiches	1	F		
H	Préparation logistique	4	C – D		
I	Installation du stand	1	G – H		

3. Après avoir identifié les tâches critiques, rédigez une note de synthèse pour expliquer à Mme Sanchez les points sur lesquels il faudra être particulièrement vigilant pour respecter les délais.

Les tâches critiques sont celles qui composent le chemin critique sur le graphe PERT, à savoir les tâches A, B, C, E, F, G et I.

Le graphe PERT a révélé qu'il faudrait au minimum 12 semaines pour organiser la participation de l'entreprise Jardins d'été au 25e Salon de la décoration. En commençant dès la semaine du 19 février, les préparatifs seraient achevés au plus tôt la semaine du 7 mai. L'événement ayant lieu fin mai, cela laisse une marge d'environ deux semaines. Cela signifie que, pour respecter les délais, seul un retard minime d'un à deux jours par tâche critique est envisageable.

Les étudiants doivent rédiger une note de synthèse en insistant sur ce dernier point. Ils peuvent également prendre le parti de proposer des moyens de réduire la durée de certaines tâches critiques…

Corrigé disponible au format Word sur le site compagnon : chap05_appli1_Q3_corr

© Nathan

Application 2 – Concevoir un planning de gestion d'équipes (p. 76)

1. **Sachant que les équipes travaillent du lundi au vendredi, élaborez un planning à bandes qui permettra au responsable de suivre l'activité de ses installateurs.**

Corrigé disponible au format Word sur le site compagnon : chap05_appli2_Q1_corr

Planning de gestion d'équipes – Septembre N

Equipe	L 03/09	M 04/09	Me 05/09	J 06/09	V 07/09	L 10/09	M 11/09	Me 12/09	J 13/09	V 14/09	L 17/09	M 18/09	Me 19/09	J 20/09	V 21/09	L 24/09	M 25/09	Me 26/09	J 27/09	V 28/09
Thomas	Client Fabbro											Client Roland								
Alexis		Client Jeannin				Client Guyard						Client Payan								
Serban	Client Astier					Client Zino								Client Blanc		Client Zimmerman				

Légende

	Plages affectées aux clients
	Plages disponibles

2. **L'installation de la chaudière de M. Nicolas nécessitant 5 jours de travail, identifiez la période à laquelle l'entreprise pourrait intervenir au plus tôt chez ce client.**

À la lecture du planning à bandes, on constate que l'installation de la chaudière de M. Nicolas pourrait être effectuée au plus tôt du jeudi 13 au mercredi 19 septembre par l'équipe Serban.

Application 3 – Affecter les ressources nécessaires en fonction des disponibilités (p. 77)

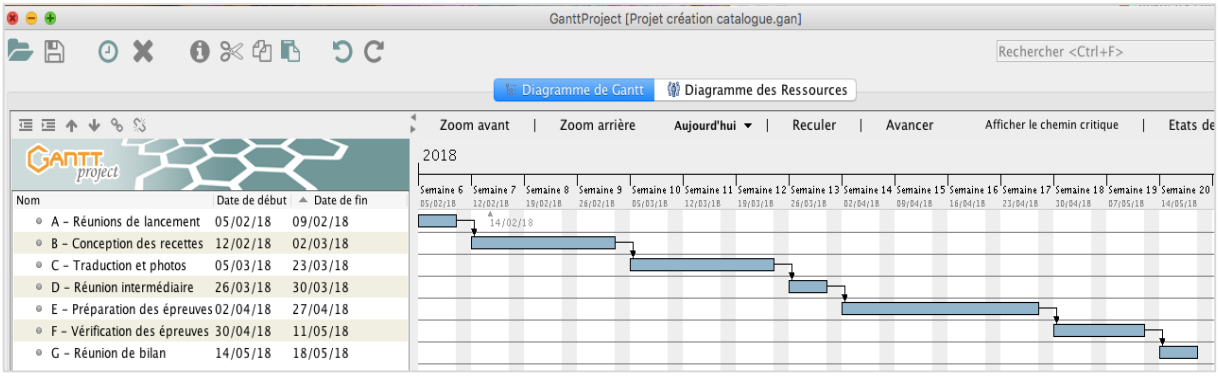
1. **Nous sommes le 1er février N. Établissez le tableau d'affectation des ressources en indiquant les dates d'intervention des différents membres de l'équipe à l'aide du document.**

Tableau d'affectation des ressources – Projet de création du catalogue

	Tâches	Spécialités	Intervenants	Dates et heures d'intervention
A	Réunions de lancement du projet	Toutes	Equipe complète	Du 5 au 9 février
B	Conception des recettes et choix des textes	Chef cuisinier, directrice de la communication et directeur commercial	Sylvain Hussard Hélène Forti Maxime Château	Du 12 février au 2 mars
C	Traduction des recettes et prise des photos	Traductrice et photographe	Inès Vermouth Tessa Falicia	Du 5 au 23 mars
D	Réunion intermédiaire pour finaliser les textes et choisir la mise en page	Toutes	Equipe complète	Du 26 au 30 mars
E	Préparation des premières épreuves de test	Photographe et équipe de reprographie	Tessa Falicia Malika Besnard Kevin Rambot	Du 2 au 27 avril
F	Vérification des épreuves	Directrice de la communication et directeur commercial	Hélène Forti Maxime Château	Du 30 avril au 11 mai
G	Réunion de bilan pour vérification générale	Toutes	Equipe complète	Du 14 au 18 mai

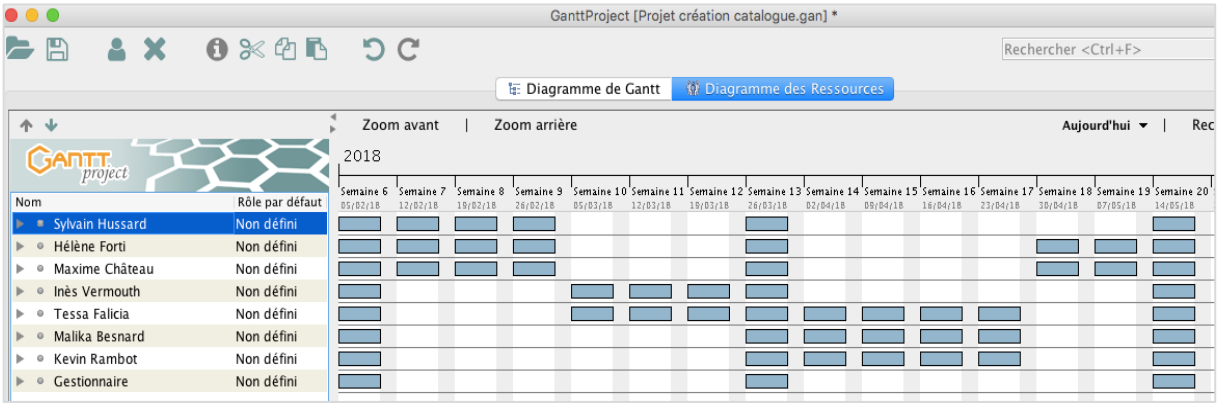
2. Tracez le diagramme de Gantt correspondant à l'aide d'un logiciel de gestion de projet.

• Diagramme de Gantt du projet de création du catalogue sous GanttProject version 2.8.5



Le logiciel GanttProject ne tenant pas compte des week-ends, la durée d'une semaine correspond ici à 5 jours. Par exemple, pour la tâche C, qui nécessite 3 semaines de travail, il faut spécifier une durée de 15 jours pour couvrir la période du 5 au 23 mars N. On retrouve alors le calendrier des interventions établi dans la question précédente.

• Diagramme de Gantt des ressources affectées au projet de création du catalogue sous GanttProject version 2.8.5



Il convient de ne pas oublier le (la) gestionnaire, qui participe à toutes les réunions de l'équipe en charge du projet de création du catalogue.

3. Début mars, Inès Vermouth, la traductrice, vous appelle pour annoncer qu'elle est souffrante et qu'elle ne sera pas disponible avant la semaine suivante. De même, l'imprimerie Rambot Papiers vous fait savoir qu'en raison d'un surcroît d'activité, elle ne pourra intervenir pour la société Food & Sea qu'à partir du 23 avril.

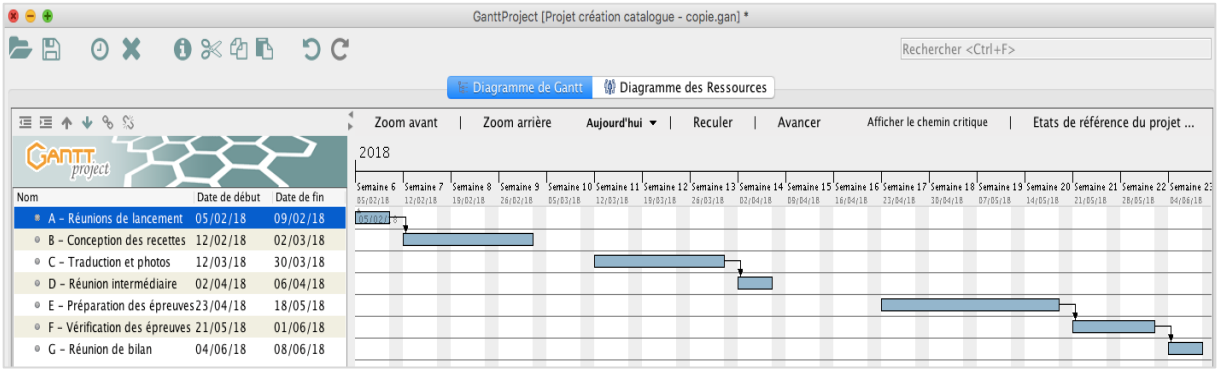
a) Effectuez les modifications nécessaires dans le tableau d'affectation des ressources.

Corrigé disponible au format Word sur le site compagnon : chap05_appli3_Q3_corr

Tableau d'affectation des ressources modifié – Projet de création du catalogue

Tâches		Spécialités	Intervenants	Dates et heures d'intervention
A	Réunions de lancement du projet	Toutes	Equipe complète	Du 5 au 9 février
B	Conception des recettes et choix des textes	Chef cuisinier, directrice de la communication et directeur commercial	Sylvain Hussard Hélène Forti Maxime Château	Du 12 février au 2 mars
C	Traduction des recettes et prise des photos	Traductrice et photographe	Inès Vermouth Tessa Falicia	Du 12 au 30 mars
D	Réunion intermédiaire pour finaliser les textes et choisir la mise en page	Toutes	Equipe complète	Du 2 au 6 avril
E	Préparation des premières épreuves de test	Photographe et équipe de reprographie	Tessa Falicia Malika Besnard Kevin Rambot	Du 23 avril au 18 mai
F	Vérification des épreuves	Directrice de la communication et directeur commercial	Hélène Forti Maxime Château	Du 21 mai au 1er juin
G	Réunion de bilan pour vérification générale	Toutes	Equipe complète	Du 4 au 8 juin

b) Effectuez les modifications sur le diagramme de Gantt.



Pour effectuer les modifications nécessaires, il convient de spécifier que les tâches B-C et D-E ne s'enchaînent plus immédiatement. Pour cela, il suffit de retirer les antériorités et de choisir la date de début des tâches C et E.

c) Rédigez une note de service pour prévenir les personnels de la société Food & Sea des changements dans leur emploi du temps.

Parmi les membres de l'équipe chargée de la conception du catalogue, certains n'appartiennent pas à la société Food & Sea. C'est le cas de Tessa Falicia, Malika Besnard, Kevin Rambot et Inès Vermouth. Ces personnes ne recevront donc pas la note de service et seront informées par d'autres moyens (appel téléphonique…) des changements dans le calendrier d'avancement du projet.

NOTE DE SERVICE N° N/0126

Le jj/03/N

Émetteur : Le (la) gestionnaire

Destinataire : Sylvain Hussard, chef cuisinier

Objet : Changements dans le calendrier du projet de création du catalogue

Suite à certains contretemps rencontrés par des membres de l'équipe, votre emploi du temps concernant le projet de création du catalogue se trouve modifié de la façon suivante :
– la réunion intermédiaire aura lieu la semaine du 2 au 6 avril (et non plus la semaine du 26 au 30 mars) ;
– la réunion de bilan aura lieu la semaine du 4 au 8 juin (et non plus la semaine du 14 au 18 mai).

Je vous prie de bien vouloir prendre note de ces modifications.

NOTE DE SERVICE N° N/0127

Le jj/03/N

Émetteur : Le (la) gestionnaire

Destinataires : Hélène Forti, directrice de la communication ; Maxime Château, directeur commercial

Objet : Changements dans le calendrier du projet de création du catalogue

Suite à certains contretemps rencontrés par des membres de l'équipe, votre emploi du temps concernant le projet de création du catalogue se trouve modifié de la façon suivante :
– la réunion intermédiaire aura lieu la semaine du 2 au 6 avril (et non plus la semaine du 26 au 30 mars) ;
– la vérification des épreuves aura lieu du 21 mai au 1er juin (et non plus du 30 avril au 11 mai) ;
– la réunion de bilan aura lieu la semaine du 4 au 8 juin (et non plus la semaine du 14 au 18 mai).

Je vous prie de bien vouloir prendre note de ces modifications.

© Nathan

Application 4 – Ordonnancer une liste de tâches (p. 78)

1. Concevez le tableau des antériorités de ce projet (document).

Le tableau proposé exploite les données de l'énoncé. Outre les antériorités, celui-ci nous renseigne sur la durée de certaines tâches et sur les échéances à respecter impérativement. Ces informations sont présentées en gras, sur la base d'une semaine = 5 jours ouvrables. On peut ensuite compléter le tableau, en fixant la durée estimée des tâches restantes et en déduisant les dates au plus tard.

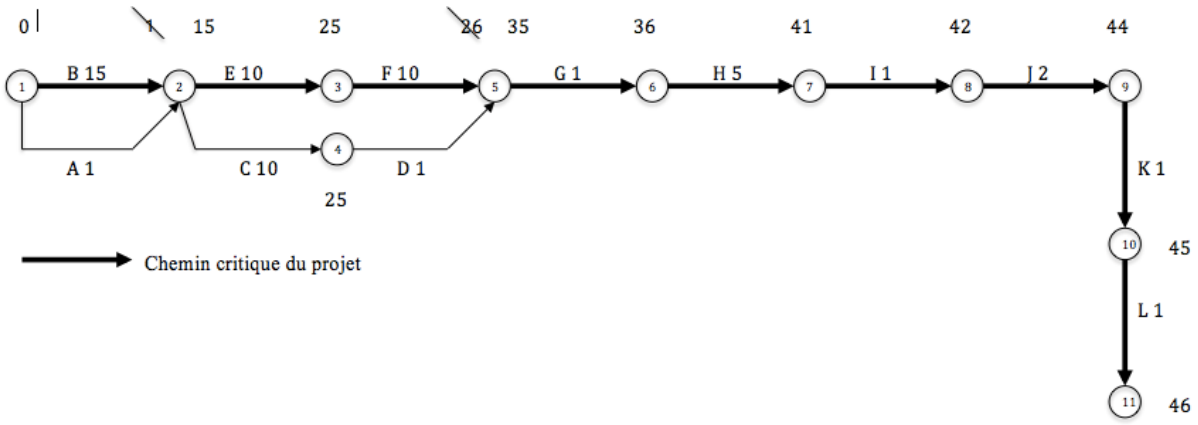
Tableau des antériorités – Organisation de la formation à Orléans

TÂCHES		Durée estimée	Date au plus tard	Antériorités
A	Pré-inscription à la formation et réservation d'un logement	1 jour	J – 6 mois = mi-octobre	–
B	Demande de financement à AGEFOS-PME et attente de la réponse	3 semaines = 15 jours	11 décembre	–
C	Information du directeur administratif et financier (DAF)	2 semaines = 10 jours	2 janvier	B
D	Inscription définitive à la formation et paiement du logement	1 jour	J – 3 mois = mi-janvier	C
E	Réalisation des 3 devis de transport	2 semaines = 10 jours	Mi-février	B
F	Sélection d'un devis par le DAF	2 semaines = 10 jours	Début mars	E
G	Édition des titres de transport	1 jour	J – 1 mois = mi-mars	F
H	Réalisation des ordres de mission et d'un estimatif des frais de nourriture	5 jours	3-9 avril	G
I	Remise des dossiers de formation aux salariés	1 jour	J – 1 semaine = 10 avril	H
J	Déroulement de la formation	2 jours	17-18 avril	I
K	Collecte et contrôle des notes de frais de restauration	1 jour	J + 1 jour = 19 avril	J
L	Remise des notes de frais au DAF pour remboursement	1 jour	J + 2 jours = 20 avril	K

2. Tracez le graphe PERT correspondant en identifiant le chemin critique.

Proposition de réponse.

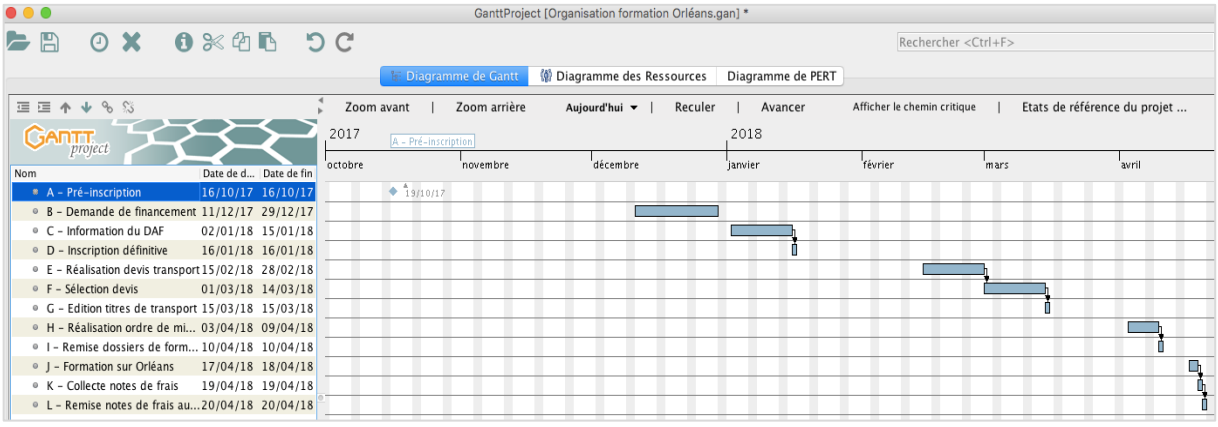
Corrigé disponible au format Word sur le site compagnon : chap05_appli4_Q2_corr



Le graphe PERT nous apprend que l'organisation de la formation requiert 46 jours ouvrables, sachant que l'étape A doit commencer au plus tard 6 mois avant le déroulement de la formation les 17 et 18 avril (soit mi-octobre environ) et l'étape D 3 mois avant au plus tard (soit vers mi-janvier).

3. Tracez le diagramme de Gantt à l'aide d'un logiciel de gestion de projet, en veillant à adopter l'unité de temps la plus appropriée.

Le tableau présenté dans la réponse à la question 1 montre que les différentes tâches nécessaires à l'organisation de la formation requièrent entre 1 et 15 jours ouvrables. On retiendra donc la journée comme unité de mesure pour la réalisation du diagramme de Gantt.
Afin de respecter le calendrier proposé précédemment, certaines antériorités n'ont pas été spécifiées pour pouvoir fixer la date de début des tâches concernées. Cette configuration permet de mettre en relief les marges qui existent entre certaines tâches (notamment entre les tâches D et E puis entre les tâches G et H).



 © Nathan

Chapitre 6

L'organisation des déplacements sur le territoire national ou à l'étranger

Corrigé de la situation professionnelle (p. 79)

1. Pourquoi l'entreprise Piscines Brio cherche-t-elle à se diversifier ?

L'entreprise souhaite se diversifier car un nouveau concurrent, qui propose les mêmes produits qu'elle, vient de s'installer dans la commune voisine. Cela pouvant entraîner une baisse du chiffre d'affaires (les deux entreprises se partagent désormais une même clientèle), Piscines Brio veut se développer dans le secteur des piscines écologiques afin de se différencier de ce concurrent.

2. Quelles tâches devrez-vous réaliser pour organiser le déplacement de Jérémy Froissard ?

L'organisation du déplacement d'un collaborateur nécessite de prévoir son mode de transport (voiture, train, avion), son mode d'hébergement, mais également ses frais divers (restauration, taxi…). Il peut aussi avoir des besoins spécifiques comme la réservation d'un restaurant, la mise à disposition de matériel…

Corrigé du travail à faire (p. 80-81)

I. Identifier les besoins et les contraintes d'un déplacement professionnel

1. Mettez en évidence les informations issues du courriel de M. Froissard et de la note de Mme Brio qui vous serviront à organiser le déplacement (dates, horaires, moyen de transport, hébergement).

• Concernant les dates et les horaires

Le rendez-vous de M. Froissard a lieu le quatrième jeudi de mars (soit le 24 mars si l'on se situe en 2022) à 9 h. M. Froissard souhaite arriver la veille (23 mars) en fin d'après-midi et être de retour chez lui à 19 h au plus tard. Il faut donc prévoir un déplacement sur deux jours (du 23 au 24 mars).

• Concernant le moyen de transport

Le choix doit s'effectuer entre le train (tarif seconde classe) et l'avion (tarif classe économique). La voiture n'est pas envisageable car la distance à parcourir est très importante et aucun véhicule de société n'est disponible. Par ailleurs, il n'est pas nécessaire de réserver un taxi pour M. Froissard.

• Concernant l'hébergement

M. Froissard doit pouvoir se rendre à pied à son rendez-vous. Il est donc impératif de choisir un hôtel à proximité, pour une nuit, sachant que le remboursement se fera à hauteur de 43,50 € (petit déjeuner inclus).

II. Préparer un déplacement professionnel

2. Concernant le mode de transport, vous envisagez d'utiliser les services d'un voyagiste en ligne pour gagner en temps et en efficacité. Consultez les sites suivants : www.opodo.fr, www.lastminute.com, www.oui.sncf, puis comparez les tarifs des trajets à destination de Strasbourg (au départ d'Aix-en-Provence pour les trains et de Marseille pour les vols) aux dates et horaires appropriés. Sélectionnez la prestation qui vous paraît la plus intéressante, compte tenu des besoins de M. Froissard et du barème de la note d'information.

La réponse peut être présentée sous forme de tableau. Les données sont à actualiser en fonction de la date de consultation des sites des voyagistes. En effet, dans le contexte sanitaire actuel, les transports en commun ont connu de nombreuses restrictions, conduisant à une offre plus limitée pour les vols et les trajets en train.
Les critères de sélection doivent porter sur les dates de départ et de retour mais également sur les horaires. À ce titre, il convient de rechercher une arrivée à Strasbourg en fin d'après-midi et un départ de Strasbourg en début d'après-midi (il est raisonnable de prévoir toute la matinée pour le rendez-vous professionnel), avec un retour à Marseille ou Aix-en-Provence avant 19 h. Enfin, il faut penser à la catégorie du billet (seconde classe pour le train ou classe économique pour l'avion).
Le tableau ci-dessous présente les offres des différents voyagistes.

Les cellules grisées correspondent le mieux aux besoins de M. Froissard.

Voyagiste	Moyen de transport	Horaire trajet aller	Horaire trajet retour	Tarif
Opodo	Avion	17 h 55 – 19 h 10	14 h 10 – 17 h 30	687 €
Opodo	Avion	16 h 45 – 20 h 20	16 h 10 – 17 h 25	691 €
Opodo	Avion	17 h 55 – 19 h 10	18 h 00 – 19 h 25	661 €
Lastminute.com	Avion	17 h 55 – 19 h 10	16 h 50 – 20 h 20	499 €
Lastminute.com	Avion	17 h 55 – 19 h 10	14 h 10 – 17 h 30	691 €
Lastminute.com	Avion	17 h 55 – 19 h 10	16 h 10 – 17 h 25	745 €
OUI.sncf	Train	13 h 11 – 19 h 13		127 €
OUI.sncf	Train	14 h 23 – 19 h 43		83 €
OUI.sncf	Train	16 h 24 – 21 h 54		75 €
OUI.sncf	Train		12 h 19 – 18 h 44	130 €
OUI.sncf	Train		13 h 04 – 19 h 34	102 €
OUI.sncf	Train		13 h 19 – 19 h 45	138 €

Au regard de cette sélection, l'offre du voyagiste OUI.sncf paraît la plus économique, avec un tarif aller-retour à 257 €. Elle présente cependant l'inconvénient d'un temps de trajet très long, ce qui peut occasionner de la fatigue pour le collaborateur. De plus, en fonction de la durée du rendez-vous, M. Froissard pourrait rater son train de retour (le départ étant prévu à 12 h 19).
La solution la plus prudente et la plus confortable reste donc l'avion. À cet égard, l'offre du voyagiste Opodo à 687 € est la plus intéressante.

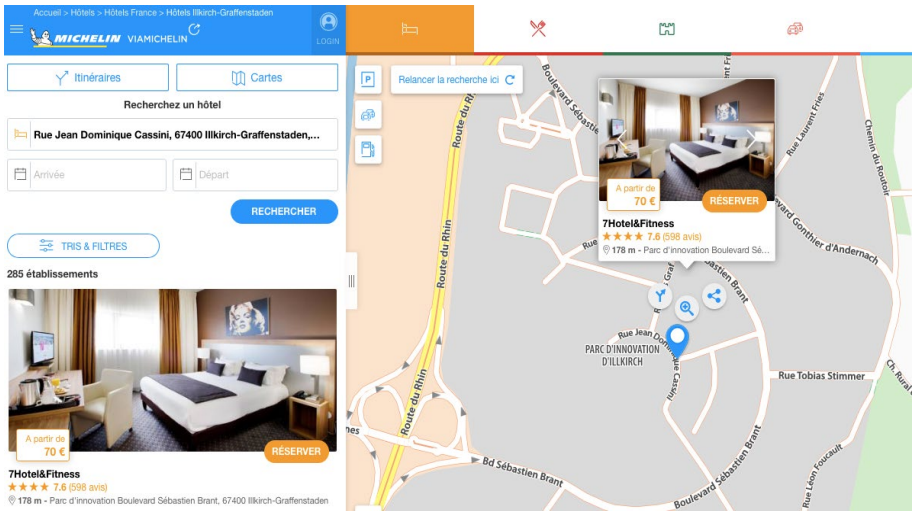
Remarque : selon le temps dont on dispose pour répondre à la question, on peut envisager de répartir la classe en trois groupes, chaque groupe effectuant les recherches sur un seul voyagiste. La solution dépendra alors de la confrontation des meilleures offres identifiées par chaque groupe.

3. Identifiez, grâce à un outil de géolocalisation, l'hôtel le plus proche du lieu de rendez-vous de M. Froissard afin de lui permettre de s'y rendre à pied.

Les étudiants peuvent utiliser Google Maps ou un outil tel ViaMichelin pour répondre. Il suffit d'entrer l'adresse du lieu du rendez-vous de M. Froissard et de rechercher les hôtels à proximité.

Une recherche sur ViaMichelin montre qu'un seul hôtel se situe à proximité immédiate du lieu de rendez-vous de M. Froissard : le 7Hotel&Fitness, situé boulevard Sébastien Brant à Illkirch-Graffenstaden. Les autres hébergements sont trop éloignés pour envisager un déplacement à pied.

 © Nathan



4. Rédigez un courriel afin d'effectuer la réservation au nom de M. Froissard, en veillant à apporter les précisions nécessaires.

Remarque : contact@7hotel.fr
Le site Internet de l'hôtel (www.7hotel.fr/) affiche des tarifs plus élevés que le barème retenu par Mme Brio. Au regard des offres proposées à la date de consultation du site, on retient ici un montant de 97 € (84 € pour la chambre + 13 € pour le petit déjeuner).

De :	[Vous-même]
À :	contact@7hotel.fr
Date :	jj/mm/aaaa
Objet :	Réservation M. Froissard

Bonjour,

Je souhaite réserver une chambre supérieure pour une personne, au nom de Jérémy Froissard, pour la nuit du 23 au 24 mars 2022, avec petit déjeuner, pour un montant total de 97 € (84 € pour la chambre + 13 € pour le petit déjeuner).

M. Froissard devrait arriver en début de soirée, son avion arrivant à 19h10 à l'aéroport de Strasbourg.

Je vous remercie par avance de bien vouloir me confirmer cette réservation ainsi que le montant de la chambre.

Bien cordialement,

[Prénom Nom]
Gestionnaire – SARL Piscines Brio

5. Rédigez l'ordre de mission de M. Froissard d'après le modèle fourni.

Objet : ordre de mission

Par la présente, la SARL Piscines Brio, située avenue Paul-Magallon à Éguilles (13510), confie à M. Froissard Jérémy, responsable des achats, une mission consistant à négocier un contrat d'approvisionnement auprès d'un nouveau fournisseur.

Cette mission doit se dérouler rue Jean-Dominique-Cassini à Illkirch-Graffenstaden (67400), du 23 au 24 mars 2022.

Pour son voyage, M. Froissard prendra à l'aller le vol de 17h55 au départ de l'aéroport Marseille-Provence et au retour celui de 14h10 au départ de l'aéroport Strasbourg-Entzheim.

Pendant sa mission, il résidera au 7Hotel&Fitness, boulevard Sébastien-Brant à Illkirch-Graffenstaden. (67400). Il se déplacera à pied entre ce lieu de séjour et le lieu de la mission.

Sonia Brio, gérante SARL Piscines Brio

III. Gérer les remboursements des frais de déplacement

6. Proposez un formulaire de saisie des frais à mettre à disposition des salariés.

Voir page suivante.

7. Testez ce formulaire à l'aide des notes de frais remises par M. Froissard.

Voir page 66.

8. Analysez les justificatifs de M. Froissard afin de procéder au remboursement de ses notes de frais.

Il s'agit, pour les étudiants, de comparer le montant des dépenses effectuées directement par M. Froissard au barème de remboursement retenu par Mme Brio pour l'année en cours (annexe 2).

	Dépenses de M. Froissard	Remboursement
Dîner du 23 mars	29,00 €	16,40 €
Déjeuner du 24 mars	30,00 €	16,40 €
Taxi du 23 mars	28,08 €	28,08 €
Taxi du 24 mars	27,91 €	27,91 €
Total	**114,99 €**	**88,79 €**

On constate que M. Froissard ne sera pas remboursé intégralement, le déplacement professionnel à Strasbourg le conduisant à une dépense nette de : 114,99 – 88,79 = 26,20 €.

Remarque :
Concernant les frais d'hébergement, deux analyses sont possibles ici :
– d'après la note d'information de Mme Brio, l'entreprise ne devrait financer les frais d'hébergement qu'à hauteur de 43,50 €. Cependant, dans la mesure où le choix du lieu d'hébergement est très limité, on peut considérer que ce n'est pas à M. Froissard de payer le surcoût de 53,50 € (97 – 43,50) engendré par la nuit d'hôtel. Les frais d'hébergement seront donc intégralement pris en charge par l'entreprise ;
– si, au contraire, on considère que c'est à M. Froissard d'assumer ce surcoût, il faudra le déduire du montant du remboursement. L'entreprise ne devra alors rembourser M. Froissard qu'à hauteur de 35,29 € (88,79 – 53,50).

 © Nathan

Formulaire de saisie des frais à mettre à disposition des salariés

ÉTAT DE FRAIS DE DÉPLACEMENT

Nom et prénom du demandeur : .....

Fonction : .....

Date(s) du déplacement : .....

Motif du déplacement : .....

TRANSPORT

☐ Véhicule de fonction

☐ Véhicule de location
Réservation effectuée par l'entreprise : ☐ Oui
☐ Non / Montant (joindre un justificatif) : .....

☐ Véhicule personnel
Nombre de kilomètres effectués : .....
Puissance fiscale : .....

☐ Carburant / Montant (joindre un justificatif) : .....

☐ Péage(s) / Montant (joindre un justificatif) : .....

☐ Train
Réservation effectuée par l'entreprise : ☐ Oui
☐ Non / Montant (joindre un justificatif) : .....

☐ Avion
Réservation effectuée par l'entreprise : ☐ Oui
☐ Non / Montant (joindre un justificatif) : .....

☐ Taxi / Montant (joindre un justificatif) : .....

HÉBERGEMENT ET RESTAURATION

Nombre de nuitées : .....
Réservation effectuée par l'entreprise : ☐ Oui
☐ Non / Montant (joindre un justificatif) : .....

Nombre de repas : .....
Montant (joindre un justificatif) : .....

Je soussigné(e) certifie sur l'honneur exacts les renseignements fournis par le présent état.

Date :

Signature de l'intéressé(e) :

Formulaire testé à l'aide des notes de frais remises par M. Froissard

ÉTAT DE FRAIS DE DÉPLACEMENT

Nom et prénom du demandeur : *Froissard Jérémy*

Fonction : *Responsable des achats*

Date(s) du déplacement : *du 21 au 22 mars 2018*

Motif du déplacement : *Négociation de contrat*

TRANSPORT

☐ Véhicule de fonction

☐ Véhicule de location
Réservation effectuée par l'entreprise : ☐ Oui
☐ Non / Montant (joindre un justificatif) : .....

☐ Véhicule personnel
Nombre de kilomètres effectués : .....
Puissance fiscale : .....
☐ Carburant / Montant (joindre un justificatif) : .....
☐ Péage(s) / Montant (joindre un justificatif) : .....

☐ Train
Réservation effectuée par l'entreprise : ☐ Oui
☐ Non / Montant (joindre un justificatif) : .....

☑ Avion
Réservation effectuée par l'entreprise : ☑ Oui
☐ Non / Montant (joindre un justificatif) : .....

☑ Taxi / Montant (joindre un justificatif) : *55,99 €*.....

HÉBERGEMENT ET RESTAURATION

Nombre de nuitées : *1*.....
Réservation effectuée par l'entreprise : ☑ Oui
☐ Non / Montant (joindre un justificatif) : .....

Nombre de repas : *2*.....
Montant (joindre un justificatif) : *59 €*.....

Je soussigné(e) certifie sur l'honneur exacts les renseignements fournis par le présent état.

Date : *25 mars 2022*

Signature de l'intéressé(e) :

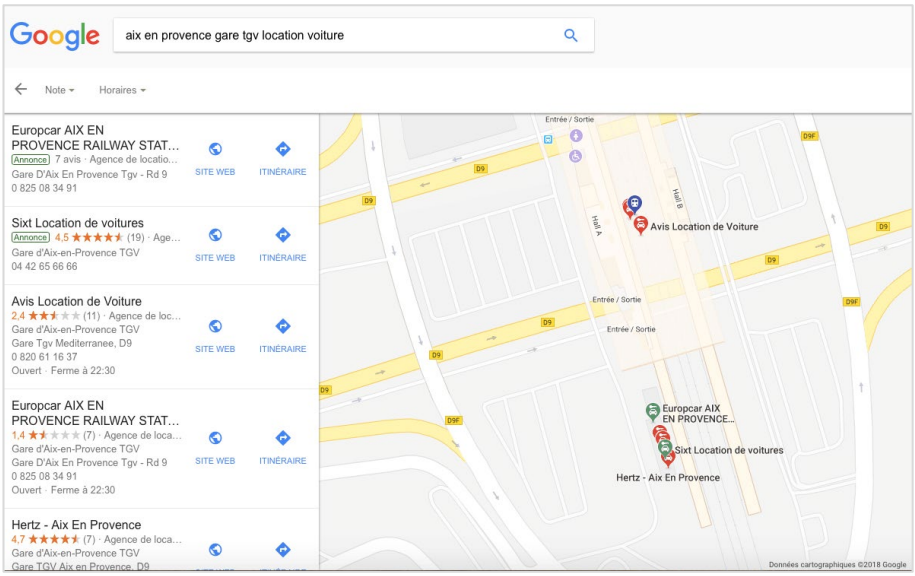
 © Nathan

Corrigé des applications professionnelles

Application 1 – Effectuer une location de véhicule (p. 85)

1. Identifiez trois sociétés de location de véhicules auxquelles vous pouvez vous adresser.

Une recherche rapide sur Internet à l'aide de mots-clés révèle que plusieurs sociétés de location de véhicules sont implantées directement à la gare TGV d'Aix-en-Provence : Europcar, Sixt, Hertz et Avis. Il suffit donc de sélectionner trois de ces entreprises.



2. Déterminez la catégorie de véhicules la plus appropriée compte tenu du statut et de l'effectif des salariés concernés par ce déplacement.

Les collaborateurs en déplacement sont au nombre de cinq et comprennent le directeur commercial. Le véhicule loué doit donc être suffisamment spacieux et confortable. Il convient donc de privilégier un véhicule de type monospace ou SUV ou « taille moyenne » au minimum.

3. Comparez les offres des prestataires pour la période requise en complétant le tableau (document).

Remarque : les données concernant les offres des prestataires sont à actualiser suivant la date de consultation des sites Internet.

Les informations ci-dessous concernent la catégorie de véhicules retenue dans la question précédente, à savoir monospace ou SUV. Le prix indiqué est celui du véhicule le moins cher de cette catégorie.

Critères	Société 1 : Europcar	Société 2 : Sixt	Société 3 : Avis
Choix des véhicules sur la période requise	12 véhicules disponibles	4 véhicules disponibles	7 véhicules disponibles
Prix de la location	179 € si paiement en ligne 241 € si paiement en agence	155 € si paiement en ligne 209 € si paiement en agence	117 € si paiement en ligne 171 € si paiement en agence
Modalités de paiement	En ligne (25 % moins cher) ou en agence	En ligne (26 % moins cher) ou en agence	En ligne (32 % moins cher) ou en agence
Services inclus dans le prix de la location	Protection contre les dommages résultant d'une collision et les vols	500 km gratuits et assurance aux tiers	Protection en cas de dommages ou de vols (franchise limitée à 1 500 €), assurance des personnes transportées et kilométrage illimité
Conditions de retour du véhicule	Au point de départ (gare TGV)	Au point de départ (gare TGV)	Au point de départ (gare TGV)

4. Identifiez l'offre qui vous paraît la plus intéressante en justifiant votre choix.

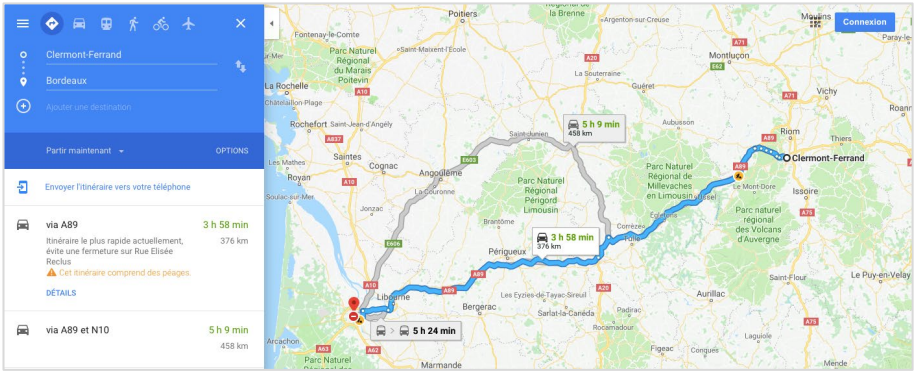
Au regard du choix des véhicules, l'offre de Sixt paraît la moins intéressante. Si l'on privilégie le prix, c'est la société Avis qui semble la plus compétitive. Il conviendrait néanmoins de bien comparer les différences en termes d'assurances, qui varient énormément d'une entreprise à l'autre.

Application 2 – Éviter les abus liés aux notes de frais de déplacement (p. 86)

1. À l'aide d'un logiciel de navigation, vérifiez le kilométrage (document 1). Que constatez-vous ?

Les étudiants peuvent utiliser différents logiciels tels que Mappy, ViaMichelin ou encore Google Maps pour calculer la distance entre Clermont-Ferrand et Bordeaux.

Selon l'itinéraire retenu, le kilométrage peut varier. En effet, les logiciels proposent généralement plusieurs alternatives suivant le temps de trajet et son coût. On peut donc décider ici de retenir le critère du trajet le plus rapide. Le collaborateur étant en déplacement pour négocier un contrat important, il serait judicieux de lui éviter une fatigue inutile.
Dans ce cas, on obtient une distance aller de 369 km (pour 3 h 55 de route) avec ViaMichelin, de 371 km avec Mappy (3 h 45) et de 376 km avec Google Maps (3 h 58).



Si l'on retient une distance moyenne de 373 km aller, soit une distance aller-retour de 746 km, on constate aisément que le nombre de kilomètres indiqué par M. Fourcade sur son état de frais de déplacement (1 154 km) est largement supérieur.

2. À l'aide du document 2, calculez le différentiel de remboursement que cela entraîne pour l'entreprise.

Pour répondre à cette question, il suffit de repérer dans le document 2 la formule de calcul appropriée en fonction de la puissance fiscale du véhicule (renseignée dans le document 1) et de la distance parcourue.

Puissance fiscale du véhicule	Distance parcourue	Formule de calcul	Montant du remboursement
9 CV	746 km	746 × 0,635	473,71 €
9 CV	1 154 km	1 154 × 0,635	732,79 €

Le différentiel de remboursement pour l'entreprise s'élève donc à : 732,79 – 473,71 = 259,08 €.

 © Nathan

3. **Afin de respecter la procédure en vigueur dans l'entreprise, vous devez contacter M. Fourcade afin de lui demander des précisions sur le kilométrage renseigné dans l'état de frais. Vous souhaitez également pouvoir vérifier la puissance fiscale de son véhicule. Rédigez un courriel à son intention.**

De :	[Vous-même]
À :	Jean Fourcade
Date :	jj/mm/aaaa
Objet :	État de frais déplacement Clermont-Bordeaux

Bonjour M. Fourcade,

J'ai pris connaissance de l'état de frais que vous m'avez remis concernant votre déplacement à Bordeaux. Avant de pouvoir procéder au remboursement, j'aurais besoin de précisions sur le calcul de la distance totale que vous avez parcourue.

Il faudrait également que vous m'envoyiez une copie de la carte grise de votre véhicule.

Je vous remercie par avance.

Bien cordialement,

[Prénom Nom]
Gestionnaire

Application 3 – Réaliser un dossier de déplacement (p. 87)

- **Préparez le dossier de déplacement complet de Mme Duchemin, comprenant le courriel de confirmation de l'hôtel, les billets de TGV Avignon-Nice, l'itinéraire pour se rendre au restaurant et les prévisions météorologiques pour la semaine prochaine à Nice.**

Courriel de confirmation pour l'hôtel

De :	[Vous-même]
À :	Hôtel Le Royal
Date :	jj/mm/aaaa
Objet :	Réservation Sylvie Duchemin

Bonjour,

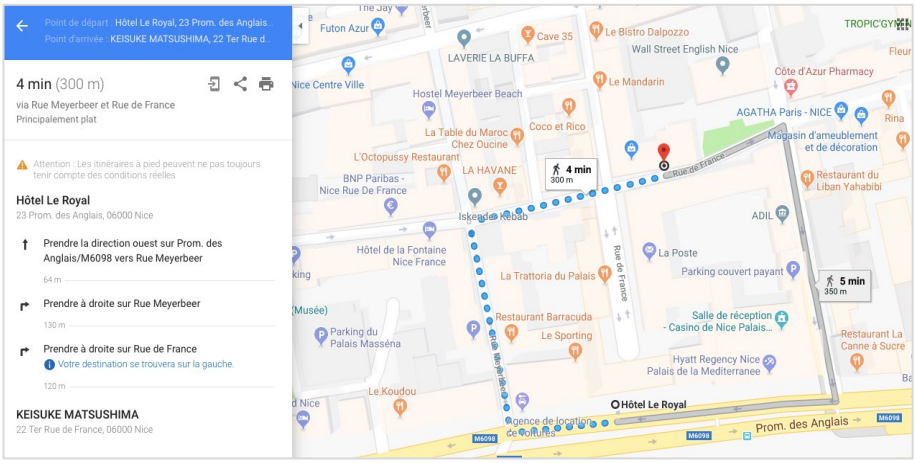
Pourriez-vous, s'il vous plaît, me confirmer la réservation d'une chambre au nom de Mme Sylvie Duchemin pour les nuits du mardi jj/mm et du mercredi jj/mm ?

Je vous remercie par avance.

Bien cordialement,

[Prénom Nom]
Gestionnaire – Société X

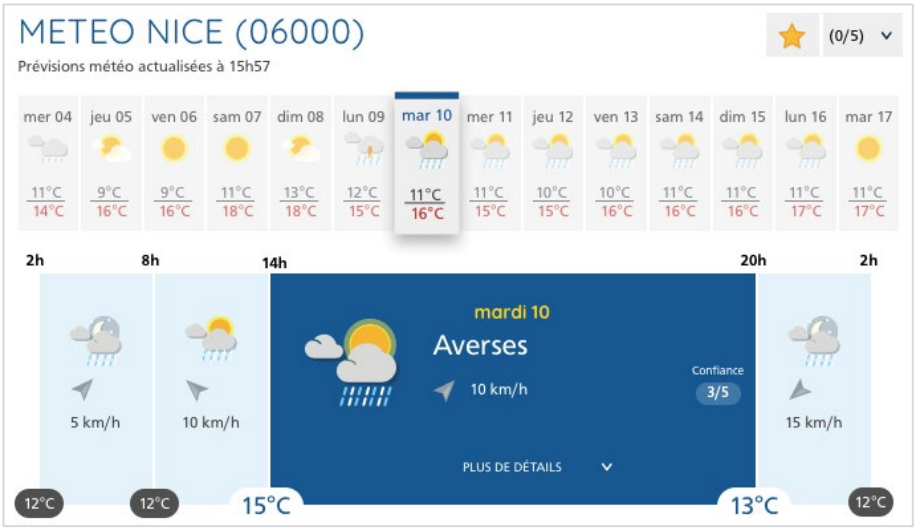
Itinéraire pour se rendre de l'hôtel Le Royal au restaurant Keisuke Matsushima
Une recherche sur Internet à l'aide de Google Maps montre que plusieurs restaurants se situent dans le centre-ville à proximité de l'hôtel Le Royal. S'agissant d'un déjeuner d'affaires avec une cliente, le choix d'un restaurant proposant une cuisine française de qualité (sans être gastronomique), tel que le Keisuke Matsushima ou le Barracuda, semble judicieux.



Prévisions météorologiques pour la semaine du jj/mm à Nice

Ces données sont à actualiser en fonction de la date de réalisation de l'application. Les informations peuvent être collectées sur le site www.meteofrance.com, qui fournit des prévisions sur plusieurs jours, voire plusieurs semaines.

Voici les conditions météorologiques annoncées pendant les trois jours du séminaire :



Billets de TGV Avignon-Nice

Les étudiants doivent paramétrer leurs recherches de billets, par exemple sur le site www.oui.sncf, sachant que le séminaire de Mme Duchemin débute le mardi à 14 h et se termine le jeudi à 16 h. Suivant la procédure en vigueur dans l'entreprise, la catégorie du billet (première ou seconde classe) peut être adaptée au statut de la collaboratrice (directrice qualité).

Les données ci-dessous correspondent à des propositions de billets respectant ces horaires. Elles sont à actualiser suivant la date de consultation du site. En effet, dans le contexte sanitaire actuel, les transports en commun ont connu de nombreuses restrictions, conduisant à une offre plus limitée de trajets en train.

Trajet aller		Tarif	Trajet retour		Tarif
Départ Avignon 7 h 40	Arrivée Nice 11 h 10	34 €	Départ Nice 16 h 57	Arrivée Avignon 20 h 01	27 €
Départ Avignon 9 h 59	Arrivée Nice 13 h 06	27 €	Départ Nice 17 h 23	Arrivée Avignon 20 h 51	45 €

Application 4 – Créer un formulaire pour définir le profil voyageur (p. 88)

1. **Au fil des années, vous avez accumulé un certain nombre d'informations sur les caractéristiques et les habitudes des voyageurs (document). Classez ces informations en différentes rubriques.**

Les notes archivées sur les différents salariés permettent de faire ressortir des rubriques communes, telles que le nom ou l'âge du voyageur, mais également des informations spécifiques à chacun d'eux, telles que les habitudes alimentaires, qui peuvent apparaître dans une rubrique intitulée, par exemple, « Remarques diverses ».

Les informations recueillies sur les quatre profils peuvent être classées dans les rubriques suivantes :

– « Nom et prénom »
– « Date de naissance »
– « Fonction »
– « Numéro de carte nationale d'identité » et « Date d'expiration »
– « Numéro de passeport » et « Date d'expiration »
– « Type de carte de fidélité »
– « Remarques diverses ».

2. Disposez-vous, pour chaque salarié, de toutes les informations nécessaires ? Dans le cas contraire, rédigez un courriel aux salariés concernés pour leur demander les informations manquantes.

De : [Vous-même]
À : Sylvie Pontel, responsable qualité
Date : jj/mm/aaaa
Objet : Demande d'informations

Bonjour Mme Pontel,

Je suis en train d'établir le profil des salariés de l'entreprise amenés à se déplacer régulièrement, afin de gagner en efficacité.

J'ai constaté qu'il manquait certaines informations vous concernant : votre date de naissance, votre numéro de passeport et sa date d'expiration. Pourriez-vous, s'il vous plaît, me communiquer ces informations ?

Par ailleurs, si vous avez certaines préférences, exigences ou habitudes de voyage, vous pouvez également m'en faire part.

Je vous remercie par avance.

Bien cordialement,

[Prénom Nom]
Gestionnaire

De : [Vous-même]
À : Laurent Baschet, commercial
Date : jj/mm/aaaa
Objet : Demande d'informations

Bonjour M. Baschet,

Je suis en train d'établir le profil des salariés de l'entreprise amenés à se déplacer régulièrement, afin de gagner en efficacité.

J'ai constaté qu'il manquait certaines informations vous concernant : votre date de naissance, votre numéro de CNI et sa date d'expiration. Pourriez-vous, s'il vous plaît, me communiquer ces informations ?

Par ailleurs, si vous disposez d'une carte de fidélité et que vous avez certaines préférences, exigences ou habitudes de voyage, vous pouvez également m'en faire part.

Je vous remercie par avance.

Bien cordialement,

[Prénom Nom]
Gestionnaire

 © Nathan

De : [Vous-même]
À : Marc Jancovici, commercial
Date : jj/mm/aaaa
Objet : Demande d'informations

Bonjour M. Jancovici,

Je suis en train d'établir le profil des salariés de l'entreprise amenés à se déplacer régulièrement, afin de gagner en efficacité.

J'ai constaté qu'il manquait certaines informations vous concernant : votre date de naissance, vos numéros de CNI et de passeport ainsi que leur date d'expiration respective. Pourriez-vous, s'il vous plaît, me communiquer ces informations ?

Par ailleurs, si vous avez certaines préférences, exigences ou habitudes de voyage, vous pouvez également m'en faire part.

Je vous remercie par avance.

Bien cordialement,

[Prénom Nom]
Gestionnaire

De : [Vous-même]
À : Nicole Ferrari, directrice communication
Date : jj/mm/aaaa
Objet : Demande d'informations

Bonjour Mme Ferrari,

Je suis en train d'établir le profil des salariés de l'entreprise amenés à se déplacer régulièrement, afin de gagner en efficacité.

J'ai constaté qu'il manquait certaines informations vous concernant : votre date de naissance, votre numéro de passeport et sa date d'expiration. Pourriez-vous, s'il vous plaît, me communiquer ces informations ?

Par ailleurs, si vous avez certaines préférences, exigences ou habitudes de voyage, vous pouvez également m'en faire part.

Je vous remercie par avance.

Bien cordialement,

[Prénom Nom]
Gestionnaire

3. Créez le formulaire numérisé correspondant aux profils voyageurs que vous avez élaborés.

Il convient, pour chaque salarié, d'établir un formulaire reprenant les différentes rubriques identifiées précédemment et de le compléter avec les informations mises à disposition dans le document. Concernant la date d'expiration du passeport de Laurent Baschet, les étudiants devront, s'ils l'ignorent, rechercher au préalable sur Internet la durée de validité d'un passeport (10 ans).

PROFIL VOYAGEUR	
NOM et prénom	PONTEL Sylvie
Date de naissance	1985
Fonction	Responsable qualité
N° de CNI **Date d'expiration**	20063113512 15/09/2024
N° de passeport **Date d'expiration**	
Type de carte de fidélité	Famille nombreuse
Remarques diverses	Problèmes de dos, donc voyage en première classe (confort)

PROFIL VOYAGEUR	
NOM et prénom	BASCHET Laurent
Date de naissance	1979
Fonction	Commercial
N° de CNI **Date d'expiration**	
N° de passeport **Date d'expiration**	09CF24719 07/01/2025
Type de carte de fidélité	
Remarques diverses	Éviter les arrivées tardives (mais les départs matinaux sont possibles).

PROFIL VOYAGEUR	
NOM et prénom	JANCOVICI Marc
Date de naissance	1967
Fonction	Commercial
N° de CNI **Date d'expiration**	
N° de passeport **Date d'expiration**	
Type de carte de fidélité	Flying Blue (Air France)
Remarques diverses	Végétarien / Hébergement en catégorie supérieure

PROFIL VOYAGEUR	
NOM et prénom	FERRARI Nicole
Date de naissance	1961
Fonction	Directrice communication
N° de CNI **Date d'expiration**	1885357077 01/05/2025
N° de passeport **Date d'expiration**	
Type de carte de fidélité	Senior+ (SNCF)
Remarques diverses	Pas de déplacement en avion (claustrophobie)

Application 5 – Analyser le budget des déplacements en train (p. 89)

1. Recherchez, sur le site www.sncf.com, des informations sur la carte Liberté pour des déplacements dans toute la France en première classe (tarif annuel, nombre de trajets aller-retour minimum…).

Les étudiants trouveront les informations nécessaires sur : « Cartes SNCF » → « Carte Liberté ».

La carte Liberté peut être souscrite à partir de 4 allers-retours par an. Pour un montant de 399 € (379 € pour les professionnels), elle permet une réduction de 45 % sur les déplacements en première classe dans la France entière.

2. Calculez, pour chaque commercial, le coût annuel des déplacements en vous basant sur les trajets effectués l'année dernière (document). Vous retiendrez pour cela le tarif moyen en cours.

En fonction des destinations, les étudiants doivent apprécier si la distance et le temps de transport nécessitent ou non de dormir sur place. Il convient donc d'adapter dans chaque cas les horaires de train de sorte que le commercial puisse organiser un rendez-vous professionnel d'une demi-journée (au moins 3 heures).
Les données sont à actualiser selon la date de consultation du site et les dates de simulation des déplacements professionnels. En effet, dans le contexte sanitaire actuel, les transports en commun ont connu de nombreuses restrictions, conduisant à une offre plus limitée de trajets en train.

Estimation du coût des déplacements d'Alain Chabanis

Trajet	Tarif moyen aller-retour	Nombre d'allers-retours	Coût total
Toulouse-Bordeaux	40 €	7	280 €
Toulouse-Nantes	200 €	5	1 000 €
Toulouse-Nancy	230 €	3	690 €
		Coût moyen annuel estimé	**1 970 €**

Estimation du coût des déplacements de Myriam Letournel

Trajet	Tarif moyen aller-retour	Nombre d'allers-retours	Coût total
Toulouse-Montpellier	35 €	6	210 €
Toulouse-Marseille	60 €	7	420 €
Toulouse-Nice	125 €	3	375 €
		Coût moyen annuel estimé	**1 005 €**

Estimation du coût des déplacements de Sylvain Lopez

Trajet	Tarif moyen aller-retour	Nombre d'allers-retours	Coût total
Toulouse-Nice	125 €	1	125 €
Toulouse-Lyon	85 €	3	255 €
Toulouse-Nancy	230 €	5	1 150 €
		Coût moyen annuel estimé	**1 530 €**

3. Évaluez la possibilité, pour chacun des commerciaux, de souscrire à la carte Liberté afin de voyager en première classe. Pour cela, vous pouvez utiliser le simulateur accessible au lien suivant : https://www.sncf.com/fr/offres-voyageurs/cartes-tarifs-grandes-lignes/prix-carte-liberte.

La réponse à cette question nécessite de simuler le coût des déplacements en souscrivant à la carte Liberté sachant que celle-ci s'élève à 379 € pour les professionnels et permet une réduction de 45 % sur les billets en première classe. Cette simulation est effectuée ci-après en reprenant les données de la question 2. Il convient d'appliquer la réduction de 45 % au coût des trajets et d'ajouter le coût de l'abonnement.

Estimation du coût des déplacements d'Alain Chabanis en cas de souscription à la carte Liberté

Coût des trajets (– 45 %)	Coût de l'abonnement	Coût total
1 083,50 €	379 €	**1 462,50 €**

Estimation du coût des déplacements de Myriam Letournel en cas de souscription à la carte Liberté

Coût des trajets (– 45 %)	Coût de l'abonnement	Coût total
552,75 €	379 €	**931,75 €**

Estimation du coût des déplacements de Sylvain Lopez en cas de souscription à la carte Liberté

Coût des trajets (– 45 %)	Coût de l'abonnement	Coût total
841,50 €	379 €	**1 220,50 €**

La comparaison des coûts de déplacement obtenus dans les questions 2 et 3 montre que la souscription à la carte Liberté serait rentable pour les commerciaux dans la mesure où elle permettrait de réduire les coûts de transport de chacun.

4. [Question supprimée.]

Erratum : à la réimpression du livre élève, la question 4 a été supprimée, suite à la disparition de l'abonnement SNCF « Fréquence 50 % » au profit de la « carte Liberté ».

Application 6 – Organiser un déplacement à l'étranger

1. Complétez la liste de contrôle (document) en justifiant, pour chacune des tâches à effectuer, les échéances à respecter.

Il s'agit, pour chacune des tâches ci-dessous, de déterminer un délai raisonnable permettant de réaliser la tâche dans les meilleures conditions. L'appréciation de ce délai peut varier. Néanmoins, les étudiants doivent avoir un ordre de grandeur du temps nécessaire à l'accomplissement de chaque tâche en tenant compte, notamment, de la longueur des formalités administratives. Des recherches sur Internet peuvent les aider.

Liste de contrôle « Organisation d'un voyage à l'étranger »

N° des tâches	Tâches	Échéances
1	Vérifier les formalités (passeport, visa, vaccination…) et les accomplir ou prévenir M. Chailan le cas échéant.	J-5 semaines Il faut parfois compter jusqu'à 4 semaines pour un passeport et 5 semaines pour un visa selon la période.
2	Réserver les billets d'avion.	J-8 semaines Ce délai peut être plus court mais il faut tenir compte du fait que cette tâche est antérieure à la réservation d'une chambre d'hôtel.
3	Comparer les hôtels, effectuer une sélection et réserver une chambre.	J-7 semaines Plus le délai est court, moins il y aura de chambres disponibles.
4	Réserver un taxi (ou une voiture de location) à l'arrivée à l'aéroport.	J-3 semaines Cette tâche n'est pas très longue. Néanmoins, pour une voiture de location, le choix peut être réduit si le délai est trop court.
5	Commander des devises.	J-3 semaines Selon la devise et la somme demandées, il y a parfois un délai de plusieurs jours.
6	Confirmer les réservations par courrier électronique.	J-2 semaines Il faut anticiper un éventuel problème de réservation nécessitant une solution de rechange.
7	Réaliser le dossier de déplacement.	J-1 semaine

2. Vous constatez que le passeport de M. Chailan expire au mois de juillet de cette année. Cela peut-il constituer un problème ? Que décidez-vous ?

Une recherche Internet indique que, pour se rendre au Cambodge, il faut que le passeport du voyageur expire plus de 6 mois après le retour du pays. Ce n'est pas le cas du passeport de M. Chailan, qui expire 2 mois après son retour.
Face à ce problème, il convient de prendre la décision la plus sage qui minimise le risque. Il faut donc conseiller à M. Chailan de renouveler son passeport avant le départ.

3. Effectuez toutes les tâches nécessaires à l'organisation du déplacement de M. Chailan.

Il s'agit ici de réaliser chaque tâche de la liste de contrôle.

• Vérifier les formalités

D'après le site https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/conseils-aux-voyageurs/conseils-par-pays/cambodge/#voyageurs_affaires, un déplacement professionnel au Cambodge nécessite, outre un passeport valide (date d'expiration supérieure à 6 mois), la délivrance d'un visa d'affaires. Celui-ci peut être obtenu soit en 48 heures auprès de l'ambassade du Cambodge à Paris, soit directement sur place. Ici, pour éviter les pertes de temps et les éventuels problèmes, il est préférable de s'adresser à l'ambassade pour effectuer la demande à l'avance au nom de M. Chailan.
Par ailleurs, s'il n'y a pas de vaccins obligatoires à effectuer, certaines vaccinations (tuberculose, hépatites, fièvre typhoïde…) et certains traitements (paludisme) sont recommandés. Il convient donc d'en informer M. Chailan, qui décidera alors de consulter ou non son médecin.

• Réserver les billets d'avion

Il s'agit de trouver des horaires d'avion permettant de respecter au maximum les exigences de M. Chailan, à savoir :
– un vol direct Paris-Phnom Penh ;
– 2 journées pleines pour visiter les fournisseurs + 1 demi-journée de repos à l'arrivée sur place, pendant la première semaine de mai (entre le lundi et le jeudi, puisqu'il doit être à Paris le vendredi). Cela suppose de tenir compte du décalage horaire.
Des recherches sur les sites de voyagistes en ligne nous apprennent qu'il n'existe pas de vol direct pour cette destination. Il faudra donc prévoir au moins une escale.

Exemple d'offre se rapprochant le plus des contraintes :

Voyagiste	Trajet aller		Trajet retour		Tarif
Opodo	Départ Paris-CDG	Arrivée Phnom Penh Pochentong	Départ Phnom Penh Pochentong	Arrivée Paris-CDG	823 €
	Lundi 30 avril 13 h 40	Mardi 1er mai 8 h 50	Jeudi 3 mai 21 h 15	Vendredi 4 mai 7 h 05	

L'arrivée sur place le mardi matin laisse le temps nécessaire à M. Chailan de se remettre du décalage horaire avant de rencontrer ses fournisseurs mercredi et jeudi. En revanche, le retour à Paris le vendredi matin ne lui laissera guère le temps de se reposer avant sa réunion.

• Réserver une chambre d'hôtel et confirmer la réservation

Dans le cas présent, nous ne disposons d'aucune information concernant les préférences d'hébergement de M. Chailan (catégorie d'hôtel, localisation…). Néanmoins, au regard de son statut, il convient de réserver une chambre de catégorie supérieure dans un établissement de qualité situé dans le centre-ville de Phnom Penh.

Concernant le courriel de confirmation de la réservation, les étudiants doivent être capables de le rédiger en anglais puisqu'il s'agit d'un déplacement professionnel à l'étranger.

En voici un exemple :

De :	[Vous-même]
À :	Hôtel XXX
Date :	jj/mm/aaaa
Objet :	Booking confirmation

Hello,

Could you please confirm a reservation for one superior room for 2 nights from May 1st to May 2nd? The name of the guest is Chailan.

Best regards,

[Prénom Nom]
Société OrientElec

• Réserver une voiture de location ou un taxi
Des entreprises comme Avis ou Europcar ont des agences dans le monde entier. Il suffit donc de se rendre sur leur site pour réserver un véhicule pour M. Chailan à son arrivée à l'aéroport de Phnom Penh. Là encore, les étudiants devront prêter attention au type de véhicule sélectionné (taille, catégorie…).

• Commander des devises
La monnaie du Cambodge est le riel. Le taux de change est : 1 € ≈ 5 000 KHR. Les étudiants devront estimer les dépenses de M. Chailan sur place afin de déterminer le montant de devises locales qu'il faudra demander au bureau de change. Ici, il s'agira essentiellement de dépenses de restauration.

4. Adressez à M. Chailan un courriel récapitulant toutes les informations dont il a besoin.

De :	[Vous-même]
À :	M. Chailan
Date :	jj/mm/aaaa
Objet :	Voyage à Phnom Penh

Bonjour M. Chailan,

Je vous indique ci-dessous les informations dont vous aurez besoin pour votre déplacement à Phnom Penh du lundi 30 avril au vendredi 4 mai.

Votre avion décolle de l'aéroport Paris-CDG le 30 avril à 13h40 et arrivera à l'aéroport de Phnom Penh Pochentong le 1er mai à 8h50, heure locale.

J'ai réservé :
– un véhicule, pour toute la durée de votre séjour, auprès de l'agence X, qui se trouve à l'aéroport ;
– une chambre de catégorie supérieure pour 2 nuits, à l'hôtel Y, situé dans le centre-ville de Phnom Penh.

Votre vol de retour décollera le 3 mai à 21 h15, heure locale. Vous arriverez à Paris-CDG le 4 mai à 7h05.

Vous trouverez dans le dossier de déplacement vos billets d'avion, le courriel de confirmation de l'hôtel et celui de l'agence de location de véhicules.

Bien cordialement,

[Prénom Nom]
Gestionnaire

Remarque : le (la) gestionnaire peut également joindre au dossier de déplacement l'adresse de l'ambassade, des suggestions de restaurants et les itinéraires pour s'y rendre depuis l'hôtel…

 © Nathan

Chapitre 7

L'organisation d'événements internes et externes

Corrigé de la situation professionnelle (p. 91)

1. Pourquoi la gérante veut-elle organiser un séminaire de cohésion avant de former les salariés ?

Grâce au séminaire de cohésion, Sonia Brio souhaite tout d'abord réduire les tensions entre salariés et améliorer l'ambiance de travail. *Un professionnel leur présentera aussi, dans un autre environnement, pendant un moment convivial, la nouvelle piscine qui va être commercialisée : une piscine écologique.*

2. Quel est l'intérêt pour la société Piscines Brio de participer à la Foire internationale de Marseille ?

La Foire internationale de Marseille attire chaque année 300 000 particuliers et professionnels. La société Piscines Brio, qui présentera à cette occasion son nouveau produit phare, la piscine écologique, espère se différencier de ses concurrents et attirer des clients.

Corrigé du travail à faire (p. 92)

I. Participer à une foire internationale

1. Présentez la liste des arguments en faveur de la participation de la PME à la Foire internationale de Marseille.

La Foire internationale de Marseille, avec une expérience de presque un siècle, est la seconde en France en accueillant chaque année 300 000 visiteurs. De nombreux professionnels (régionaux, français et étrangers) sont présents sur 400 000 m^2 pendant onze jours. Durant cet événement, 92 % des visiteurs régionaux réalisent un achat et 87 % ont l'intention de revenir.

En participant à cette foire, la société Piscines Brio pourra :

– être plus visible auprès des visiteurs ;

– se différencier des concurrents grâce à sa nouvelle piscine écologique ;

– rencontrer de nombreux prospects ;

– conclure des contrats de vente ;

– augmenter son chiffre d'affaires ;

– bénéficier de retombées publicitaires.

2. Faites une liste de contrôle des tâches à réaliser pour la participation à la Foire qui se tiendra du vendredi 22 septembre au lundi 2 octobre.

SOCIÉTÉ PISCINES BRIO **Date :** *du jour*

LISTE DE CONTRÔLE : Participation à la Foire internationale de Marseille

Service : Administratif

N° d'ordre	Tâches à réaliser	Date limite de réalisation	Date réelle de réalisation	Contrôle
1	Calculer le coût de la participation à la Foire internationale.	J-120		☐
2	Sélectionner les salariés qui participeront à la Foire.	J-120		☐
3	Informer les salariés (par note d'information ou courriel).	J-110		☐
4	Faire le point sur la communication avec les partenaires (clients, fournisseurs, établissements financiers…).	J-110		☐
5	Contacter la compagnie d'assurances pour souscrire une assurance complémentaire (par courriel).	J-110		☐
6	Préparer les plaquettes de présentation de la piscine écologique.	J-100		☐
7	Préparer les invitations.	J-90		☐
9	Compléter le dossier de participation pour la Foire internationale.	J-90		☐
10	Montrer le dossier de la Foire internationale à Mme Brio.	J-80		☐
11	Concevoir des *flyers*.	J-75		☐
12	Envoyer le dossier + l'acompte à la Foire.	J-75		☐
13	Concevoir le questionnaire d'évaluation en ligne et le tester.	J-70		☐
14	Prévoir avec le chef de chantier le mode de transport et l'installation de la piscine biologique sur la Foire.	J-65		☐
15	Rédiger un programme de la journée type.	J-60		☐
16	Établir le planning pour la tenue du stand.	J-45		☐
17	Préparer le dossier de presse.	J-35		☐
18	Contacter la presse.	J-30		☐
19	Mettre à jour la *newsletter* et la page Facebook (chaque semaine).	J-30		☐
20	Mettre à jour le site Internet pour informer de notre participation à la Foire internationale de Marseille.	J-30		☐
21	Envoyer les invitations (avec une réduction sur une piscine ou les produits d'entretien).	J-30		☐
22	Prévoir l'aménagement du stand.	J-25		☐
23	Préparer un dossier Foire internationale pour chaque salarié concerné.	J-23		☐
24	Organiser une deuxième réunion avec l'ensemble des salariés concernés.	J-21		☐
25	Imprimer des cartes de visite pour les commerciaux.	J-20		☐
26	Imprimer les plaquettes de l'entreprise.	J-20		☐
27	Collecter les réponses positives suite aux invitations envoyées.	J-15		☐
28	Imprimer les badges et les préparer.	J-3		☐
29	Installer la piscine sur le stand extérieur.	21/09		☐
30	Jour J	22/09 au 02/10		☐
31	Analyser les questionnaires.	18/07		☐
32	Faire le bilan avec les avis et le compte rendu.	22/07		☐

 © Nathan

3. Organisez cet événement.

a. Envoyez un courriel à votre compagnie d'assurances afin de souscrire une assurance complémentaire.

À :	Compagnie d'assurances
Cci :	Mme Brio
Objet :	Assurance complémentaire pour la Foire internationale de Marseille

Madame, Monsieur,

La société Piscines Brio (police d'assurance n° …) va participer à la **Foire internationale de Marseille (parc Chanot), du 22 septembre au 2 octobre N.** Nous y présenterons notre nouvelle piscine écologique (4 m × 2,5 m) sur un stand extérieur **de 17,5 m²**.

Deux salariés seront de permanence durant les 11 jours de l'événement. Le 21 septembre, trois employés iront installer notre nouvelle piscine au parc Chanot.

Nous souhaitons souscrire une assurance complémentaire afin de couvrir tout risque encouru pendant cette manifestation : dommages corporels et matériels, incendie, dégât des eaux, vol...

Merci de bien vouloir nous faire parvenir avant la fin de semaine un devis précisant tous les risques assurés, avec le plafond correspondant. Vous pouvez nous contacter aux coordonnées indiquées ci-dessous pour tout renseignement complémentaire.

Cordialement,

Le (la) gestionnaire, Prénom Nom : 06 ×× ×× ×× ××

Pour aller plus loin

On pourra proposer aux élèves un exercice en CEJM appliquée sur la responsabilité :

– Après avoir défini la responsabilité civile, trouvez deux exemples de faits durant la Foire susceptibles d'engager la responsabilité de la Foire internationale de Marseille, puis celle de la société Piscines Brio.

– Pourquoi la société Piscines Brio doit-elle souscrire une assurance complémentaire pour la participation à cette Foire ?

Annexe A – Articles du Code civil sur la responsabilité civile

Article 1240 : « Tout fait quelconque de l'homme, qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé à le réparer. »

Article 1241 : « Chacun est responsable du dommage qu'il a causé non seulement par son fait, mais encore par sa négligence ou par son imprudence. »

Annexe supplémentaire B – Règlement intérieur de la Foire internationale de Marseille (extrait)

1. La SAFIM [SA Foire internationale de Marseille] ne souscrit pour le compte des exposants qu'une assurance responsabilité civile de l'exposant pour la durée de l'événement (Foire ou Salon). Un résumé des garanties et limites de ce contrat pourra être adressé sur simple demande.

2. L'exposant est tenu de souscrire à ses propres frais auprès d'une compagnie d'assurances notoirement solvable ou auprès de l'assureur agrée par l'organisateur :

– un contrat de responsabilité civile ;

– un contrat tous risques exposition (vols, dommages, incendie, eau…) couvrant ses biens lors de l'événement ;

– tout contrat qu'il jugera utile dans le cadre de sa participation à l'événement.

b. Déterminez les partenaires à inviter à la manifestation et proposez les actions de communication correspondantes.

Les partenaires à inviter sont :

– les prospects (démarchés par les commerciaux ou qui sont venus d'eux-mêmes vers l'entreprise),

– les fournisseurs,

– les établissements financiers partenaires de l'entreprise,

– le/la maire d'Éguilles ainsi que l'adjoint(e) chargé(e) de la Jeunesse et des Sports.

Les clients ayant déjà une piscine de l'entreprise pourraient aussi être contactés : s'ils parrainent une personne, ils bénéficieront, par exemple, d'une remise sur des produits d'entretien pour la piscine.

Diverses actions peuvent être envisagées pour communiquer sur cet événement mais elles devront être peu onéreuses. Il faudra :

– contacter la presse locale et spécialisée dans les piscines en envoyant un dossier de presse ;

– envoyer des invitations (voir ci-après) ;

– informer les destinataires de la *newsletter* ;

– diffuser des communiqués sur les réseaux (Facebook, Twitter…) ;

– réaliser des *flyers* qui seront distribués par les commerciaux ou le (la) gestionnaire de l'entreprise.

c. Préparez le planning de présence des animateurs du stand.

Les étudiants peuvent réaliser le tableau sous Excel en vérifiant le respect des contraintes :

– nombre équitable de permanences entre les trois commerciaux, respect des congés payés et des rendez-vous planifiés, présence de deux salariés chaque jour ;

– le (la) gestionnaire intervient un seul jour, pour que Samuel Constant ne soit pas présent quatre jours d'affilée ;

– le dernier jour, 2 octobre, Édouard Collas, le chef de chantier, tiendra le stand avec la commerciale Élodie Vallez, pour qu'il puisse ensuite démonter la piscine.

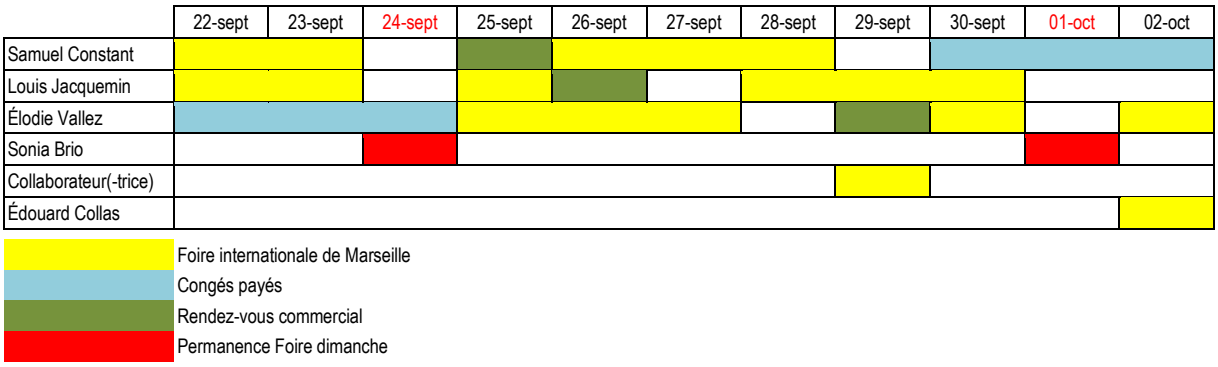
Planning des permanences à la Foire internationale de Marseille – 22 septembre au 2 octobre N

	22-sept	23-sept	24-sept	25-sept	26-sept	27-sept	28-sept	29-sept	30-sept	01-oct	02-oct	Nombre total de permanences
Samuel Constant	1	1		RDV Mme Rougon	1	1	1		CP	CP	CP	5
Louis Jacquemin	1	1		1	RDV M. Macquart		1	1	1			6
Élodie Vallez	CP	CP	CP	1	1	1		RDV Domaine des Orangers	1		1	5
Sonia Brio			2							2		2
Collaborateur(-trice)								1				1
Édouard Collas											1	1
Nombre de salariés à la Foire	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	

Foire internationale de Marseille
Congés payés
Rendez-vous commercial
Permanence Foire dimanche

© Nathan

Planning des permanences à la Foire internationale de Marseille du 22 septembre au 2 octobre N



Pour aller plus loin :

Cette question pourra être l'occasion de montrer aux étudiants comment réaliser un agenda partagé (par exemple sur Google Agenda) et d'en analyser l'utilité.

Annexe supplémentaire – Tableau de répartition des rôles pour compléter l'agenda partagé

Nom du salarié	Prénom de l'étudiant(e) qui complète le planning	Couleur à utiliser dans le planning	Adresse Gmail
Samuel C		Vert	
Louis J		Rouge	
Élodie Vallez		Bleu	
Gestionnaire : complète son planning, celui de la gérante et celui du chef de chantier		Jaune	

4. Établissez le budget en respectant la limite de 5 000 €.

a. Calculez le coût de la restauration durant les onze jours.

Coût des repas du midi : 14 € × 2 × 11 = 308 €.
Coût des repas du soir : 14 € × 2 = 28 €.
Coût total de la restauration : 308 € + 28 € = 336 €.

b. Complétez la demande de participation à la Foire internationale de Marseille (fichier PDF « Demande de participation »), qui vous permettra aussi d'évaluer son coût, et justifiez les éventuelles prestations ajoutées.

Formulaire disponible au format pdf sur le site compagnon : chap07_TAF_DP-FIM.pdf

Demande de participation

Foire Internationale de Marseille
22 septembre - 2 octobre 2017

à retourner à Safim - Service Manifestations - PARC CHANOT - B.P. 2 - 13266 MARSEILLE CEDEX 08 - FRANCE

Numéro de votre stand en 2016 :

1 Exposant

Raison sociale SARL PISCINE BRIO
Adresse
Code postal 13510 Ville EGUILLES Pays FRANCE
Tél Fax
Site web
PDG ou gérant MME SONIA BRIO
E-mail (en lettres capitales et lisible) OBLIGATOIRE PISCINEBRIO@GMAIL.COM
Responsable du dossier GESTIONNAIRE Fonction
Tél Portable Fax
E-mail
Code NAF N° Siren/Siret 3 5 8 7 9 6 5 4 7
N° TVA intracommunautaire F R 4 0 3 5 8 7 9 6 5 4 7
Date de création de l'entreprise (mois, année) 1 0 9 8

2 Activité et produits exposés

CONSTRUCTION DE PISCINE

3 Correspondance

La FACTURE est à envoyer à ☑ Siège ☐ Autre adresse (ci-dessous)

Le COURRIER est à envoyer à ☑ Siège ☐ Autre adresse (ci-dessous)

4 Liste des exposants et enseigne

Nom à figurer sur la liste des exposants : 18 lettres maximum, la première lettre sera la lettre de classement (si cette partie n'est pas complétée, seule votre raison sociale ci-dessus sera retenue).

Ce nom sera également reporté sur l'enseigne des stands agencés uniquement : **Pays :**

Cadre réservé à Safim

SECTEUR _____ CODE _____ SUPERFICIE _____ / _____
STANDS _____ _____ ANGLES _____ / _____
MAJORATION Allée Centrale _____ ml CATÉGORIE _____
PRODUITS _____
ELECTRICITÉ _____ EAU _____
PARKING ☐ Oui ☐ Non _____ MONTANT HT _____
AUTRES _____

SAFIM - PARC CHANOT - BP 2 - 13266 MARSEILLE CEDEX 08
TEL. 33(0)4 91 76 90 60 FAX 33(0)4 91 22 16 45
S.A. AU CAPITAL DE 3 658 776 €
R.C.S. MARSEILLE B 056 802 499 - SIRET 056 802 499 00030 - A.P.E. 8230 Z
E-MAIL : MANIFESTATIONS@SAFIM.COM - SITE INTERNET : WWW.FOIREDEMARSEILLE.COM

1

© Nathan

5 Réservation du stand et frais d'inscription

A. FRAIS D'INSCRIPTION - obligatoire pour chaque exposant : ..... 450 € HT

Ce forfait comprend :

- Frais de gestion de votre dossier
- Inscription sur le site Internet
- Badges exposants et cartes d'invitation (quantité selon votre surface)
- Affichettes de la Foire (sur demande)
- Dotation - invitations spécifiques aux nocturnes

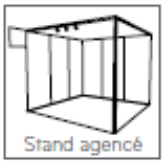
Attention ! Pour l'assurance, merci de consulter le règlement intérieur page 6.

B. STAND

B.1 À L'INTERIEUR DES HALLS

Stand avec moquette comprend : surface au sol avec moquette, sauf secteur CUISINES (coloris défini par la Direction de la Foire).

Stand agencé comprend : moquette (coloris défini par la Direction de la Foire), cloisons de séparation, raidisseur, enseigne en drapeau, rail de 3 spots (pour chaque module de 9 m²).


Stand agencé

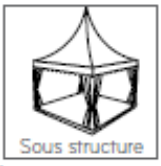
Attention ! Pour tous les stands réservés dans les halls, l'électricité 10 ampères minimum est OBLIGATOIRE : réservation sur la page 3

INTÉRIEUR - HALLS	PRIX m² en € HT	
	Stand avec moquette**	Stand agencé
MODE ET BEAUTÉ		
• Mode - Accessoires		☐ 239 € / m²
• Beauté - Bien Etre - Santé	☐ 192 € / m²	☐ 239 € / m²
• Artisanat*		☐ 136 € / m²
HABITAT		
• Aménagement - Rénovation - Éco-énergies - Cuisines et bains - Décoration - Musique - Multimédia Electroménager	*** ☐ 192 € / m²	☐ 239 € / m²
• Astuces du ménager	☐ 209 € / m²	
• Artisanat*		☐ 136 € / m²
INTERNATIONAL		
• Tour du monde • Pavillons internationaux		☐ 192 € / m²

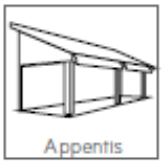
* Inscription au Répertoire des Métiers ou à la Maison des Artistes obligatoire à la date de signature
** Sauf secteur CUISINES
*** Surface minimum 18 m²

B.2 À L'EXTERIEUR

Stand sous structure comprend : plancher, moquette, cloison de fond 1 face, éclairage.
Dimensions : 3x3, 4x4 ou 5x5 m. Autres dimensions - nous consulter.


Sous structure

Appenti comprend : moquette. Dimensions - nous consulter.


Appentis

Attention ! Pour tous les stands sous structure, l'électricité 10 ampères minimum est OBLIGATOIRE : réservation sur la page 3

EXTÉRIEUR - ESPLANADES ET ALLÉES	PRIX m² en € HT	
	Stand nu	Stand individuel sous structure
PLEIN AIR		
• Sport et loisirs - Jardin - Piscine	☐ 74 € / m²	☑ 186 € / m²
HABITAT		
• Développement durable - Éco-construction	☐ 74 € / m²	☐ 186 € / m²
INSTITUTIONS ET SERVICES		
• Services - Organismes - Institutions	☐ 74 € / m²	☐ 186 € / m²

EXTÉRIEUR - APPENTIS HALL 3 ET 5	PRIX m² en € HT	
	Stand nu	
PLEIN AIR		
• Accessoires piscine	☐ 125 € / m²	
HABITAT		
• Aménagement - Rénovation	☐ 125 € / m²	

Prix HT. 186 .x. 17.5 .m² = 3.255,00

B.3. PARTICIPATION À L'ÉLIMINATION DES DÉCHETS

1 € HT x 17.5 m² de stand = 17,50

TOTAL (1) Réservation du stand et frais d'inscription € HT = 3.722,50

© Nathan

6 Prestations techniques

Attention ! Pour tous les stands réservés dans les halls ou à l'extérieur sous structure, l'électricité 10 ampères minimum est OBLIGATOIRE

A. ELECTRICITE

PRESTATION	BRANCHEMENT			Prix en € HT	
	PUISSANCES		DISTRIBUTION	commande avant le 22/08/2017	commande à partir du 23/08/2017
BRANCHEMENTS MONOPHASES (230V)	2200 W	10 ampères	Coffret équipé de: 3 PC 10/16 A + 1 disjoncteur différentiel 30 mA + 1 protection thermique	☑ 300	☐ 360
	3600 W	16 ampères		☐ 450	☐ 540
BRANCHEMENTS TRIPHASES (410V)	11000 W	16 ampères	Coffret équipé de: 6 PC 10/16 A + 1 P17 + 1 disjoncteur différentiel 30 mA + 1 protection thermique	☐ 886	☐ 1 064
	22000 W	32 ampères		☐ 1 000	☐ 1 200
	42000 W	63 ampères		☐ 1 237	☐ 1 484
COFFRET DE CHANTIER	***Pendant le montage et le démontage***				
	Coffret de chantier 16 A / monophasé			☐ 143	☐ 173
	Coffret de chantier 32 A / triphasé			☐ 287	☐ 340

• Au-delà de ces puissances, nous consulter pour devis : exposants@safim.com

• Les tarifs ci-dessus comprennent la location, la pose et l'entretien des branchements électriques pendant la manifestation. Les branchements électriques sont sous tension du 21/09/2017 au 03/10/2017 pendant les heures d'ouverture de la Foire. Le raccordement des branchements électriques aux appareils est à votre charge.

Prestation ELECTRICITE choisie € HT = 300,00

B. EAU

PRESTATION	Prix en € HT	
	commande avant le 22/08/2017	commande à partir du 23/08/2017
Forfait Stand Alimentation + évacuation + consommation forfaitaire + robinet (non compris l'évier et le raccordement aux équipements)	☐ 256	☐ 310
Location évier (eau froide uniquement)	☐ 65	☐ 78
Raccordement d'un équipement (lave vaisselle, machine à glaçons,..)	☐ 64	☐ 76
FORFAIT remplissage et vidange d'une PISCINE A partir d'un point d'eau existant SUR LE STAND	☑ 265	☐ 318
FORFAIT remplissage et vidange d'un SPA A partir d'un point d'eau existant SUR LE STAND	☐ 157	☐ 188

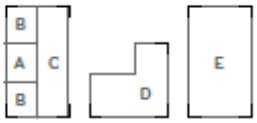
Prestation EAU choisie € HT = 265,00

POUR TOUTE AUTRE PRESTATION TECHNIQUE, merci de consulter le Guide de l'Exposant sur www.foiredemarseille.com ou nous contacter : Tél. 04 91 76 90 36 - mail : exposants@safim.com

TOTAL (2) Prestations techniques € HT = 565,00

© Nathan

7 Options



7.1 ANGLES

- 0 angle (type A)
- 1 angle (type B) : ☐ 150 € HT = 0,00
- 2 angles (type C) : ☐ 300 € HT = 0,00
- 3 angles (type D) : ☐ 450 € HT = 0,00
- 4 angles (type E) : ☐ 600 € HT = 0,00
- Stand donnant sur l'allée centrale : Hall 1 : prix ml 50 € HT x 0,00 mètres = 0,00
  Hall 3 : prix ml 135 € HT x 0,00 mètres = 0,00
  Hall 6 : prix ml 50 € HT x 0,00 mètres = 0,00

7.2 VISIBILITÉ SUR LES OUTILS DE COMMUNICATION

- Votre logo avec lien vers votre site – liste exposants sur www.foiredemarseille.com : ☐ 100 € HT = 0,00
- Distribution de votre flyer dès l'entrée de la Foire (1 jour au choix) : ☐ 600 € HT = 0,00
- Votre logo sur les plans d'orientation (limité à 5 logos) : ☐ 1 000 € HT = 0,00
- Bannière en page d'accueil de www.foiredemarseille.com : ☐ 2 000 € HT = 0,00

AUTRE : CONTACTEZ VOTRE COMMERCIAL (VOIR FICHE CONTACT)

7.3 BADGES

Badges exposant supplémentaires 12,5 € HT x 0,00 quantité souhaitée = 0,00

7.4 CARTES D'INVITATION

Cartes d'invitation supplémentaires STANDARD 3,18 € HT x 0,00 quantité souhaitée = 0,00
Frais d'expédition (obligatoire pour les envois des cartes STANDARD) ☐ 10,50 € HT = 0,00
Cartes d'invitation supplémentaires EN LIGNE 1-50 pcs 2,72 € HT x 0,00 quantité souhaitée = 0,00
Cartes d'invitation supplémentaires EN LIGNE au-delà de 51 pcs 2,27 € HT x 0,00 quantité souhaitée = 0,00

7.5 PARKING

Parking du Rouet

Le nombre de places étant limité, les demandes de parking VL ne pourront être supérieures à 1 place par adhésion et seront traitées en priorité pour les exposants ayant commandé et réglé cette prestation. Une place vous sera affectée selon votre secteur.

Type	Catégorie	Descriptif	Prix en € HT
VL	A	☐ Véhicule léger de 0 à 5 m³	155
	B	☐ Véhicule léger de 6 à 14 m³	235
Parking annexe			
VL	A	☐ Véhicule léger de 0 à 5 m³	80
	B	☐ Véhicule léger de 6 à 14 m³	132
VL/PL	C	☐ Véhicule léger ou Poids lourd de 15 m³ et plus*	235

0,00

* Si camion + remorque = 2 places

7.6 PRESTATIONS TECHNIQUES SUPPLÉMENTAIRES

Wifi (halls 1,2,3,8 uniquement. Accès pour 1 utilisateur) 87 € HT x 0,00 quantité souhaitée = 0,00
Nettoyage – mise en état avant ouverture : 1,56 € HT/m² x 17,50 mètres = 27,30
Nettoyage – entretien pendant la manifestation : 6,44 € HT/m² x 17,50 mètres = 112,70

POUR TOUT RENSEIGNEMENT CONTACTEZ LE SERVICE EXPOSANTS - TÉL. 04 91 76 90 36 – E-MAIL : EXPOSANTS@SAFIM.COM

TOTAL (3) Options € HT =	140,00
TOTAL 1+2+3 =	4.427,50
+ TVA 20%* =	885,50
TOTAL GÉNÉRAL TTC =	5.313,00

Acompte obligatoire
TOTAL GÉNÉRAL TTC x 30% = 1.593,90

*Taux en vigueur

II. Organiser un séminaire de cohésion

5. Afin de choisir deux activités ludiques adaptées à la cohésion des salariés, concevez un tableau multicritère et complétez-le.

Les critères de sélection sont : le coût, l'impact sur la cohésion, un accès facile aux activités, la durée des activités, la possibilité que chacun puisse y participer, la cohérence avec l'objectif du séminaire et l'image de l'entreprise.

Sélection des ateliers ludiques pour le séminaire

	Cohésion		Accès		Durée		Accessible à tous		Coût		Objectif entreprise		Total /100
	Coeff.	Note/5	Coeff. 2	Note/5	Coeff. 3	Note/5	Coeff. 4	Note/5	Coeff. 4	Note/5	Coeff. 2	Note/5	
Ateliers	**5**	**5**	**2**	**5**	**3**	**5**	**4**	**5**	**4**	**5**	**2**	**5**	**Coeff. 20**
Laser Game	3	15	4	8	1	3	1	4	1	4	3	6	**40**
Karting	1	5	4	8	1	3	1	4	1	4	1	2	**26**
Bowling	3	15	4	8	2	6	5	20	3	12	3	6	**67**
Un meurtre à Cassis	5	25	5	10	3	9	5	20	2	8	3	6	**78**
Combattre des sorciers	5	25	5	10	3	9	5	20	2	8	1	2	**74**
Piège dans la société	5	25	5	10	3	9	5	20	2	8	5	10	**82**
Construisez votre radeau	5	25	4	8	4	12	5	20	3	12	5	10	**87**

Légende

	Cohésion
Individuel	1
Plusieurs équipes	3
Groupe de 18	5

	Accès
Plus de 50 km	À éliminer
Entre 31 et 50 km	2
Entre 20 et 30 km	3
Moins de 20 km	4
Sur place	5

	Durée
Moins de 35 minutes	1
Entre 35 et 60 minutes	2
Entre 1 et 2 heures	3
Entre 2 et 3 heures	4
Entre 3 et 4 heures	5

	Accessible
Oui	5
Non	1

	Coût
Plus de 21 €/h	1
Entre 16 et 20 €/h	2
Entre 11 et 15 €/h	3
Entre 6 et 10 €/h	4
< 5 €/h	5

	Objectif
Oui	5
En partie	3
Non	1

L'*escape game* « Piège dans la société » et l'atelier « Construisez votre radeau » sont les deux activités qui seront le mieux à même d'améliorer la cohésion entre les salariés de l'entreprise.

6. Calculez le coût du séminaire, sachant que le budget maximum est de 4 000 € HT.

a. Sélectionnez, en justifiant votre choix, la salle de séminaire adaptée à votre groupe de travail et calculez son coût ainsi que celui de l'hébergement.

Le nombre de participants est de 17 (16 salariés + la gérante). La salle Sormiou permet d'accueillir 20 personnes si l'on choisit la disposition en U, qui est la mieux adaptée pour ce séminaire. Il faut donc écarter la salle Podestat, dont la capacité d'accueil est supérieure et qui est plus chère.

Coût de la salle Sormiou : 45 € × 6 = 270 € HT / Coût de l'hébergement : 145 € × 17 = 2 465 € HT.

 © Nathan

b. Choisissez, en fonction de ce coût, l'une des trois activités culinaires proposées pour le 4 mai, puis envoyez un courriel à l'hôtel Soleil Rouge pour réserver l'activité.

Remarque : il ne faut pas oublier d'inclure le coût des deux activités ludiques retenues dans la question 5.

Escape Game : (19,20 € / 1,20) = 16 € HT/pers. → 16 × 17 = 272 € HT
Atelier « Construisez votre radeau » : 32 € / 1,20 = 26,70 € HT/pers. → 26,70 × 17 = 453,90 € HT
Coût total (hébergement + salle de séminaire + ateliers ; hors culinaires) : 2 465 + 270 + 272 + 453,90 = 3 460,90 € HT

Il reste : 4 000 – 3 460,90 = 539,10 € HT pour choisir l'activité culinaire.
Activité Sushis : 45 € × 17 = 765 € HT
Activité « Le printemps est là » : 28 € × 17 = 476 € HT
Parcours culinaire à Cassis : 50 € × 17 = 850 € HT

L'activité culinaire « Le printemps est là » permet de respecter la contrainte financière.
Le coût total des trois ateliers est de : 272 + 453,90 + 476 = 1 201,90 € HT.
La contrainte budgétaire de Mme Brio de 5 000 € HT est donc respectée.

	Tarif	Quantité	Total
Hôtel	145 €	17	2 465,00
Salle	45 €	6	270,00
Hébergement			**2 735,00**
Escape game « Piège dans la société »	16 €	17	272,00
Atelier « Construisez votre radeau »	26,70 €	17	453,90
Atelier culinaire « Le printemps est là »	28 €	17	476,00
Ateliers			**1 202,90**
		Total HT	**3 936,90**

À : hotelsoleilrouge@gmail.com
Cci : Mme Brio
Objet : Réservation salle Sormiou et activité culinaire

Madame,

La société Piscines Brio organise un séminaire de cohésion dans vos locaux **du 4 au 5 mai N** avec **17 personnes** (salariés de notre entreprise).

La réservation des chambres a déjà été effectuée par notre gérante.

Nous souhaitons réserver la salle Sormiou (disposition en U) :
– le 4 mai de 9 h 30 à 12 h 30
– le 5 mai de 9 h à 12 h.

De plus, le 4 mai, ces 17 intervenants participeront à l'atelier culinaire « Le printemps est là ».

Je vous demande de bien vouloir me confirmer, avant la fin de semaine, ces différentes demandes de réservation.

Vous pouvez me contacter pour tout renseignement complémentaire.

Cordialement,

Le (la) gestionnaire
Prénom Nom
Portable : 06 XX XX XX XX

c. Établissez le cahier des charges du séminaire de deux jours.

Cahier des charges pour un événement externe (séminaire, colloque…)

Contexte de la société : la société Piscines Brio va proposer un nouveau produit sur le marché, une piscine écologique. Elle a connu un conflit au niveau des employés administratifs.
Objectif(s) : souder l'équipe autour d'une nouvelle valeur.
Type d'événement : séminaire de cohésion

Date(s) : 4 et 5 mai	**Durée :** 2 jours
Budget général : 3 938 €	Budget déplacement : – Budget restauration : Budget hébergement : 2 735 € Budget intervenant(s) : – Budget activité(s) : 1 203 €

Lieu de l'événement
Hôtel Soleil Rouge
119 route des Calanques
13260 Cassis
Tél. : 04 42 28 XX XX
Mail : hotelsoleilrouge@gmail.com
Accès gratuit sur place : salle de fitness, piscine de plein air, tennis, ping-pong, pétanque, billard, flipper et baby-foot.

Nombre de participants : 17	**Fonctions principales :** administratif, cadres, ouvriers

Transport : voiture (par leur propre moyen)

Restauration
– Deux déjeuners : sur place (déjà prévu)
– Petits déjeuners : déjà prévu
– Dîner : activité sur place « Le printemps est là » à réserver (à partir de 18 h)

Hébergement
Hôtel du Soleil Rouge
1 nuit le 4 mai
Nombre de chambres : 17 Réservation : déjà effectuée

Salle(s) de travail **Hôtel Soleil Rouge, salle Sormiou** **À réserver** 4 mai : de 10 h à 13 h (durée : 2 h 30 – pause : 30 min) 5 mai : de 9 h à 12 h (pause : 20 min)	– Sur place : vidéoprojecteur, *paperboard*, fournitures de bureau (stylos et feuilles), wifi et machine à café – À prendre : ordinateur portable + câbles **Disposition : salle en U** Pas de placement des personnes

Intervenant(s) externe(s)
Hôtel du Soleil Rouge, salle Sormiou
– Fournisseur de Strasbourg : le 4 mai de 10 h à 12 h 30 : présentation de la piscine écologique à l'hôtel
– Responsable de l'ADEME : le 5 mai de 9 h à 12 h, « Comment valoriser nos déchets ? »

Activités
– ***Escape game* itinérant** dans un bus qui vient à l'hôtel Soleil Rouge
« Piège dans la société » – Durée : 1 heure
Date : le 4 mai de 15 h à 16 h **À réserver**

– **Atelier culinaire « Le printemps est là » :** le 4 mai à partir de 18 h

– **Atelier « Construisez votre radeau »** sur la plage de Cassis – Durée : 2 heures 30
Date : le 5 mai de 15 h à 16 h 30 **À réserver**

© Nathan

Programme de l'événement

4 mai

Arrivée à l'hôtel le 4 mai à 9 h 30

10 h – 12 h 30	Présentation de la piscine écologique par le fournisseur de Strasbourg (pause de 15 minutes de 11 h à 11 h 15)
12 h 45 – 13 h 45	Déjeuner sur place
13 h 45 – 14 h 45	Remise des clés des chambres
15 h – 16 h	*Escape game* sur place
16 h – 18 h	Activités sur place (tennis, ping-pong, salle de sport…)
18 h – 20 h	Atelier culinaire « Le printemps est là » (dans les cuisines de l'hôtel)
À partir de 20 h	Dîner à l'hôtel

5 mai

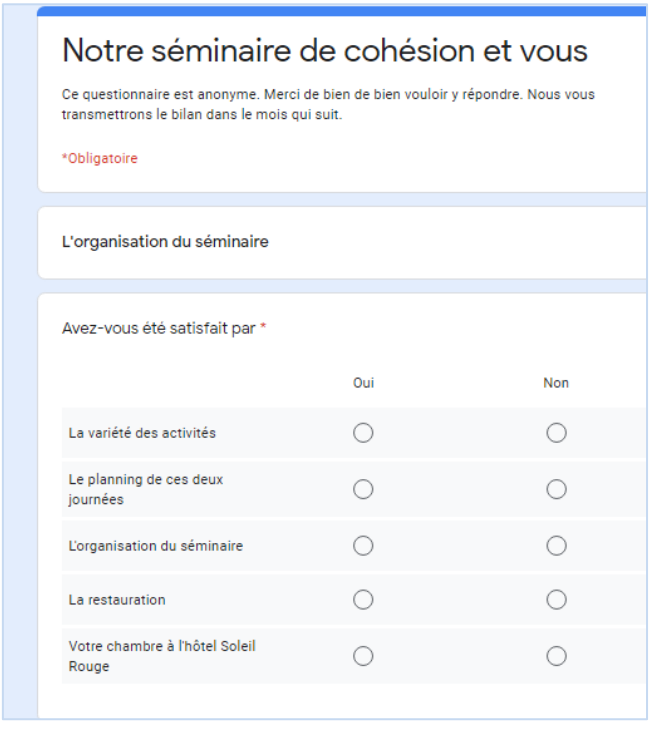
À partir de 6 h 30	Petit déjeuner

Dépôt des clés avant 9 h

9 h – 12 h	Une responsable de l'ADEME présente : « Comment valoriser nos déchets ? » (pause de 20 minutes de 10 h 15 à 10 h 35)
12 h 30 – 13 h 30	Déjeuner sur place
14 h – 16 h 30	Atelier « Construisez votre radeau », plage de Cassis
16 h 30	« Votre avis sur le séminaire » (réponse sur smartphone ou tablette)
16 h 35	Fin du séminaire

7. Concevez une courte évaluation du séminaire que vous saisirez sur un formulaire en ligne (Google Formulaire, par exemple) de manière à pouvoir la remplir depuis un smartphone.

Les étudiants peuvent s'appuyer sur le questionnaire présenté sur le site :
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScz-RIq18EQRTFFy-Vt8FAue9BE7y30g-sKKBkMk8S4nIa2Dg/viewform



Nos ateliers

Comment avez-vous trouvé les deux intervenants ? *

	Très intéressant	Intéressant	Peu intéressant	Pas intéressant
Notre fournisseur "La piscine écologique"	○	○	○	○
Le responsable ADEME "Comment valoriser nos déchets ?"	○	○	○	○

Avez-vous été intéressé par les activités suivantes ? *

	Oui	Non
Escape Game "Piège dans la société"	○	○
Construisez votre radeau	○	○
Activité culinaire "le printemps est là"	○	○

Après ce séminaire

Avez-vous apprécié ce séminaire ? *

- ○ oui
- ○ Non

Si non pourquoi ?

Votre réponse

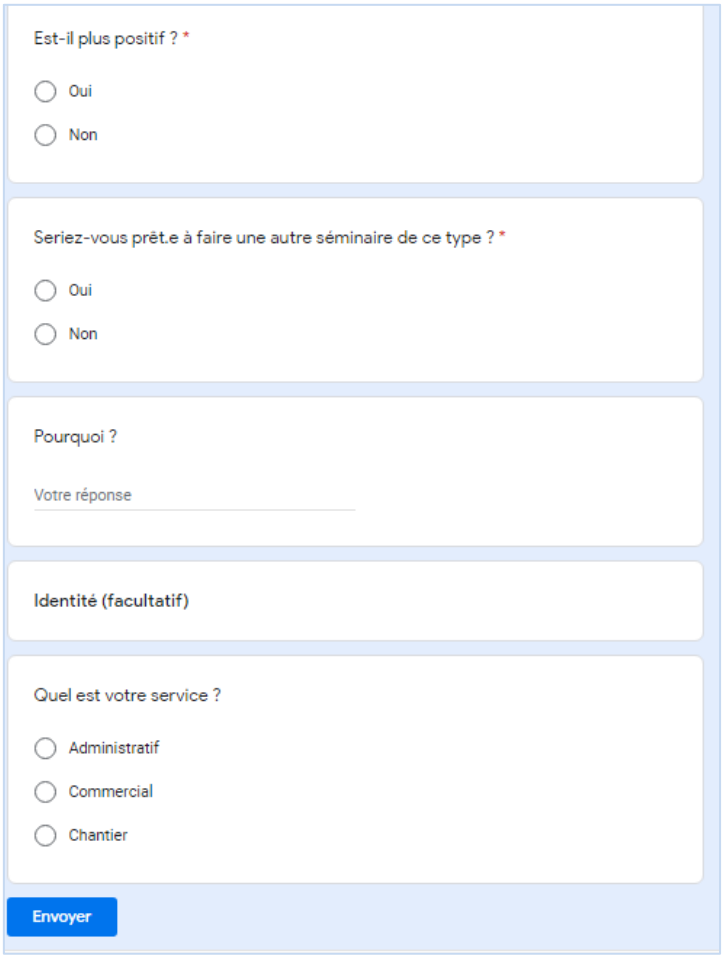
Pensez-vous mieux connaître vos collègues après ce séminaire ? *

- ○ Oui
- ○ Non

Votre avis sur vos collègues a-t-il changé après ce séminaire ? *

- ○ Oui
- ○ Non

© Nathan


Est-il plus positif ? *
Oui
Non
Seriez-vous prêt.e à faire une autre séminaire de ce type ? *
Oui
Non
Pourquoi ?
Votre réponse
Identité (facultatif)
Quel est votre service ?
Administratif
Commercial
Chantier
Envoyer

Corrigé des applications professionnelles

Application 1 – Préparer la participation à un salon professionnel (p. 99)

1. À partir des documents 1 et 2, transmettez à la présidente une note dans laquelle vous lui faites part de vos conseils sur l'organisation du stand et la communication sur cet événement.

SAS Street Art Leonardo
Gestionnaire

À l'attention de Mme la présidente

NOTE D'INFORMATION N° …

Objet : Salon « Rencontres de la mode *teenager* » Le jj/mm/aaaa
P.J. : 2

Le salon professionnel « Rencontres de la mode *teenager* » va se tenir dans trois mois. Il est nécessaire de prévoir une organisation du stand et une communication rigoureuses afin d'obtenir des contacts auprès des visiteurs professionnels.

Tous les salariés qui se rendront à ce salon doivent rapidement être formés pour remplir au mieux leurs missions et être efficaces.

Le stand doit être attractif. Des salariés, habillés avec nos habits et portant des badges, devront distribuer des flyers et accompagner les visiteurs vers le stand.

Bien que ne faisant que 8 m², le stand doit être visible mais pas surchargé. Il véhicule et représente notre image de marque.

Le film et le diaporama sur la société seront projetés sur deux parois et la troisième présentera nos derniers produits qui seront épinglés. Un artiste de Street Art pourrait aussi taguer l'un de ces murs.

Une table et des chaises seront installées pour avoir des entretiens avec les prospects.

Les deux kakémonos seront installés aux extrémités du stand.

Un mois avant ce salon, les principaux partenaires seront invités (clients, fournisseurs, artistes…). Un dossier de presse sera constitué et envoyé aux professionnels. Le compte Twitter (*cf.* pièce jointe) sera aussi utilisé pour communiquer avec ceux qui nous suivent.

Chaque visiteur présent sur le stand repartira avec le stylo-bille « Street Art Léonardo » (*cf.* pièce jointe), la carte de visite de la société, tandis que ceux ayant pris un rendez-vous choisiront un tee-shirt ou une casquette.

Il serait aussi intéressant de prévoir durant une ou deux demi-journées, selon le coût, une animation avec un artiste local de Street Art.

Une organisation et une communication optimales permettront de rentabiliser cet investissement.

Gestionnaire
Prénom Nom

© Nathan

2. Joignez à cette note des propositions d'action de communication sur Twitter (document 3) ainsi qu'un tableau de sélection pour justifier le choix de l'objet publicitaire qui sera distribué à cette occasion (document 4).

Comment communiquer sur un Salon professionnel avec Twitter ?

Avant le salon	Dès le début de l'organisation du salon	Suivre sur notre compte Twitter le # hashtag du salon.
	J-30	Envoyer à nos suiveurs des tweets sur notre participation au salon.
Pendant le salon		– Envoyer des messages avec des photos et des vidéos (pas ou très peu de mots). – Retweeter les billets sur notre société.
Après le salon	J+1 à J+7	– Envoyer des billets positifs sur notre participation. – Retweeter les messages sur notre société. – Continuer la veille sur ce salon.

Sélection des *goodies*

	Matière		Utilisable par le prospect		Mixité		Coût		Visible dans son travail		Image entreprise		Total /100
	Coeff.	Note/5	Coeff. 2	Note/5	Coeff. 3	Note/5	Coeff. 4	Note/5	Coeff. 4	Note/5	Coeff. 2	Note/5	
Ateliers	**2**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**4**	**5**	**5**	**5**	**2**	**5**	**Coeff. 20**
Magnet	1	2	1	5	5	25	5	20	1	5	1	2	**59**
Porte-clés	3	6	5	25	5	25	3	12	1	5	3	6	**79**
Stylo-bille	1	2	5	25	5	25	5	20	5	25	3	6	**103**
Carnet de notes	1	2	5	25	5	25	1	4	5	25	3	6	**87**
Bracelet en tissu	3	6	1	5	1	5	5	20	1	5	5	10	**51**

Légende

	Matière
Tissu	3
Autre	1

	Visible
Oui	5
Non	1

	Utilisable
Oui	5
Non	1

	Image
Oui	5
En partie	3
Non	1

	Mixité
Oui	5
Non	1

	Coût
≤ 1 000 €	5
Entre 800 et 1 000 €	3
> 1 000 €	Éliminer

Application 2 – Préparer l'assemblée générale ordinaire d'une SARL (p. 101)

1. À partir du document 1, déterminez dans un tableau les tâches à réaliser, par la gérante et vous-même, pour préparer l'organisation de l'AGO et indiquez pour chacune la période correspondante.

N° d'ordre	Tâches à réaliser	Qui ?	Période
1	Clôturer l'exercice de l'année N.	Gérante	31/12/N
2	Réceptionner les demandes écrites d'envoi électroniques des documents.	Gestionnaire	Jusqu'au 10/06/N+1
3	Établir les documents sociaux : – l'inventaire ; – les comptes annuels (bilan, compte de résultat et annexe) ; – le rapport de gestion.	Gérante + expert-comptable	Jusqu'au 14/06/N+1
4	Transmettre les documents sociaux au (à la) gestionnaire.	Gérante + expert-comptable	Jusqu'au 14/06/N+1
5	Convoquer les associés à l'AGO avec l'ordre du jour.	Gestionnaire	15/06/N+1
6	Joindre les documents sociaux à la convocation.	Gestionnaire	15/06/N+1
7	Réceptionner et transmettre les questions écrites.	Gestionnaire	Du 16/06 au 28/06/N+1
8	Accueillir les associés voulant lire l'inventaire.	Gestionnaire	Du 16/06 au 30/06/N+1
9	AGO		30/06/N+1
10	Dresser le procès-verbal de l'AGO.	Gestionnaire	02/07/N+1
11	Transmettre les comptes annuels et la proposition d'affectation des résultats au greffe du tribunal.	Gestionnaire	Juillet N+1

2. À partir des documents 1 et 2, dressez la liste de contrôle des tâches que vous aurez à effectuer pour l'organiser.

Voir page suivante.

 © Nathan

SARL Fenêtres Hong **Date :** *aujourd'hui*

Liste de contrôle : organisation de l'assemblée générale ordinaire

Service : Gestionnaire

N° d'ordre	Tâches à réaliser	Date limite de réalisation	Date réelle de réalisation	Contrôle
	Avant l'AGO			
1	Faire une proposition d'envoi électronique.	05/01/N+1		☐
2	Réserver la salle de conférences.	30/04/N+1		☐
4	Préparer la convocation à l'AGO avec ordre du jour.	02/05/N+1		☐
5	Rédiger la procuration.	02/05/N+1		☐
6	Faire la liste d'émargement.	02/05/N+1		☐
7	Commander un cocktail dînatoire au traiteur.	02/05/N+1		☐
8	Réceptionner les demandes écrites d'envoi électroniques des documents.	10/06/N+1		☐
9	Distinguer les associés réceptionnant la convocation et les documents par LRAR ou par voie électronique.	11/06/N+1		☐
11	Réceptionner les documents sociaux : – l'inventaire ; – les comptes annuels (bilan, compte de résultat et annexe) ; – le rapport de gestion.	14/06/N+1		☐
12	Envoyer la convocation à l'AGO aux associés avec l'ordre du jour + la procuration + les documents sociaux (comptes annuels, rapport de gestion).	15/06/N+1		☐
13	Accueillir les associés voulant lire l'inventaire.	16/06/N+1		☐
14	Réceptionner et transmettre les questions écrites.	28/06/N+1		☐
15	Préparer la salle.	29/06/N+1		☐
16	Vérifier le matériel (sono, vidéoprojecteur…).	29/06/N+1		☐
17	Réceptionner le cocktail.	29/06/N+1		☐
	Pendant l'AGO			
18	AGO	30/06/N+1		☐
21	Accueillir les associés.	30/06/N+1		☐
22	Leur faire signer la liste d'émargement.	30/06/N+1		☐
23	Prendre des notes.	30/06/N+1		☐
	Après l'AGO			
24	Établir le procès-verbal de l'AGO.	02/07/N+1		☐
25	Transmettre le procès-verbal à Mme Hong.	03/07/N+1		☐
25	Transmettre les comptes annuels et l'affectation des résultats au greffe du tribunal.	30/07/N+1		☐

3. Préparez la convocation à l'AGO, à laquelle vous joindrez une procuration.

SARL Fenêtres Hong
Adresse
59500 Douai

« Civilité » « Nom »
« Adresse »
« CP » « Ville »

Lettre recommandée avec accusé de réception

Objet : Convocation à l'assemblée générale ordinaire de la SARL Fenêtres Hong

À Douai,
le 15 juin N+1

P.J. :
– Bilan
– Compte de résultat
– Annexes
– Procuration

« Civilité » « Nom »,

Vous êtes convoqué(e), en qualité d'associé(e), à l'assemblée générale ordinaire de la SARL Fenêtres Hong au capital de ××××× euros, qui se tiendra :

le 30 juin N+1 à 15 h 30
au siège social à l'adresse « adresse de la société »
dans la salle de conférences

afin de délibérer de l'ordre du jour.

L'ordre du jour sera le suivant : approbation des comptes.

Vous trouverez ci-joint les documents suivants :
– le bilan, le compte de résultat et les annexes ;
– le rapport de gestion.

Vous pouvez consulter l'inventaire, dans les quinze jours précédant cette assemblée générale ordinaire, au siège social de la société à l'adresse indiquée ci-dessus.

Vous pouvez aussi, avant le 28 juin N+1, poser des questions écrites à la gérante, qui y répondra pendant l'assemblée générale ordinaire.

Si vous ne pouvez pas être présent(e) le jour de l'assemblée générale ordinaire, vous pouvez vous faire représenter par un(e) autre associé(e) de notre société en remplissant et en lui donnant la procuration ci-jointe.

Je vous prie d'agréer, « Civilité » « Nom », l'expression de ma plus haute considération.

La gérante
Mme Hong

© Nathan

Procuration SARL Fenêtres Hong
Assemblée Générale Ordinaire

Je soussigné(e), « Prénom » « Nom », né(e) le ..... à ....., de nationalité ....., demeurant « Adresse » à « Ville », propriétaire de « Nombre de parts » parts sociales dans la SARL Fenêtres HONG, immatriculée à Douai RCS n° × ×× ×× ×× ×× donne pouvoir à l'associé suivant :

.... *(indiquer prénom et nom)*

de me représenter et de voter en mon nom à l'assemblée générale ordinaire qui se tiendra le 30 juin N+1 à 15 h 30 au siège social de ladite société à l'adresse « Adresse de la société » afin de délibérer sur l'ordre du jour : l'approbation des comptes.

Fait à ....., le .....

Signature de l'associé(e)

Application 3 – Organiser une journée « portes ouvertes » (p. 102)

- **À l'aide des documents 1 à 3, vous êtes chargé(e) de préparer l'organisation de la journée « portes ouvertes » en juillet.**

À : hbouneau@fromagesdesmontagnes
Cci :
Objet : Dates des deux journées « portes ouvertes »

M. Bouneau,

Conformément à votre demande, je vous indique les deux dates pour la journée « portes ouvertes » cet été :

Semaine 29 : mercredi 18 juillet
Semaine 33 : lundi 13 ou mardi 14 août (avant le 15 août)

En juillet, il est préférable de fixer une date après le 14 juillet, qui marque le début de la saison des vacances d'été.

En août, il convient de choisir une date juste avant le 15 août car c'est un week-end prolongé durant lequel beaucoup de touristes viendront dans notre région.

Afin d'évaluer l'impact de cette journée, il faut établir un court questionnaire qui sera administré, *via* des tablettes numériques connectées, aux visiteurs à la sortie de nos locaux. Nous pourrions utiliser un formulaire en ligne qui permettra d'avoir une vision des résultats (par graphique et sur tableur) en temps réel. Son dépouillement et son analyse seront ainsi plus rapides. De plus, aucun coût ne sera engagé.

Au cours de la semaine suivant la journée « portes ouvertes », je vous transmettrai un bilan précis de cet événement.

Vous pouvez me contacter pour tout renseignement complémentaire.

Cordialement,

Le (la) gestionnaire
Prénom Nom
Portable : 06 ×× ×× ×× ××

Société Fromages des montagnes Bouneau **Date :** *aujourd'hui*

Liste de contrôle : organisation d'une journée « portes ouvertes »

Service : Administratif

N° d'ordre	Tâches à réaliser	Date limite de réalisation*	Date réelle de réalisation	Contrôle
1	Envoyer un courrier à la mairie et aux services de secours pour les informer de la JPO.	18/04		☐
2	Informer les salariés par note d'information.	18/04		☐
3	Sélectionner les salariés qui seront présents le jour J.	18/04		
4	Mettre à jour le site Internet.	18/04		☐
5	Établir et envoyer l'appel d'offres pour l'imprimé publicitaire.	15/05		☐
6	Informer les producteurs par courriel et demander d'intervenir.	18/05		☐
7	Réceptionner et comparer les devis puis transmettre le résultat au gérant.	01/06		☐
8	Contacter notre assurance.	04/06		☐
9	Prévoir la durée et le contenu de la visite (fabrication, séchoir, hâloir, conditionnement et dégustation) + test + rôle des salariés à la JPO (+ planning).	04/06		☐
10	Commander éventuellement les imprimés publicitaires ou les faire si les devis sont trop chers.	04/06		☐
11	Concevoir les invitations, les affiches publicitaires, les panneaux de signalisation, affichage des règles d'hygiène.	04/06		☐
12	Transmettre l'affiche publicitaire à M. Bouneau pour la faire contrôler.	05/06		☐
13	Commander des charlottes auprès de notre fournisseur.	18/06		☐
14	Réunion d'information avec les éleveurs de lait qui viendront à la JPO.	18/06		☐
15	Faire le programme de la journée et l'imprimer.	19/06		☐
16	Mettre à jour la newsletter et la page Facebook (toutes les semaines).	19/06		☐
17	Faire le flyer de la journée avec la réduction + impression.	19/06		☐
18	Envoyer le courriel d'information aux résidences… et à l'office du tourisme avec le programme.	20/06		☐
19	Concevoir le questionnaire d'évaluation en ligne et le tester.	20/06		☐
20	Sélectionner les médias.	27/06		☐
21	Rédiger le communiqué de presse.	27/06		☐
22	Envoyer le communiqué de presse.	27/06		☐
23	Diffuser la fonction de chaque salarié le jour J.	29/06		☐
24	Réceptionner éventuellement les imprimés publicitaires ou les imprimer.	02/07		☐
25	Réceptionner les charlottes et les stocker.	02/07		☐
26	Envoyer le courrier d'invitation et le programme aux élus locaux.	04/07		☐
27	Envoyer les courriels aux clients avec le programme.	11/07		☐
28	Déposer les *flyers* dans les hôtels…	11/07		☐
29	S'entraîner à la visite et la modifier le cas échéant.	16/07		☐
30	Sélectionner les fromages à déguster.	16/07		☐
21	Relancer la presse.	16/07		☐
32	Imprimer les badges et les préparer.	17/07		☐
33	Disposer les panneaux, les affiches…	17/07		☐
34	Jour J	18/07		☐
35	Mettre à jour la page Facebook.	19/07		☐
36	Analyser les questionnaires.	19/07		☐
	Faire le bilan de la journée avec les avis et rédiger un compte rendu.	24/07		☐

* Date de réalisation au plus tard

 © Nathan

Comment faire un cahier des charges pour l'organisation d'un événement ?

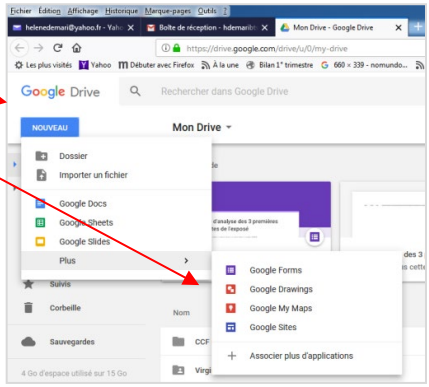
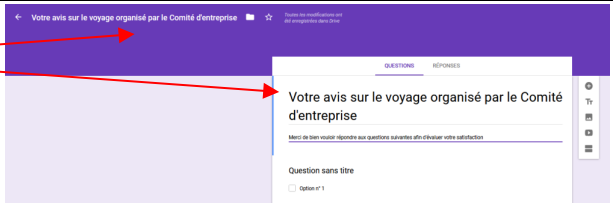
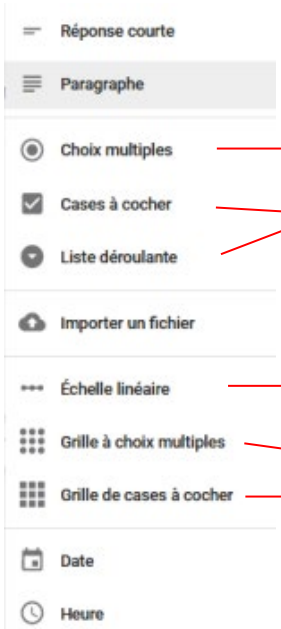
Un cahier des charges est un document qui synthétise l'organisation générale d'un événement interne ou externe avec ses contraintes temporelles et budgétaires.

<table>
<tr><td colspan="8">Cahier des charges pour un événement externe (séminaire, colloque…)
Contexte de la société : indiquer dans quel cadre est organisée cette manifestation.
Objectif(s) :
Type d'événement : colloque ou séminaire de cohésion, de motivation, de récompense…</td></tr>
<tr><td colspan="4">Date(s) :</td><td colspan="4">Durée :</td></tr>
<tr><td colspan="4">Budget général :</td><td colspan="4">Budget déplacement :
Budget restauration :
Budget hébergement :
Budget intervenant(s) :
Budget activité(s) :</td></tr>
<tr><td colspan="8">Lieu de l'événement
Adresse, environnement, activités sur place</td></tr>
<tr><td colspan="4">Nombre de participants :</td><td colspan="4">Fonctions principales :</td></tr>
<tr><td colspan="8">Transport : réservation de TGV, avion…</td></tr>
<tr><td colspan="8">Restauration
Où ? Quand ? Combien de repas ? Durée ? Nombre de réservations à faire ?</td></tr>
<tr><td colspan="8">Hébergement
Où ? Quand ? Durée ? Nombre de chambres et réservation à faire ?</td></tr>
<tr><td>Salle(s) de travail</td><td>A</td><td>104</td><td>CA</td><td colspan="4" rowspan="6">La salle
– Prévoir le matériel à prendre et demander celui disponible sur place.
– Quelle est la disposition de la salle ?
– Placement des participants ? ☐ Oui ☐ Non</td></tr>
<tr><td>Effectif</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Date</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Durée</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Lieu</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Réservation</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Intervenants internes</td><td>M. X</td><td>Mme Y</td><td></td><td>Intervenants externes</td><td>M. Z</td><td>Mme J</td><td></td></tr>
<tr><td>Nom ?</td><td></td><td></td><td></td><td>Nom ?</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Quand ?</td><td></td><td></td><td></td><td>Quand ?</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Durée</td><td></td><td></td><td></td><td>Durée</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Activités</td><td colspan="3">Activité 1</td><td colspan="2">Activité 2</td><td colspan="2">Activité 3</td></tr>
<tr><td>Date</td><td colspan="3"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>Durée</td><td colspan="3"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>Lieu</td><td colspan="3"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>Réservation</td><td colspan="3"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="8">Programme de l'événement
– Lister chaque étape par ordre chronologique : date et heures de début, de fin.
– Préciser la durée des pauses.
– Il est possible d'établir un planning.</td></tr>
</table>

Le questionnaire avec Google Formulaires

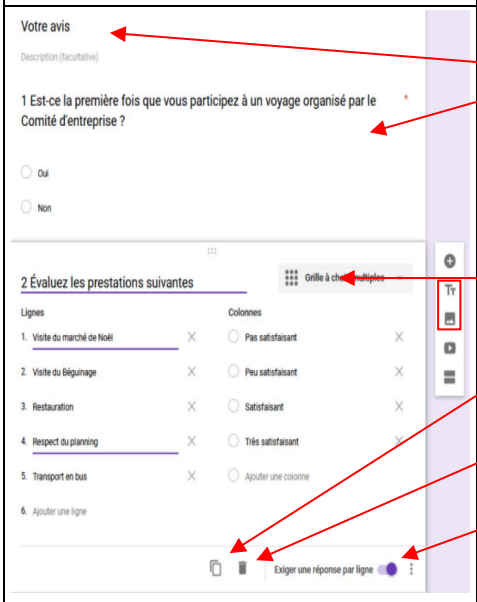
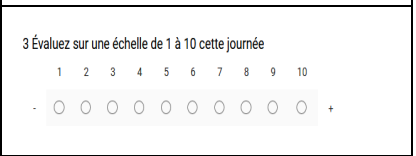
La création d'un questionnaire en utilisant Google Formulaires permet de l'administrer à distance *via* Internet. Son concepteur reçoit les réponses au fur et à mesure, individuellement mais aussi présentées collectivement sous forme de graphiques. Ces résultats peuvent aussi être exportés dans un fichier sur un tableur.

I. La conception d'un formulaire avec Google Formulaires

Conception	Explications
1. Avoir un compte Gmail et utiliser.	
2. Saisir le titre du questionnaire.	
3. Saisir la question et choisir le type de réponse. 	Saisir du texte. Choisir une seule réponse parmi plusieurs possibilités. Choisir une ou plusieurs réponses. Évaluer sur une échelle à déterminer. Pour chaque critère d'évaluation, choisir une seule réponse parmi celles proposées. *NB* : le choix des réponses est identique pour chaque critère.
	Ajouter une question. Ajouter un titre et une description (rubrique). Ajouter une image. Ajouter une vidéo. Ajouter une section.

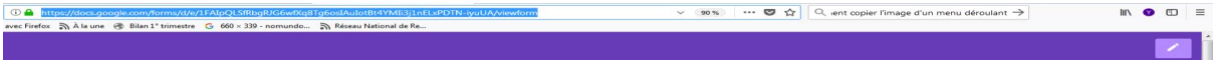
© Nathan

II. Les exemples du formulaire

La création	Explications	Le résultat
	Insérer une image. Insérer un titre. Question à choix multiples Choix multiples Grille à choix multiples Grille à choix multiples Dupliquer une question. Supprimer une question. Pour rendre la réponse obligatoire	
	Question à échelle linéaire Légende	

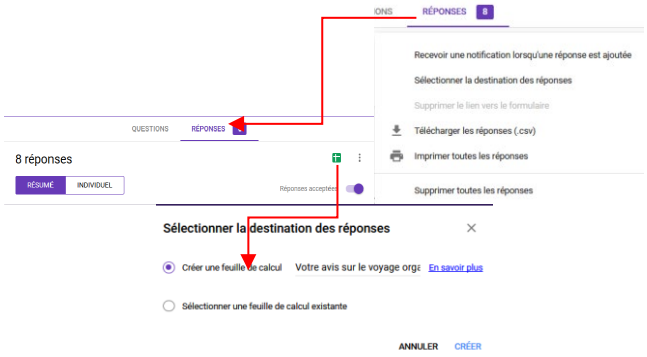
III. L'administration du questionnaire

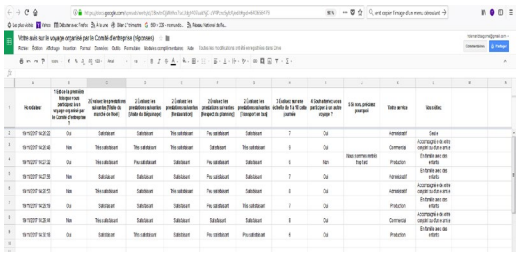
Il faut envoyer ce lien (.viewform) à la liste de distribution (adresses électroniques des destinataires concernés par le questionnaire).



IV. L'analyse du questionnaire

Les réponses sont visibles et analysées automatiquement sur le formulaire Google du concepteur. Elles peuvent être exportées dans un tableur.

<table>
<tr><th>Résultats sur le formulaire Google (réception automatique)</th><th>Exportation sous un tableur (avec calculs possibles)</th></tr>
<tr><td>
</td><td> 
</td></tr>
<tr><td>

Vision globale des résultats</td><td>  </td></tr>
</table>

© Nathan

Entraînement à l'épreuve E6

Corrigé du cas Alim'Vegan (p. 105-108)

Il est recommandé, pour cet entraînement proposé généralement en première année, d'indiquer aux étudiants de surligner les éléments essentiels, en particulier les instructions de travaux à faire.

Le gérant confie au gestionnaire l'organisation de la participation au Salon « Agro Innovation ».
Durant l'entretien, il lui confie les travaux suivants :
– sélectionner un véhicule utilitaire à louer pour aller à Amsterdam ;
– calculer le coût total prévisionnel du salon ;
– lui transmettre les résultats en justifiant le choix du véhicule ;
– concevoir un outil de contrôle pour suivre l'organisation de la participation au salon.

- **Vous êtes chargé(e) de traiter le dossier conformément aux instructions données par M. Durand.**

– Sélection d'un véhicule utilitaire à louer pour aller à Amsterdam

Le gestionnaire va élaborer un tableau multicritères pour sélectionner la société de location du véhicule utilitaire.

	Utilitaire		3 m3		Location proche de Villepinte		Retour Villepinte		Conduite à deux		Ouvert le Dimanche		Coût		Dépôt de garantie		Assurance complète y compris vol		Assistance 7 j / 7j		Total /175
	Coef	Note/5	Coef 5	Note/5	Coef 3	Note/5	Coef 4	Note/5	Coef 4	Note/5	Coef 4	Note/5	Coef	Note/5	Coef 4	Note/5	Coef 4	Note/5	Coef 4	Note/5	
Utilitaire	**2**	**5**	**5**	**5**	**3**	**5**	**4**	**5**	**3**	**5**	**1**	**5**	**5**	**5**	**2**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**Coef 35**
Loc	1	2	5	25	5	15	5	20	1	3	1	1	3	15	1	2	5	25	1	5	113
Location auto 77	5	10	5	25	1	3	1	4	1	3	5	5	3	15	5	10	5	25	5	25	125
Roch Auto	5	10	5	25	5	15	5	20	5	15	1	1	5	25	3	6	5	25	5	25	**167**
Garage Arnaud	5	10	2	10	5	15	5	20	5	15	1	1	1	5	3	6	5	25	5	25	132

Légende

	Utilitaire
Oui	5
Non	1

	3m2
Moins de 3 m2	1
3 m 2	5
entre 3,5 et 5 m2	2
Plus de 5 m2	1

	Proche
Oui	5
Non	1

	Retour
Oui	5
Non	1

	Conduite à deux
Oui	5
Non	1

	Dimanche
Oui	5
Non	1

	Coût
<300	5
Entre 301 et 500	3
>501	1

	Dépôt de garantie
<1500	5
Entre 1500 et 2999	3
>3000	1

	Assurance complète
Oui	5
Non	1

	Assistance
Oui	5
Non	1

– Coût du transport par société de location

0,22 × 322

Utilitaire	Tarif à la journée	Nombre de jours	Prix des km	Tarif supplémentaire au km	Coût véhicule	Essence + autoroute	Coût total
Loc	42	7	294	70,84	364,84	132,86	497,7
Location auto 77	36,85	6	221	135,04	356,14	132,86	489
Roch Auto			263		263	132,86	395,86
Garage Arnaud			456		456	132,86	588,86

0,32 × 422

Coût de l'essence et de l'autoroute : 0,13 × 511 × 2 = 132,86 €.

– Coût total prévisionnel de la participation au Salon

		Explications
Déplacement	395,36	
Salon	6500	
Badge	21	
Chambre	870	87 × 2 × 5
Objets publicitaires	800	
Repas midi	112	14 × 2 × 4
Repas soir	200	25 × 2 × 4
Dîner conférence	70	35 × 2
Repas autoroute	32	16 × 2
Parking	70	
Total	**9 070,36**	

© Nathan

– Transmission des résultats à M. Durand (courriel)

A	pauldurand@alimvegan.fr
Objet	Sélection d'un véhicule utilitaire
PJ	selectionvehicule.xls

Monsieur,

Conformément à votre demande, je vous transmets un tableau pour sélectionner le véhicule utilitaire adapté à notre besoin pour que vous puissiez aller, avec Ismaël, au salon « Agro innovation » à Amsterdam du 9 au 14 septembre.

J'ai retenu différents critères de sélection (coût, assurance, assistance 7 jours sur 7 en France comme à l'étranger etc.).
Comme vous pouvez le constater dans le tableau ci-joint, il est préférable de louer ce véhicule utilitaire chez **Roch Auto à Villepinte** pour un montant de 395,86 €.
Ce prestataire répond à l'ensemble des critères, sauf celui de prendre le véhicule le dimanche. Comme vous aviez précisé que vous pourriez aussi le récupérer samedi 8 septembre, j'ai tout de même sélectionné Roch Auto.

Si vous êtes d'accord avec ma proposition, je ferai la réservation début avril.

Je suis disponible pour tout renseignement complémentaire.

Cordialement,

Le / la gestionnaire

Prénom Nom
Portable : 06 ×× ×× ×× ××

– Conception d'un outil de contrôle pour suivre l'organisation de la participation au salon

Alim'Vegan			**Le :**	
Liste de contrôle				
Organisation de la participation au Salon Agro Innovation				
N°	**Intitulé des tâches**	**Date limite**	**Date de réalisation**	**Exécuté**
1	Sélectionner le véhicule utilitaire	Aujourd'hui		
2	Élaborer la liste de contrôle	Aujourd'hui		
3	Calculer le coût prévisionnel du salon	Aujourd'hui		
4	Informer M. Durand du choix du véhicule et du coût	Aujourd'hui		
5	Réserver le véhicule de location	03/04/N		
6	Réserver les hôtels	03/04/N		
7	Réserver le stand auprès de Business France oliviacarry@businessfrance.fr avec acompte de 25 %	15/05/N		

© Nathan

8	Réserver la soirée dîner-conférence	15/05/N		
9	Réserver le parking du 10 au 14 septembre zuidoostparking@zuidoost.nl	18/05/N		
10	Vérifier notre couverture pour l'assurance	18/05/N		
11	Demander si nécessaire une assurance à levensverzekeringamsterdam@gmail.com	22/05/N		
12	Réserver deux badges (courriel à agroinnovation@businessfrance.fr.)	28/05/N		
13	Réserver les plateaux-repas (10 au 13 septembre)	07/06/N		
14	Préparer les appels d'offres pour les objets publicitaires	11/07/N		
15	Réception, sélection et envoi de la commande de *goodies*	25/07/N		
16	Envoyer l'attestation d'assurance à Levensverzekering Amsterdam si nécessaire	24/08/N		
17	Aménager le stand	27/08/N		
18	Réceptionner la commande d'objets publicitaires	31/08/N		
19	Lister le matériel à transporter : vidéoprojecteur, *goodies*, portable…	03/09/N		
20	Enregistrer la réservation de l'hôtel	05/09/N		
21	Préparer le matériel nécessaire au déplacement	05/09/N		
22	Établir l'itinéraire	05/09/N		
22	Préparer les dossiers pour les participants au salon : plan d'Amsterdam, restaurants, réservations, itinéraire, etc.	05/08/N		
23	Remettre le dossier à chaque participant dont le dossier Business France à M. Durand	06/09/N		
24	Récupérer le véhicule de location	08/09/N		
25	Départ pour Amsterdam	09/09/N		
26	Agencer les stands	10/09/N		
27	Salon « Agro Innovation »	du 11 au 13/09/N		
28	Participer au dîner conférence	12/09/N		
29	Démonter le stand	13/09/N		
30	Retour à Villepinte	14/09/N		
31	Rendre le véhicule de location	14/09/N		

© Nathan

Chapitre 8

La veille commerciale et l'analyse des tendances du marché

Pistes pédagogiques

Le travail de recherche documentaire permet d'utiliser des compétences du domaine d'activité 4 et le travail à faire amène les étudiants à utiliser un moteur de recherche et à trier les informations trouvées.
Ce chapitre permet la mise en place d'un travail de veille commerciale afin de suivre l'évolution du marché. Les étudiants pourront découvrir les newsletters*, les sites de veille, la gestion des flux RSS…*
Les travaux visent aussi à permettre aux étudiants de s'interroger sur la fiabilité et la pertinence des informations.
Enfin, il s'agit d'utiliser les informations recueillies pour appréhender les évolutions du marché et permettre à la PME d'assurer sa pérennité. L'étudiant devra analyser les différents composants du marché : la demande, l'offre, et l'environnement.

Corrigé de la situation professionnelle (p. 109)

1. À quelle situation l'entreprise Natura Cosmétiques est-elle confrontée sur son marché ?

Toutes les entreprises sont soumises à des contraintes internes et externes. L'environnement dans lequel se situe Natura Cosmétiques est en constante évolution. L'entreprise doit appréhender des contraintes concurrentielles (augmentation de la concurrence), commerciales (développement de nouveaux produits) et sociétales (changements socioculturels qui font évoluer la consommation).

2. Pourquoi l'entreprise doit-elle anticiper le marché ?

Anticiper le marché permet à l'entreprise de prévoir les besoins de ses clients. Il s'agit de devancer les concurrents pour ne pas se laisser dépasser et ne pas mettre en péril sa pérennité.

Corrigé du travail à faire (p. 110)

I. Mettre en place une veille

1. Dans une brève note à l'attention du service marketing, vous expliquerez l'intérêt de mettre en place une veille, puis vous proposerez une stratégie pour collecter des informations (mots-clés, fréquence, sources, outils de collecte…) sur le marché des cosmétiques.

Natura Cosmétiques **Nice, le *date***

À : Services marketing et production

Rapport sur la veille

Comme vous me l'avez demandé, voici une synthèse sur les enjeux de la veille et la stratégie à mettre en place. La veille est devenue un élément stratégique pour les entreprises : nous nous devons d'alimenter de manière régulière notre système d'information.

1. Les enjeux de la veille

La veille correspond à l'ensemble des stratégies mises en place par l'entreprise pour se tenir informée de l'état du marché. Le but est de collecter des informations sur le marché, les attentes des clients, les concurrents et plus globalement sur l'environnement de l'entreprise. La veille permet d'anticiper les évolutions du marché. Elle est essentielle à la prise de décision. Les informations récoltées enrichissent le système d'information marketing de l'entreprise. Notre entreprise évolue dans un secteur d'activité en pleine croissance et en pleine mutation. Les évolutions technologiques, socioculturelles, techniques doivent être surveillées pour être anticipées. La veille ne se limite pas à surveiller les concurrents mais également à surveiller ce qui se « dit » sur les réseaux sociaux, notamment pour repérer les tendances.

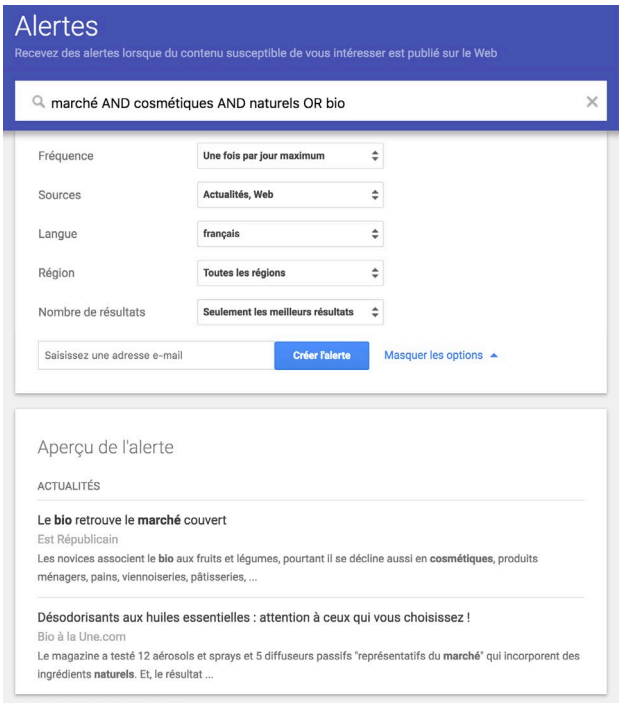
2. La stratégie

La veille repose sur plusieurs étapes. Tout d'abord, il faut déterminer les besoins de notre entreprise et définir les mots-clés. Concernant Natura Cosmétiques, il s'agit avant tout de suivre l'évolution des tendances. Nous pourrions utiliser des associations de mots-clés : marché AND « cosmétiques naturels", marché AND "cosmétiques bio" », « marché AND cosmétiques AND naturels OR bio ».
L'association du mot « marché » permet de cibler la recherche vers des tendances globales pour éviter la surinformation. Une recherche sur « cosmétiques naturels » ferait ressortir tous les produits cosmétiques identifiés comme naturels (sites d'e-commerce…).
Il faudra ensuite déterminer les sources à privilégier. La sélection repose sur trois critères : la récence, la fiabilité, et la pertinence. Afin de récolter des informations sur le marché, nous pouvons utiliser des sources primaires (questionnaire) ou des sources secondaires (articles publiés dans les médias).
Notre entreprise n'ayant pas suffisamment d'effectifs pour qu'une personne puisse s'occuper quotidiennement de la veille, nous allons opter pour une stratégie « push ». Cette stratégie consiste à s'abonner à des flux d'informations. Les informations collectées, *via* une adresse mail dédiée (pour ne pas surcharger la boîte mail d'un des salariés), seront ensuite triées et analysées de manière hebdomadaire par un collaborateur du service marketing. Les informations synthétisées seront ensuite transmises *via* une *newsletter* chaque semaine à l'ensemble de l'équipe.
La collecte de données peut passer par plusieurs outils comme les moteurs de recherche. Gratuit, l'outil Google permet de recueillir des informations en fonction de mots-clés. Les abonnements au flux RSS nous permettront de nous tenir informés de l'actualité.

 © Nathan

2. Automatisez la veille *via* les outils de votre choix.

Google Alertes est un bon outil pour que les étudiants testent leurs mots-clés.
Exemple d'automatisation *via* Google Alertes :



3. Analysez les résultats obtenus.

Les étudiants doivent vérifier les dates et les sources des informations recueillies. Ils doivent également lire le document pour évaluer la pertinence de l'information.

II. Analyser les tendances du marché

4. Étudiez la demande d'un point de vue quantitatif et qualitatif.

Étude d'un point de vue quantitatif :

– marché réel : plus de 1 milliard d'euros en France (mondial : 166 milliards de dollars d'ici à 2022) ;
– valeur des achats par client (panier moyen) : 93 € ;
– quantités vendues : 1 milliard / 93 = 10 752 688 (*les quantités vendues sont approximatives car les clients peuvent acheter plusieurs produits en même temps lors de l'acte d'achat) ;*
– évolution du marché : 3 fois supérieure à l'évolution du marché des cosmétiques féminins ;
– élasticité de la demande par rapport au prix : – 0,013 / 0,08 = – 0,162. L'élasticité est relativement faible. Les consommateurs réagissent donc peu à l'augmentation de prix.

Étude d'un point de vue qualitatif :

a) Caractéristiques du consommateur :

• Profil : homme de 20 à 60 ans ; cap des 35 ans important ; principalement CSP+ ; tranche d'âge qui dépense le plus : 40/50 ans.

• Personnalité : on distingue trois typologies de consommateurs :
– le métrosexuel : citadin influencé par le marketing avec sens de l'esthétique et qui est prêt à dépenser pour prendre soin de lui. Recherche la nouveauté ;
– le rétrosexuel : traditionnel et ultra-masculin, plus âgé, qui cherche à affirmer sa personnalité dans le cadre professionnel. Produits plus classiques ;
– l'ubersexuel : aime prendre soin de lui, plutôt viril, défini comme « nouveau mari / père ».
Les hommes sont plus fidèles à une marque s'ils sont satisfaits du produit. Ils sont de plus en plus exigeants.

b) Comportements d'achat

– Besoin : les hommes ne cherchent pas à s'embellir mais à corriger leurs imperfections, notamment pour s'affirmer dans le cadre professionnel : besoin d'estime.
– Motivations : hédoniste (se faire plaisir) et pour certains d'autoexpression (affirmer sa personnalité). L'homme cherche donc un produit facile d'utilisation et se renseigne avant d'acheter.
– Freins : timidité des hommes, qui privilégient la vente en ligne. Une certaine pudeur à demander des renseignements en magasin.

c) Intervenants lors du processus d'achat :

– le consommateur : l'homme qui utilise les produits :
– l'acheteur : l'homme lui-même ou sa compagne/son compagnon (cadeau) ;
– le prescripteur : un membre féminin de la famille (mère, compagne, fille) ;
– les influenceurs : la presse et les sites spécialisés.

5. Étudiez l'offre du marché des cosmétiques masculins. Vous calculerez les PDM relatives du *challenger* et de l'*outsider* sur ce marché.

a) Analyse qualitative

– Structure du marché : de manière générale, le marché des cosmétiques est un marché concurrentiel. Cependant, le marché des cosmétiques masculins peut être qualifié de marché oligopolistique, avec quelques offreurs (en augmentation) qui proposent des soins spécifiques.

– Type de marché : marché principal des cosmétiques masculins (qui entre dans le marché générique des produits d'hygiène).

– Position concurrentielle sur le marché : leader : L'Oréal Expert ; challenger : Nivea for men ; outsider : Bulldog Skincare, suiveurs : les autres entreprises du marché.

b) Analyse quantitative

– PDM relative du challenger Nivea for men : 37 / 42 = 0,88.

– PDM relative du challenger Bulldog Skincare : 7,1 / 42 = 0,16.

– Nivea for men est relativement proche du leader du marché.

6. Analysez les éléments de l'environnement qui pourraient intervenir dans la prise de décision.

On s'oriente vers une analyse du macro-environnement mais les étudiants pourront élargir l'analyse en intégrant le microenvironnement. Ils vont devoir rechercher des informations.
L'analyse de l'environnement permet de percevoir les opportunités et les menaces du marché.

	Opportunités	**Menaces**
Facteurs économiques	Industrie des cosmétiques importante au niveau national	Forte concurrence du marché des cosmétiques (nouveaux entrants)
Facteurs socioculturels	– Les hommes sont de plus préoccupés par leur apparence. – Évolution des mentalités : l'homme veut prendre soin de lui, de sa peau…	
Facteurs technologiques	– Innovation permanente sur les compositions produites – Émergence du e-commerce dans la vente de produits	
Facteurs environnementaux		Inquiétude des consommateurs quant à l'impact des produits (présence de substances toxiques)
Facteurs légaux		– Norme ISO 22716 qui oblige à mettre en œuvre les bonnes pratiques de fabrication – Respect de la réglementation avant la mise sur le marché (délai) – Informations sur la composition des produits.

 © Nathan

7. Selon vous, le marché des cosmétiques masculins est-il une opportunité pour l'entreprise Natura Cosmétiques ? Justifiez votre réponse.

Oui, le marché des cosmétiques masculins présente une réelle opportunité pour Natura Cosmétiques. C'est un marché porteur car la croissance est plus rapide que celle du marché des cosmétiques féminins : le marché des femmes est aujourd'hui saturé alors que celui des hommes est encore en phase de croissance. De plus, le potentiel de clients est important. On remarque aussi que l'évolution des mentalités conduira à une augmentation de la consommation dans les années à venir. Enfin, on notera que les hommes privilégient le e-commerce.

8. Rédigez un questionnaire afin de connaître les besoins et modes de consommation de la cible.

LES HOMMES ET LES COSMÉTIQUES

Afin de vous proposer une offre adaptée à vos besoins, pourriez-vous nous accorder quelques minutes afin de répondre à notre questionnaire sur le marché des cosmétiques masculins ?

1. Utilisez-vous des soins cosmétiques ?

☐ Oui

☐ Non

2. Si non, pourquoi ?

☐ Prix

☐ Pas utile

☐ Autre(s) :

3. Si oui, à quelle fréquence utilisez-vous des produits cosmétiques ?

☐ Tous les jours

☐ 1 à 2 fois par semaine

☐ 1 fois par mois

☐ Quand j'en ai besoin (imperfections, peau asséchée…).

☐ Autre :

4. À quelle fréquence achetez-vous des produits ?

☐ Tous les mois

☐ Tous les 2 mois

☐ 2 fois par an

☐ 1 fois par an

☐ Jamais, j'attends des cadeaux.

☐ Autre :

5. Quel(s) produit(s) de soins pour homme utilisez-vous ?

☐ Soin après-rasage

☐ Soin du visage

☐ Soin du corps

☐ Maquillage

☐ Soin des cheveux

☐ Coloration des cheveux

☐ Autre(s) :

6. Qu'est-ce qui a motivé votre premier achat ?

☐ Me faire plaisir

☐ Cacher des imperfections

☐ Milieu professionnel

☐ Cadeau reçu

☐ Entourage féminin (mère, compagne, etc.)

☐ Autre :

7. Quels sont les principaux facteurs qui influencent votre achat ?

☐ Marque

☐ Prix

☐ Publicité

☐ Conseil professionnel

☐ Produit bio

☐ Emballage

☐ Avis (Internet)

☐ Facilité d'application

☐ Efficacité

☐ Autre :

8. Quelle est la dernière marque de cosmétiques que vous avez achetée ?

☐ L'Oréal Men Expert

☐ Nivea Men

☐ Skeen

☐ Nickel

☐ Biotherm

☐ Clinique

☐ Clarins

☐ Autre :

9. Êtes-vous satisfait de la dernière marque achetée ?

10. Seriez-vous prêt à essayer une autre marque ?

☐ Oui

☐ Non

11. Quel est votre budget pour l'achat d'un produit ?

☐ 10 à 20 €

☐ 20 à 40 €

☐ 50 à 70 €

☐ Plus de 70 €

12. Avez-vous besoin de tester vos produits cosmétiques avant de les acheter ?

☐ Oui

☐ Non

13. À quel profil de personne vous identifié vous ?

☐ Sportif

☐ Hommes d'affaires

☐ Artisans

☐ Personnalité du cinéma ou de la chanson

☐ Autres :

 © Nathan

14. Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

☐ Agriculteurs exploitants

☐ Artisans, commerçants et chefs d'entreprise

☐ Cadres et professions intellectuelles supérieures

☐ Professions intermédiaires

☐ Employés

☐ Ouvriers

☐ Étudiants

☐ Retraités

Toute l'équipe de Natura Cosmétiques vous remercie pour votre participation.

9. Quel mode d'administration vous paraît le plus pertinent pour cette enquête ?

Plusieurs modes d'administration peuvent être envisagés. Cependant, Natura Cosmétiques n'a pas défini de budget à allouer à l'enquête. De plus, les ressources humaines internes ne disposent pas du temps nécessaire pour administrer cette étude. Natura Cosmétiques étant une société qui distribue ses produits uniquement sur Internet, le plus cohérent serait de choisir le mode d'administration en ligne. Ce mode sans enquêteur donne l'avantage d'avoir un coût faible et une rapidité de collecte. Le faible taux de retour doit être compensé par une diffusion très large.

Des solutions pourront être proposées pour augmenter le taux de retour, comme une réduction, l'envoi d'échantillons…

Corrigé des applications professionnelles

Application 1 – Vérifier l'information (p. 123)

1. Proposez la mise en œuvre d'une veille pour répondre au besoin de Victor Laurent (identification des besoins, mots-clés, sources, stratégie, outils, mode de diffusion).

– Identification du besoin : veille commerciale (analyse des évolutions du marché) et concurrentielle.
– Mots-clés possibles : « Médicaments vétérinaires », « Produits vétérinaires », « Marché AND produits vétérinaires », « Laboratoires AND produits vétérinaires » / Noms de concurrents : Virbac…
– Sources primaires avec questionnaires auprès de professionnels : B to B (vétérinaires) et B to C (propriétaires d'animaux).
– Stratégie : push.
– Outils : moteurs de recherche et prestataires de veille (avec un budget).
– Diffusion : synthèse écrite (*newsletter*) et orale (réunions du service marketing).

2. Effectuez une recherche à partir des mots-clés que vous avez proposés. À partir des résultats obtenus, analysez les quatre premiers résultats dans un tableau comparatif en prenant en compte : la fiabilité de la source, la récence de l'information, ainsi que sa pertinence.

Il s'agit pour les étudiants de construire un tableau comparatif multicritère avec un système de score.

Articles	Fiabilité de la source	Score /4	Récence de l'information	Score /4	Pertinence des informations	Score /4	Score total
1	SIMVC, syndicat professionnel : la source est donc fiable.	4	Chiffres 2018 (parution 2019)	3	L'article est très pertinent car il apporte l'ensemble des chiffres clés et informations sur le marché.	4	**11**
2	La dépêche du vétérinaire : source fiable	4	3 juillet 2019	3		3	**10**
3	Le petit journal de la pharmacie	1	?	0	Article pertinent sur les marques et certains produits	2	**3**
4	Le quotidien du pharmacien : sur abonnement	1	Article en 1ère page 2016 (trop ancien)	0	Article non disponible dans sa globalité	1	**2**

 © Nathan

Application 2 – Suivre le marché et son évolution (p. 123)

1. Mettez en place une veille commerciale et justifiez vos choix.

• Besoin : mettre en place une veille commerciale afin de réaliser une revue de presse sur le marché des véhicules électriques.
• Mots-clés : « véhicule électrique », « voiture électrique », « mobilité électrique ».
• Sources : médias *(Le Figaro*, *Le Monde*…), sites spécialisés (Auto-Moto), sites de constructeurs…
• Fréquence : hebdomadaire afin de pouvoir trier les informations rapidement.
• Stratégie : « push » avec la mise en place d'outils de veille car cela permet un gain de temps et une sélection automatique des informations (une sélection humaine est nécessaire en aval afin de ne conserver que les articles pertinents).
• Outils : Google Alertes (optimise la veille avec un très large champ de surveillance : nombreuses sources disponibles) ; Netvibes pour la gestion des flux RSS afin de rassembler toutes les informations sur une même interface ; l'outil dispose d'une barre de recherche, ce qui facilite la gestion.

2. En vous basant sur les résultats de votre recherche, rédigez une note à l'attention de Lucas Olivier afin de lui faire part de vos recommandations en fonction des évolutions du marché que vous avez pu observer et qui pourraient avoir un impact sur ALICO.

Les étudiants doivent rédiger une note sous forme de rapport de synthèse.

Alico Nice, le *date*

À : Lucas Olivier, responsable commercial et Marketing

Objet : Évolutions du marché des voitures électriques

Suite à la veille commerciale mise en place, j'ai recueilli diverses informations sur le marché des véhicules électriques. Vous trouverez un état des lieux du marché ainsi que mes recommandations.

1. État des lieux

Les ventes de véhicules électriques se portent très bien avec des ventes mondiales en augmentation de 40 % en 2016 (soit plus de 2 millions de véhicules). Le marché est porté par la dynamique chinoise, qui représente la moitié des unités vendues. L'Europe arrive en seconde position avec la Norvège (incitations fiscales) – où 3 voitures immatriculées sur 10 sont électriques –, le Royaume-Uni, la France, l'Allemagne, la Suède (3,4 %) et les Pays-Bas (6,4 %). Les États-Unis, 2e marché automobile mondial, figurent à la 3e place des ventes de voitures électriques.
L'augmentation de l'offre des constructeurs et les progrès technologiques ont dynamisé le marché en berne. Les principaux freins à l'achat restent l'autonomie et le coût, qui nécessitent une implication des pouvoirs publics. La « peur de la panne » reste fortement présente dans l'esprit des acheteurs potentiels. Les gouvernements doivent mettre en place des infrastructures adaptées (bornes de recharge) pour développer ce marché. Le coût à l'achat, plus élevé que celui les véhicules classiques, reste un handicap qui pourrait être réduit par des politiques fiscales favorables (comme en Norvège).

2. Recommandations

La stratégie d'Alico de se positionner sur des véhicules accessibles en termes de prix permet de supprimer l'un des freins à l'achat. Il paraît intéressant de définir la Chine ou la Norvège comme marché test, la Norvège présentant l'avantage de réduire les coûts liés à l'exportation.
Une veille concurrentielle compléterait utilement la veille commerciale pour mieux surveiller les marques et les nouveaux produits : le marché évolue rapidement et les marques innovent, notamment Renault et Nissan, qui travaillent sur l'autonomie, principal frein à l'achat.

Prénom Nom

Sources :
https://www.challenges.fr/automobile/actu-auto/deux-millions-de-voitures-electriques-dans-le-monde_478584
http://www.avere-france.org/Site/Category/?arborescence_id=152
https://group.renault.com/actualites/blog-renault/vehicule-electrique-vers-la-recharge-dynamique-sans-fil/

Application 3 – Analyser l'offre et la demande (p. 124)

1. Quelles sont les caractéristiques de ce marché (document 1) ?

Il s'agit d'un marché en B to B (*business to business*), c'est-à-dire entre professionnels. Le marché est oligopolistique car très concentré. Les PGI sont un marché support qui appartient au marché générique de l'informatique. Il existe des produits de substitution avec le Pack Office (Access).

2. Réalisez une analyse quantitative et une analyse qualitative de la demande.

a) Analyse quantitative

• Analyse des ventes du marché :
– CA du marché : 552 000 000 €
– Nombre de salons de coiffure en France : 84 000
– Nombre de salons équipés d'un PGI : 69 000
– Taux de pénétration : (69 000 / 84 000) × 100 = 82,14 %
– Panier moyen : 552 000 000 / 69 000 = 8 000 €

• Élasticité :
Élasticité-prix/demande = – 7 % / 5 % = – 1,4. L'élasticité-prix est donc inférieure à – 1, ce qui signifie que la réaction de la demande est importante par rapport à la variation de prix.

b) Analyse qualitative

• Caractéristiques du consommateur :
– Client professionnel
– Salon de coiffure indépendant (sans enseigne)
– CA moyen des salons : 80 000 €
– Taille : TPE

• Comportement d'achat :
– Motivation rationnelle : il recherche un produit facile à utiliser avec des fonctionnalités utiles qui correspondent à ses besoins.
– Freins : prix, complexité, SAV trop long

• Intervenants :
– Utilisateurs : le gérant et les salariés du salon
– Acheteur / décideur : le gérant du salon.

3. Réalisez une analyse quantitative de l'offre (documents 2 et 3).

CA du marché : 552 000 000 €

CA de LogiPlus : 68 000 000 €

PDM en valeur de LogiPlus : (68 000 000 / 552 000 000) × 100 = 12,32 %
L'entreprise LogiPlus détient 12,32 % des parts de marché (plus d'un logiciel sur 10 est vendu par Logiplus).

PDM de CGA (principal concurrent) : (135 000 000 / 552 000 000) × 100 = 24,46 %

PDM relative en valeur de LogiPlus : 12,32 / 24,46 = 0,50
Le ratio est inférieur à 1 : l'entreprise LogiPlus est suiveur.

Ventes en volume du marché : 69 000

Ventes en volume de LogiPlus : 8 000

PDM en volume de LogiPlus : (8 000 / 69 000) × 100 = 11,59 %

Ventes en volume de CGA : 25 000

PDM en volume de CGA : (25 000 / 69 000) × 100 = 36,23 %

PDM relative en volume de LogiPlus : 11,59 / 36,23 = 0,32 %

La PDM relative en volume est inférieur à la PDM en valeur. Cela pourrait s'expliquer par le fait que les produit LogiPlus sont plus chers que ceux de CGA.

 © Nathan

Application 4 – Analyser les tendances d'un marché (p. 125-126)

1. Déterminez la taille de l'échantillon, la méthode d'échantillonnage et le(s) mode(s) d'administration pour cette enquête (document 1).

Taille de l'échantillon

Taille de la population de base : 7 800 000 foyers

Taux de sondage : 1,2 %

Formule : Taux de sondage = (Taille de l'échantillon / Population de base) × 100

Taille de l'échantillon : 7 800 000 × 0,012 = 93 600 foyers

Méthode d'échantillonnage

Échantillon aléatoire

La population de base correspond aux foyers qui ont au moins un chat.

Il faut : soit acheter une base de données qui a pour critère « Foyers avec un chat » et contacter les foyers de manière aléatoire. (Coût de la base de données)

Soit contacter des ménages de manière aléatoire et poser une question filtre en début d'entretien : Avez-vous au moins un chat dans votre foyer ? (Perte de temps ce qui génère un coût)

(La question filtre est nécessaire même s'il y a achat d'une base de données pour vérifier que la personne interrogée correspond bien au(x) critère(x))

Modes d'administration

Plusieurs solutions peuvent être envisagées :
– par Internet : coût faible mais peu de retours ;
– par téléphone : large couverture géographique, taux de refus important ;
– en face-à-face : coût et délai importants.

L'entreprise dispose d'un budget de 35 000 € et de 80 000 échantillons avec budget envoi.
On peut donc proposer :
– Internet avec envoi d'échantillons produits (pour 80 000 retours) ;
– le téléphone (13 600 questionnaires).

Calcul du coût par téléphone

Salaire chargé d'un enquêteur :
– au 1er janvier 2018, le **SMIC mensuel brut** (base 35 heures) s'élève à **1 498,47 €** ;
– le **SMIC mensuel net** (base 35 heures) est de **1 148,96 €** ;
– les **charges patronales** après abattement (réduction Fillon) et en intégrant une mutuelle s'élèvent à 13 %, soit **+ 195 €** ;
– le **CICE** (crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi) s'élève à 6 % du salaire brut et doit être déduit du coût du SMIC, soit **– 105 €**.
Le **SMIC mensuel chargé** (base 35 heures) coûte donc **1 588,47 €** à l'entreprise.
Soit, pour une heure : 45,38 €.

Si on considère qu'un enquêteur fait 20 questionnaires par heure (un toutes les 3 minutes) et qu'il reste 13 600 questionnaires à administrer, alors : 13 600 / 20 = 680 heures de travail.
Comme le délai est de 2 semaines, on peut répartir le travail entre 12 enquêteurs sur 10 jours (6 heures de travail par jour), soit 32 673,60 €.

2. Réalisez le questionnaire.

VET'PHARMA

Afin de mieux connaître les besoins de votre chat et vos habitudes d'achat concernant les produits animaliers, pourriez-vous nous accorder quelques minutes pour répondre à notre questionnaire ?

1. Avez-vous un chat ?

☐Oui

☐ Non

2. Si oui, combien de chats possédez-vous ?

3. Quels types d'aliments achetez-vous pour votre chat ?

☐ Croquettes

☐ Pâtées

☐ Friandises

☐ Laits spéciaux

☐ Alimentation sans céréales

☐ Autres :

4. Achetez-vous des aliments bio pour votre chat ?

☐ Oui

☐ Non

5. Achetez-vous des produits spécifiques pour votre chat (junior, castré…) ?

☐ Oui

☐ Non

6. Quels types de saveurs achetez-vous ?

☐ Bœuf

☐ Poulet

☐ Poisson

7. Ou achetez-vous vos produits ?

☐ Supermarchés

☐ Magasins spécialisés (animaleries)

☐ Sites Internet spécialisés

☐ Vétérinaire

☐ Autre(s) :

 © Nathan

8. Quelle marque achetez-vous ?

☐ Purina

☐ Royal Canin

☐ Vet'Pharma

☐ Virbac

☐ Hill's

☐ Autre(s) :

9. Préférez-vous des petits conditionnements ou des gros conditionnements ?

☐ Petits

☐ Gros

10. Avez-vous déjà acheté vos croquettes en vrac ?

☐ Oui

☐ Non

11. Seriez-vous intéressé(e) par le vrac ?

☐ Oui

☐ Non

12. Si non, pourquoi ?

13. Quel est votre budget mensuel pour l'alimentation de votre chat ?

☐ Moins de 10 €

☐ Entre 10 et 20 €

☐ Plus de 20 €

Toute l'équipe de Vet'Pharma vous remercie pour le temps que vous nous avez accordé.

3. À partir des documents 2 et 3 et des informations issues de votre veille, rédigez une note à l'attention de la directrice marketing qui présente les tendances du marché des aliments pour animaux.

Vet'Pharma

De : Prénom Nom
À : Julie Dusquenne Le *date*

Objet : Le marché des aliments pour animaux

1. Un marché en plein essor
• Marché en pleine croissance : + 3 % par an
• France = leader européen → plus de la moitié des ménages a au moins un animal de compagnie.
• Évolution socioculturelle avec un attachement de plus en plus important des personnes envers leurs animaux → augmentation du budget
• Chats = segment le plus porteur du marché
• Chats et chiens = 80 % du marché
• Grandes surfaces = leader de la distribution de Petfood
• Augmentation des achats en animaleries (grâce à leur MDD)

2. Les nouvelles tendances
• Développement de l'e-commerce (+ 29 % soit 8 % du marché) pour l'achat de produits
• Développement de nouveaux biens et services : produits bio, healthy, objets connectés…
• Nouveau mode de consommation : vrac → plus économique et écologique
• Ménages de plus en plus citadins → attrait pour les petits animaux (petits mammifères) : progression de 1 % et PDM de 4 %

4. Réalisez un diagnostic interne et externe (forces, faiblesses, menaces, opportunités).

Diagnostic interne	Forces	Faiblesses
Ressources humaines	Savoir-faire (spécialiste santé animale)	
Ressources immatérielles	Notoriété	
Diagnostic externe	**Opportunités**	**Menaces**
Micro-environnement	Réseau de distribution : vétérinaires partenaires et magasins spécialisés	
Macro-environnement		
– Économique		Augmentation de la concurrence : diversification de l'offre (saturation des rayons) et montée en gamme
– Socioculturel	Familles de plus en plus citadines : attrait pour les petits mammifères	Familles de plus en plus citadines : segment « chiens » en perte de vitesse Innovation permanente avec de nouveaux produits
– Technologique	Développement de l'e-commerce	
– Légal		Normes et réglementation
– Environnement		Développement de produits bio

5. Par rapport à votre analyse, que pourriez-vous proposer à l'entreprise en termes de développement de produit ?

Contexte : augmentation de la concurrence / croissance du segment « chats »
Recommandations : Vet'Pharma pourrait proposer un autre type de packaging : le vrac.
Objectifs : augmenter son CA de 6 % sur 5 ans et gagner des PDM.

 © Nathan

Stratégie commerciale
Positionnement : spécialiste de la santé animale avec un produit moins coûteux et plus écologique
Segment : « chats »
Cible : propriétaires de chats qui achètent en magasins spécialisés

Plan de marchéage
Produit : proposer les croquettes en vrac pour réduire le coût.
Prix : vrac = PV – 10 %
Distribution : sélective auprès des magasins spécialisés sélectionnés
Communication = PLV pour expliquer l'intérêt du vrac en termes de coût et d'écologie

Chapitre 9

Le suivi de l'évolution du marché et la stratégie commerciale

Pistes pédagogiques

Après l'analyse de marché, ce chapitre permet aux étudiants de faire un travail d'analyse des ventes via des calculs commerciaux et la prévision des ventes.
Une analyse pertinente du marché ainsi qu'une évaluation de la situation commerciale de la PME leur permettra de proposer des préconisations adaptées.
Un travail de groupe pourra être organisé afin de faire travailler les étudiants sur une proposition de stratégie commerciale de l'entreprise.

Corrigé de la situation professionnelle (p. 127)

1. Pourquoi une entreprise doit-elle suivre les évolutions du marché ?

La mondialisation et le développement des technologies de l'information et de la communication ont conduit les marchés à des mutations plus rapides. Les entreprises doivent donc surveiller les évolutions du marché pour ne pas passer à côté d'une tendance ou d'une opportunité. Elles doivent réagir rapidement pour ne pas se laisser dépasser par un concurrent : une entreprise qui ne régirait pas à l'évolution des besoins de ses clients mettrait en péril la pérennité de son entreprise.

2. Pourquoi l'analyse des ventes est-elle essentielle pour l'entreprise ?

L'analyse des ventes permet d'évaluer la situation de l'entreprise et de pouvoir ainsi identifier un déclin potentiel. L'entreprise pourra ainsi prendre des actions correctives.

© Nathan

Corrigé du travail à faire (p. 128)

I. Analyser les données commerciales

1. Dans un rapport, analysez les résultats de l'enquête de satisfaction et proposez des préconisations d'actions.

NATURA COSMÉTIQUES

De : Prénom Nom **Le** *date*
À : Sarah Chevalier, responsable commerciale

Rapport sur l'enquête de satisfaction
Suite à votre demande, je vous propose une analyse de l'enquête de satisfaction qui a été réalisée par mail suite à une commande auprès de 100 clients de l'entreprise. Cette analyse sera suivie de mes préconisations d'actions.

Analyse de l'enquête
L'enquête de satisfaction nous permet de relever que les deux tiers des clients sont satisfaits de leurs commandes. L'insatisfaction repose principalement sur les livraisons : 42 % de clients non satisfaits de la livraison. Le motif qui revient dans six cas sur dix est le mode de livraison.
Concernant le service client, trois quarts des clients sont globalement satisfaits. Les insatisfactions reposent principalement sur le temps d'attente et la qualité de l'accueil. Pour finir, nous constatons que l'appréciation générale de notre site Internet est relative puisqu'environ la moitié des internautes n'ont pas apprécié leur visite. Les principales causes de cette insatisfaction sont liées aux informations produits, l'aisance pour trouver des produits et la procédure de commande. Face à ces insatisfactions nous devons mettre en place des actions correctives.

Préconisations
Dans un premier temps, il paraît important de mettre en place des actions concernant la livraison. Ce service est aujourd'hui essentiel pour un site marchand et représente un avantage concurrentiel. Il paraît important de développer les modes de livraison, tournés aujourd'hui seulement sur le Colissimo. Il faudrait développer les partenariats avec d'autres entreprises de livraison comme Mondial Relais ou UPS. De plus, nous devons améliorer notre service client en réduisant le temps d'attente. Nous pouvons envisager de recruter ou faire appel à une plate-forme de service client. Pour finir, il paraît nécessaire d'améliorer l'ergonomie de notre site Internet pour faciliter l'expérience client des internautes. Ces améliorations reposent sur des informations produites plus développées, la mise en place d'un moteur de recherche pour trouver les produits et une procédure de commande plus simple.
Il parait essentiel de développer une stratégie *customer centric* en plaçant le client au cœur de nos préoccupations pour améliorer l'expérience client.

2. Analysez la notoriété et l'image de l'entreprise.

La notoriété mesure la reconnaissance d'une marque par un groupe de personne. Une enquête téléphonique a permis de mesurer la notoriété (spontanée) de l'entreprise Natura Cosmétiques. Sur les 120 personnes qui connaissent des sites internet bio, 34 ont cité l'entreprise. Le taux de notoriété est donc de 28,33 % (34 / 120 × 100).
En termes d'image, l'entreprise est généralement associée aux termes « bien-être, naturel, qualité ». Le positionnement voulu par l'entreprise est donc en adéquation avec l'image perçue par les clients.
Note : il peut être intéressant de distinguer les notions de notoriété spontanée et notoriété assistée.

3. Analysez les ventes de l'entreprise :

a. Taux d'évolution annuel du CA sur les cinq dernières années.

Voir tableau ci-dessous.

b. Panier moyen par commande et par client

Années	CA	Taux d'évolution	Nombre de commandes	Panier moyen/ commande	Nombre de clients	Panier moyen/client
N-5	**2 525 000**		**64413**	**39,2**	29 280	86,24
N-4	**2 960 000**	17,23	**76486**	**38,7**	29 650	99,83
N-3	**3 110 000**	5,07	**73522**	**42,3**	29 669	104,82
N-2	**3 200 000**	2,89	**74419**	**43**	29 786	107,43
N-1	**3 250 000**	1,56	**74885**	**43,4**	30 180	107,69
N	**3 280 000**	0,92	**74715**	**43,9**	30 230	108,50

c. Que pouvez-vous en conclure ?

Ce marché est très porteur car le panier moyen augmente. Cependant, l'évolution du CA ralentit d'année en année. Cela peut s'expliquer par l'augmentation de la concurrence. Ainsi, le nombre de clients n'a augmenté que de 950 en 6 ans. L'entreprise doit donc conquérir de nouveaux clients et fidéliser ses clients pour développer son CA.

II. Prévoir les ventes

4. Réalisez une prévision des ventes par la méthode des moindres carrés, puis en utilisant les fonctions dans le tableur :

xi	Yi	Xi= xi-x	Yi=yi-y	YiXi	XI2
1	**2 525 000**	-2,5	2 525 000	-6312500	6,25
2	**2 960 000**	-1,5	2 960 000	-4440000	2,25
3	**3 110 000**	-0,5	3 110 000	-1555000	0,25
4	**3 200 000**	0,5	3 200 000	1600000	0,25
5	**3 250 000**	1,5	3 250 000	4875000	2,25
6	**3 280 000**	2,5	3 280 000	8200000	6,25
3,5	**3 054 167**	3,5	3 054 167	2367500	17,5

a	135285,714
b	2580666,67

a. Pour l'année N+1

Y = ax + b
Y= 135285,714 X 7 + 2580666,67= 3527666,67

b. Pour l'année N+5

Y = ax + b
Y= 135285,714 X 11 + 2580666,67 = 4068809,52

© Nathan

III. Mettre en œuvre une stratégie commerciale

5. À partir de vos recherches, rédigez une courte note sur les enjeux du management par l'expérience client pour l'entreprise, qui sera envoyée à l'ensemble des collaborateurs.

NATURA COSMÉTIQUES

De : Prénom Nom — Le *date*
À : Sarah Chevalier, responsable commerciale

Synthèse sur l'expérience client

L'expérience client désigne l'ensemble ressentis des clients tout au long de leurs interactions avant une entreprise, avant, pendant et après le parcours client. Chaque nouvelle visite client modifie la perception qu'il a de l'entreprise.
L'entreprise doit donc mettre en place un plan d'actions pour influencer les perceptions, émotions et ressentis des clients.
L'amélioration de l'expérience client a plusieurs enjeux : générer des revenus et améliorer la valeur à vie client (CLV : *customer lifetime value*), améliorer l'image de l'entreprise, augmenter la fidélité.
L'expérience client de notre site Internet, qui repose sur l'ergonomie, la facilité de recherche et la procédure de paiement, doivent donc faire l'objet d'une attention particulière.
Il est essentiel de développer une stratégie *customer centric* plaçant le client au cœur de nos préoccupations pour améliorer l'expérience client.

6. En vous appuyant sur l'étude de marché que vous avez réalisée dans le chapitre 8, rédigez une note présentant votre stratégie commerciale :

a. les objectifs, le positionnement, la cible ;
b. le plan de marchéage de cette nouvelle offre.

NATURA COSMÉTIQUES

De : Prénom Nom — Le *date*
À : Sarah Chevalier, responsable commerciale

NOTE DE CADRAGE

STRATÉGIE COMMERCIALE GAMME HOMME

A. Les objectifs
Le lancement d'une gamme masculine vise à augmenter :
– de 50 % la clientèle masculine sur 2 ans ;
– de 8 % les parts de marché du site sur 3 ans.
Le positionnement : produits naturels dédiés aux hommes
La cible principale : hommes de 30 à 60 ans
Le cœur de cible : l'übersexuel. Son profil plus classique correspond à la typologie de clients du site.
La cible secondaire : femmes qui souhaitent faire plaisir par leur achat.
La cible relais : bloggeur, influenceur

B. Le plan de marchéage de la nouvelle offre
• Le produit : crème hydratante énergisante pour homme
• Le nom : Hydra-H (pour « hydratation » et « homme »)
• Le packaging : couleurs orange (pour renforcer la caractéristique énergisante du produit) et grise (associée à la neutralité et qui se marie très bien avec l'orange).

Complément :

• Le prix : stratégie d'alignement (entre 10 et 15 €)

• La communication : la PME ne dispose pas d'un budget lui permettant de mettre en place une stratégie « pull ». Nous allons donc nous orienter vers une stratégie « push » (hors média) avec plusieurs actions :

– relations presse : envoi d'un communiqué de presse annonçant le lancement du produit à la presse masculine, sites et blogs hommes ;

– promotions des ventes avec remise sur le premier achat de produit ;

– marketing direct auprès des clients actuels (hommes et femmes puisque les femmes peuvent être acheteur et prescripteur) ;

– création d'une affiche (en envoyer lors des RP et à diffuser sur le site) sur les thèmes Énergie / Force / Naturel (ex. : un homme qui sort de l'eau dans un environnement nature et cascade).

• La distribution : elle est exclusive uniquement *via* le site de Natura Cosmétiques. Il s'agit donc d'un canal direct, c'est-à-dire du producteur (Natura Cosmétiques étant le fabricant) au consommateur.

© Nathan

Corrigé des applications professionnelles

Application 1 – Analyser l'évolution des ventes de l'entreprise et définir sa stratégie commerciale (p. 135)

1. Analysez l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise (document 1).

Années	N-5	N-4	N-3	N-2	N-1	N
CA en €	1 650 000	1 750 000	1 850 000	2 000 000	2 400 000	2 900 000
Taux évolution		6,06	5,71	8,11	20,00	20,83

On constate que l'entreprise connait un rebond de sa croissance depuis N-1 avec une évolution à 2 chiffres. Cela montre une amélioration de la position concurrentielle de l'entreprise sur son marché.

2. Calculez la PDM et la PDM relative de l'entreprise.

Année N	
CA du Marché	18 500 000,00 €
CA du leader	3 560 000,00 €
PDM du leader	19,24
CA Biscuiterie du Soleil	2 900 000,00 €
PDM Biscuiterie du Soleil	15,68
PDM relative	0,81

La PDM de l'entreprise est de 15,68%.
Une PDM relative de 0,81 (proche de 1) signifie que l'entreprise peut être en position de challenger.

3. Analysez le portefeuille produits de l'entreprise : calculez la part de marché de chaque catégorie de produits (document 2).

Produits	CA	PDM produits
Navettes	1160000	40
Croquants	667000	23
Amaretti	870000	30
Rochers	203000	7
Total CA	2900000	100

Le portefeuille produits est globalement bien réparti, entre les navettes, les croquants et les amaretti. On peut cependant se demander s'il faut continuer avec les rochers et ne pas plutôt se recentrer sur les trois autres produits.

4. Que pouvez-vous en conclure ?

L'évolution des ventes est plutôt positive avec une bonne position concurrentielle sur le marché, plutôt proche du leader. Le CA connaît une croissante intéressante et la projection à N+5 montre des perspectives favorables. On peut néanmoins s'interroger sur l'évolution de la gamme de produits à commercialiser.

5. Déterminez le chiffre d'affaires prévisionnel à N+5.

xi	Yi	Xi= xi-x	Yi=yi-y	YiXi	XI2
1	**1 650 000**	-2,5	-441 667	1104166,667	6,25
2	**1 750 000**	-1,5	-341 667	512500	2,25
3	**1 850 000**	-0,5	-241 667	120833,3333	0,25
4	**2 000 000**	0,5	-91 667	-45833,3333	0,25
5	**2 400 000**	1,5	308 333	462500	2,25
6	**2 900 000**	2,5	808 333	2020833,333	6,25
3,5	**2 091 667**	0	0	4175000	17,5

Pour l'année N+5

a	238 571,4286
b	1 256 666,667

Y = ax + b

Y = 238 571,4286 x 11 + 1 256 666,667 = 3880952,381

Le 11 correspond à 6 (la dernière année du tableau soit l'année N) + 5 (pour N+5), soit 11.

6. M. Martin souhaite développer une nouvelle gamme de biscuits salés. Il demande de préparer un diaporama de présentation pour la prochaine réunion marketing. Proposez la stratégie marketing et le plan de marchéage pour cette nouvelle offre.

Présentation PowerPoint par groupe.

Application 2 – Proposer une stratégie commerciale (p. 136)

- **Réalisez une analyse du marché des piscines en France et proposez une nouvelle stratégie commerciale avec une nouvelle offre.**

ÉTUDE DE MARCHÉ

1. Analyse de la demande

• Analyse quantitative

– Le chiffre d'affaires du secteur s'élève à 2,6 milliards d'euros (3e année de croissance ; +11% en 2019).

– La France compte plus 2 900 000 de piscines en 2020, contre 2,5 millions en 2018.

– 2017 : 45 810 ventes de bassins enterrés et 56 000 hors-sol, soit un total de 101 810 piscines vendues sur le territoire national, un chiffre en hausse de 20,2 %.

– Panier moyen : 18 000 € pour les premiers prix des bassins enterrés, 6 000 € à 7 000 € pour les piscines en kit.

– En France, on compte 1 piscine pour 38 habitants (2017).

• Analyse qualitative

– Profil : 34 % des propriétaires de piscines ont entre 35 et 49 ans ; 17 % ont même moins de 34 ans. Sur 63 % des Français qui possèdent un jardin, 14 % ont une piscine, enterrée ou hors-sol.

– La France est le premier marché d'Europe.

– Motivation : hédoniste (se faire plaisir) : les acheteurs recherchent un espace de bien-être et de détente. Les piscines sont aujourd'hui plus petites : la surface est passée en moyenne de 72 m² (12 m × 6 m) à 32 m² (8 m × 4 m). Les mini-piscines (autour de 10 m²) sont surtout plébiscitées dans les zones urbaines.

– Freins : prix, complexité (terrassement).

 © Nathan

2. Analyse de l'offre

On distingue :
– les groupes intégrés sur l'ensemble de la filière : ils disposent d'un outil de production, d'un réseau de distribution et de construction, et proposent une offre large de produits, du hors-sol au haut de gamme (ex. : Piscines Desjoyaux, Aquilus Piscines, Waterair ou Piscines Magiline) ;
– les spécialistes du B to B (comme les fabricants Groupe GA, Fluidra/Astral Piscines ou Procopi, ou le grossiste Pool Corp/P France) s'adressent essentiellement aux pisciniers ;
– les réseaux de pisciniers intervenant dans la distribution et l'installation : Diffazur, Everblue, Carré Bleu, Lermite Piscines Caron… ;
– les distributeurs spécialisés ;
– les grandes surfaces alimentaires (Auchan, Carrefour), de bricolage (Leroy Merlin, Bricorama, Castorama), qui proposent des piscines hors-sol.
Desjoyaux est le leader du marché (70 millions d'euros pour les piscines enterrées), suivi par Diffazur.

3. Analyse de l'environnement

• Politique : Opportunité : taux d'intérêt bas (1,55 % en moyenne en octobre).
• Économique
– Opportunités : augmentation des constructions de logements (maisons individuelles), climat de confiance des ménages.
– Menaces : augmentation de la concurrence et développement d'une offre *low cost*.
• Socioculturel
– Opportunités : évolution des besoins (recherche de produits plus petits et moins chers).
– Menaces : consommateurs de plus en plus exigeants (ils comparent).
• Technologique : Opportunité : innovation qui a fait baisser le coût (coques, *liners*, piscines en kit).
• Environnement
– Opportunités : piscines interconnectées et communicantes, ce qui facilite l'entretien. Le chauffage est moins énergivore (pompes à chaleur de plus en plus performantes), Les traitements sont plus écologiques (le traitement de l'eau est devenu plus mécanique que chimique ; électrolyse, UV, ozone, oxygène actif sont autant d'alternatives au chlore). Météo favorable en 2017.
– Menaces : nouvelles technologies qui font baisser les prix.

ANALYSE INTERNE DE L'ENTREPRISE

Forces : savoir-faire spécifique sur la fabrication des piscines en béton ; certification ; qualité des partenaires sous-traitants / **Faiblesses :** offre peu diversifiée ; budget moyen pour une piscine : 30 000 € ; baisse du CA.

STRATÉGIE COMMERCIALE PROPOSÉE

Contexte : augmentation de la concurrence ; baisse du CA de 8 % en 3 ans

Objectif : améliorer la rentabilité en augmentant le CA pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Levier d'action : développer une nouvelle offre plus économique.

Positionnement : piscine de qualité

Segment : piscines coques

Cible : propriétaires de maisons avec un budget inférieur à 15 000 €

Plan de marchéage
– Produit : piscine coque en polyester
– Prix : entre 8 000 € et 15 000 € en fonction de la forme et de la taille
– Distribution : sélective auprès du réseau partenaires
– Communication : hors média (salon).

Chapitre 10
La fidélisation de la clientèle

Pistes pédagogiques

Ce chapitre permet aux étudiants de réfléchir à des outils de fidélisation pour les entreprises. Au-delà des stratégies classiques, ils vont devoir proposer des axes innovants afin de se différencier.
Ils doivent fournir une analyse pertinente du portefeuille clients et faire des calculs de rentabilité pour des opérations de fidélisation.
La réalisation d'un questionnaire leur permettra de mettre en application des compétences déjà abordées dans les chapitres précédents.

Corrigé de la situation professionnelle (p. 137)

1. À quelles difficultés l'entreprise est-elle confrontée sur son marché ?

Natura Cosmétiques connaît une baisse de son chiffre d'affaires de 10 % en 3 ans, alors que la croissance du marché est de 8 %. Cette situation est due à une augmentation de la concurrence, notamment la concurrence directe des sites d'e-commerce qui proposent une offre similaire. De plus, le développement des nouvelles technologies facilite la comparaison des produits et des prix pour le consommateur, qui est donc plus volatil.

2. Pourquoi les clients sont-ils qualifiés d'« occasionnels » ?

Les clients sont dits « occasionnels » car ils ne commandent qu'une ou deux fois par an. Ils ne sont donc pas fidèles à l'entreprise.

3. Pourquoi Sarah cherche-t-elle à les fidéliser ?

Sarah cherche à augmenter son chiffre d'affaires en fidélisant ses clients pour assurer la pérennité de son entreprise.

Corrigé du travail à faire (p. 138-139)

I. Évaluer la satisfaction de la clientèle actuelle

1. Pourquoi Sarah souhaite-t-elle réaliser une enquête de satisfaction ? En quoi est-ce important avant de commencer un programme de fidélisation ?

La satisfaction des clients est au cœur de la stratégie de fidélisation. En effet, il est plus difficile de fidéliser des clients insatisfaits que satisfaits. Il faut donc s'assurer du degré de satisfaction des clients et des éventuelles actions correctives à mettre en œuvre avant de s'engager dans une démarche qui a un coût – au risque de compromettre les résultats de l'opération.
Sarah souhaite donc réaliser une enquête de satisfaction pour déterminer les chances de réussite de son opération et, si besoin, les actions à mettre en œuvre pour améliorer la satisfaction clients.

© Nathan

2. Créez le questionnaire de satisfaction qui sera mis en ligne sur le site Internet de l'entreprise en vous basant sur les consignes de Sarah en annexe 1 et le modèle en annexe 2.

Chère cliente, cher client,

Votre satisfaction est notre priorité. Nous mettons tout en œuvre pour vous offrir des produits de qualité, qui répondent à vos besoins.

Pour nous aider dans cette démarche, vous pouvez nous donner votre avis sur nos produits et nos services. Ce questionnaire ne prendra que 2 minutes.

Votre satisfaction, notre priorité :

	Très satisfait	Plutôt satisfait	Plutôt insatisfait	Très insatisfait
■ Quelle est votre appréciation globale des produits et services Natura Cosmétiques ?	○	○	○	○
■ Êtes-vous satisfait(e) de la qualité des produits Natura Cosmétiques ?	○	○	○	○
■ Êtes-vous satisfait(e) de l'offre de produits proposés sur notre site Internet ?	○	○	○	○
■ Êtes-vous satisfait(e) des services proposés par Natura Cosmétiques ?	○	○	○	○
■ Êtes-vous satisfait(e) de la qualité de la préparation de nos colis ?	○	○	○	○
■ Êtes-vous satisfait(e) des délais de livraison des produits vendus sur notre site ?	○	○	○	○
■ Êtes-vous satisfait(e) des informations fournies sur notre site Internet ?	○	○	○	○
■ Êtes-vous satisfait(e) du délai de réponse de notre service client ?	○	○	○	○
■ Avez-vous déjà rencontré des problèmes avec nos produits ?	○	○	○	○

Mieux vous connaître pour mieux vous servir :

Quelle est votre fréquence d'achat sur notre site ?	○ 1 fois/an	○ 2 à 3 fois/an	○ 4 à 6 fois/an	○ + de 6 fois/an
Achetez-vous des produits d'aromathérapies sur d'autres sites ?	○ Oui	○ Non		
Quels sont, selon vous, les atouts de Natura Cosmétiques ?	○ Qualité	○ Choix	○ Prix	○ Conseils
Quels sont vos freins à l'achat ?	○ Qualité	○ Choix	○ Prix	○ Conseils

Nous vous remercions pour votre confiance et le temps que vous nous avez accordé.

Amicalement,

L'équipe de Natura Cosmétiques

3. Sarah vous demande de proposer un autre outil pertinent pour analyser la satisfaction des clients de Natura Cosmétiques. Justifiez votre choix.

Toute proposition pertinente sera acceptée.

Natura Cosmétiques pourrait analyser les réclamations clients pour déterminer le taux d'insatisfaction (nombre de réclamations / nombre de commandes) ainsi que les raisons de l'insatisfaction.

Il est intéressant pour l'entreprise de coupler plusieurs outils afin d'avoir une analyse plus objective.

II. Étudier la valeur client

4. Réalisez une analyse de Pareto de la clientèle.

Clients	% clients	% Cumulé croissant	Montant Cumulés d'achat	% Montant Cumulés d'achat	% Cumulé croissant
Fremont	**6,25%**	**6,25%**	207 €	13,18%	13,18%
Simon	**6,25%**	**12,50%**	201 €	12,79%	25,97%
Slimane	**6,25%**	**25,00%**	158 €	10,06%	44,30%
Zimerman	**6,25%**	**31,25%**	142 €	9,04%	53,34%
Perrin	**6,25%**	**18,75%**	130 €	8,27%	34,25%
Nottet	**6,25%**	**37,50%**	98 €	6,24%	59,58%
Voisin	**6,25%**	**43,75%**	87 €	5,54%	65,12%
Lorrain	**6,25%**	**50,00%**	83 €	5,28%	70,40%
Martin	**6,25%**	**56,25%**	78 €	4,96%	75,37%
Patinot	**6,25%**	**62,50%**	75 €	4,77%	80,14%
Lenormand	**6,25%**	**68,75%**	72 €	4,58%	84,72%
Otto	**6,25%**	**75,00%**	62 €	3,95%	88,67%
Dumont	**6,25%**	**81,25%**	57 €	3,63%	92,30%
Beretto	**6,25%**	**87,50%**	49 €	3,12%	95,42%
Bruni	**6,25%**	**93,75%**	43 €	2,74%	98,15%
Rolin	**6,25%**	**100,00%**	29 €	1,85%	100,00%
TOTAL	100%		1 571 €	100%	

– Élaborer un tableau avec les noms des clients et les montants cumulés d'achat.
– Trier le tableau par la colonne des données « Montant cumulés d'achat » par ordre décroissant.
– Insérer une nouvelle colonne « % clients » : 100 % / 16 clients = 6,25 % (chaque client représente 6,25 % des clients).
– Insérer une colonne « % montants cumulés d'achat » : calculer le total du CA puis, pour chaque client, le pourcentage de CA qu'il réalise. Par exemple, pour le client Fremont : (207 / 1571) × 100 = 13.18.
– Insérer une colonne « % cumulés croissant ».
L'analyse de Pareto montre que 25 % des clients représentent 44,30 % du CA.

5. Réalisez un scoring à partir de la méthode RFM afin de proposer une analyse de la valeur économique des clients.

a. Quel est l'intérêt pour l'entreprise Natura Cosmétiques de privilégier la méthode RFM par rapport à une analyse de Pareto ?

La méthode RFM permet de combiner plusieurs critères. La valeur client ne repose pas seulement sur le chiffre d'affaires réalisé (montant) mais également sur le nombre de commandes (fréquence) et la récence des commandes. Cette méthode permet d'évaluer la fidélité des clients. Elle est donc plus appropriée pour mettre en œuvre une opération de fidélisation.
La méthode de Pareto permet d'analyser la structure d'un portefeuille clients.

 © Nathan

b. En utilisant la méthode RFM, segmentez la clientèle pour identifier les clients à fidéliser en priorité.

Clients	Date du dernier achat	Score Récence	Fréquence annuelle d'achat	Score Fréquence	Montants cumulés d'achat	Score Montant	SCORE TOTAL
Bruni	02/04/N	4	1	4	43 €	4	**12**
Beretto	08/08/N	6	2	8	49 €	4	**18**
Dumont	09/01/N	2	1	4	57 €	8	**14**
Fremont	08/12/N	8	5	16	207 €	16	**40**
Lenormand	20/12/N	8	3	12	72 €	8	**28**
Lorrain	17/12/N	8	2	8	83 €	8	**24**
Martin	19/05/N	4	2	8	78 €	8	**20**
Nottet	18/07/N	6	2	8	98 €	8	**22**
Otto	09/09/N	6	2	8	62 €	8	**22**
Perrin	14/10/N	8	5	16	130 €	16	**40**
Patinot	09/02/N	2	1	4	75 €	8	**14**
Rolin	03/06/N	4	1	4	29 €	4	**12**
Simon	18/11/N	8	4	16	201 €	16	**40**
Slimane	04/09/N	6	3	12	158 €	16	**34**
Voisin	30/03/N	4	2	8	87 €	8	**20**
Zimerman	21/10/N	8	4	16	142 €	12	**36**

Aide calcul récence	
Du 20/09 au 20/12	8 points
Du 20/06 au 20/09	6 points
Du 20/03 au 20/06	4 points
Avant le 20/03	2 points

Les clients pourront être segmentés en trois catégories :
– catégorie 1 : clients obtenant plus de 30 points : clients les plus importants à fidéliser ;
– catégorie 2 : clients obtenant de 16 à 29 points : clients à suivre ;
– catégorie 3 : clients obtenant de 0 à 15 points : clients peu importants.

6. Expliquez en quoi la méthode RFM peut être prise en compte pour déterminer la valeur à vie des clients.

La valeur à vie des clients permet de connaître la rentabilité d'un client durant toute la durée de sa relation avec l'entreprise. Pour déterminer les clients vers lesquels l'entreprise doit investir, le marketing utilise la méthode RFM, plus fiable que le CA comme seul indicateur. En effet, cette méthode permet de déterminer la probabilité d'occurrence d'un nouvel achat.

III. Mettre en place un plan de fidélisation

7. Réalisez la présentation du programme de fidélisation.

Le programme de fidélisation repose sur deux outils :
– une *newsletter* envoyée aux clients des trois catégories afin de les informer sur les nouveautés ;
– un programme à points proposé aux clients des deux premières catégories.
On pourra proposer aux clients de la catégorie 1 une offre « *gold* » avec un cadeau dès 300 € d'achat.

Programme fidélité

La fidélité est gagnante chez Natura Cosmétiques !

Notre nouveau programme de fidélité vous permet de cumuler des **points fidélité pour bénéficier de réductions**. Les points sont crédités directement sur votre compte et sont à utiliser suivant vos envies !

Pour cumuler des points :
1 € de commande = 1 point fidélité
1 parrainage (dans la limite de 5 parrainages par an) = 5 points fidélité
1 filleul(e) qui passe sa première commande : 5 points fidélité
1 « like » sur Facebook = 1 point fidélité
… et pour votre anniversaire = 5 points fidélité en cadeau !

CUMULEZ DES POINTS ET UTILISEZ-LES QUAND VOUS LE SOUHAITEZ !

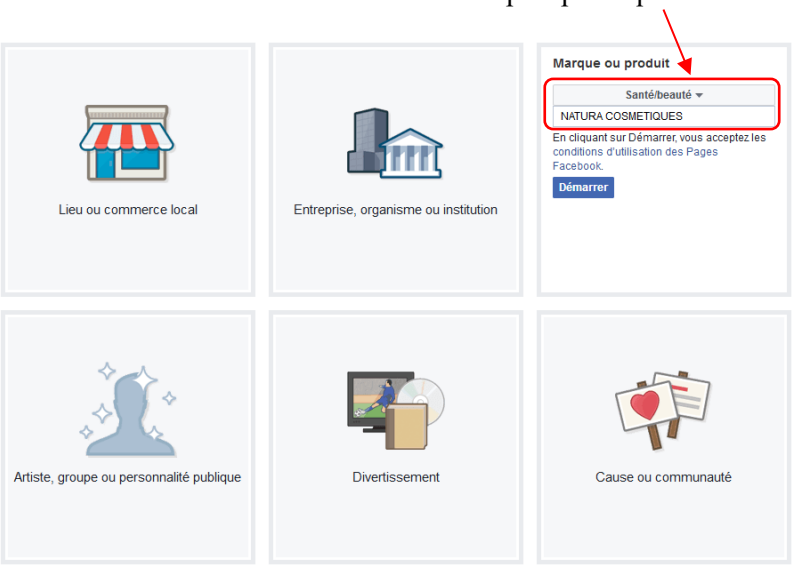
10 points fidélité = 1 € de réduction

La durée de validité de vos points fidélité est de 1 an à partir de la date d'acquisition.

Conditions générales du programme fidélité Natura Cosmétiques à lire ici.

8. Concevez la page Facebook de l'entreprise puis intégrez-y la présentation du programme de fidélisation.

Il faut tout d'abord se connecter à Facebook ou créer un compte spécifique.



 © Nathan

IV. Évaluer un programme de fidélisation

9. Évaluez le succès (taux de rétention et taux d'attrition) et la rentabilité de l'opération de fidélisation.

– Nombre de clients gagnés : 875– 856 + 33 = 52.

– Taux de rétention : 875 – 52 / 856 × 100 = 96,14 %. Le taux de rétention est élevé (– de 4 % des clients sont partis). L'opération a donc permis de fidéliser la clientèle.

– Taux d'attrition = 100 – 94,14 = 3,86 %.

– Rentabilité de l'opération :

• Marge commerciale :

Date d'achat	Montant de la commande sans l'opération commerciale	Marge sans l'opération de – 15 %*	Montant de la commande avec l'opération de – 15 %	Marge avec l'opération de – 15 %*
06-févr	25 €	12,5	55	27,5
10-févr	45 €	22,5	53	26,5
11-févr	105 €	52,5	155	77,5
12-févr	45 €	22,5	68	34
12-févr	74 €	37,0	52	26
25-févr	36 €	18,0	59	29,5
25-févr	65 €	32,5	67	33,5
01-mars	42 €	21,0	83	41,5

15-mars	85 €	42,5	56	28
25-mars	74 €	37,0	58	29
28-mars	45 €	22,5	67	33,5
01-avr	36 €	18,0	74	37
15-avr	26 €	13,0	55	27,5
25-avr	32 €	16,0	56	28
26-avr	32 €	16,0	56	28
		383,5		**431 €**

• Coût de l'opération : 120 € HT

• Rentabilité : 431 – 120 = 311 €

• ROI : 311 / 120 = 2,59 €.

10. Que pensez-vous des résultats ? Comparez la rentabilité de l'opération avec les ventes effectuées **sans le programme de fidélisation.**

Le retour sur investissement paraît intéressant : pour 1 € investi, la marge générée est de 2,59 €. Cependant, le résultat de l'opération est mitigé : avant l'opération, les clients généraient une marge de 383,50 €. L'opération générant un coût de 120 €, les ventes étaient plus rentables sans l'opération du programme de fidélisation. Toutefois, il faut suivre la rétention des clients dans le temps car la fidélité repose sur une relation à long terme et pas forcément sur le résultat d'une opération.

11. Rédigez une note afin de présenter vos préconisations.

De : Prénom Nom
À : Sarah Chevalier Le *date*

Objet : Opération de fidélisation

Suite à l'opération de fidélisation menée en février, nous avons pu constater que la rentabilité de l'opération était mitigée.
Les opérations de fidélisation avec une « remise sur commande » peuvent avoir un effet négatif car les clients vont attendre les prochaines réductions pour commander. Cet effet d'aubaine pénalise donc les ventes et l'image de l'entreprise car la valeur perçue aura tendance à diminuer.
Si nous souhaitons continuer avec un système de remise, il faudrait diminuer le montant de la remise ou augmenter le montant minimum de la commande pour améliorer la rentabilité. Il faudrait augmenter le critère de CA qui génère la promotion et passer de 50 € d'achat à 60 €.
Il faut cependant privilégier un programme de fidélisation basé sur une carte de fidélité ou un programme à points. Ainsi, la réduction est conditionnée aux dépenses antérieures, ce qui améliore la rentabilité du client, « valeur à vie ». En effet, un client qui ne commande qu'en période de remise n'est pas intéressant pour l'entreprise car peu rentable.
Je reste à votre disposition pour vous fournir des informations complémentaires sur l'opération que nous avons menée.

 © Nathan

Corrigé des applications professionnelles

Application 1 – Mettre en place un programme de fidélisation (p. 149)

1. Identifiez les clients à privilégier pour le programme de fidélisation « Gold » (document). Choisissez la méthode de segmentation la mieux adaptée et justifiez-la.

Pour mettre en place un programme de fidélisation, il faut analyser le portefeuille clients suivant la méthode RFM (récence, fréquence, montant). Il s'agit donc de privilégier une analyse de la relation client (par l'interaction de plusieurs indicateurs) et non du seul chiffre d'affaires généré sur l'année. Un programme de fidélisation repose sur l'idée que la valeur à vie d'un client est plus intéressante que la valeur ponctuelle du client.

Clients	Date du dernier achat	Fréquence annuelle d'achat	Montants cumulés d'achat	Score Récence	Score Fréquence	Score Montant	SCORE TOTAL
La Chèvre d'argent	21/12/N	8	1 050 €	4	2	8	14
Philippe Ricod	08/12/N	3	290 €	4	2	2	8
Dumont & Dumont	09/11/N	2	485 €	4	2	4	10
Hôtel de la Poste	08/09/N	2	318 €	4	2	4	10
Jean Lenormand	20/12/N	2	369 €	4	2	4	10
La Colline verte	17/12/N	6	1 840 €	4	2	8	14
Les Jardins du Nord	19/03/N	2	225 €	1	1	2	4
La Mas d'Olivia	15/10/N	2	349 €	4	2	4	10
Le Pigeonnier	19/11/N	4	225 €	4	2	2	8
Elena & Louise	14/06/N	1	192 €	3	3	2	8
Le Blue	21/12/N	6	987 €	4	2	6	12
L'Hôtel des Voyageurs	13/07/N	3	398 €	3	2	4	9
Le Rond-Point	18/11/N	6	459 €	4	3	4	11
La Bergerie	04/11/N	2	245 €	4	2	2	8

Les clients ont été segmentés en trois catégories :
– catégorie 1 : plus de 10 points : clients les plus importants à fidéliser ;
– catégorie 2 : de 5 à 10 points : clients à suivre ;
– catégorie 3 : moins de 5 points : clients peu importants.
Les clients à privilégier sont ceux de la catégorie 1 à qui on proposera le programme Gold.

© Nathan

2. Dans une note, présentez à M. Robertin les outils de fidélisation à préconiser.

De : Prénom Nom
À : M. Robertin Le *date*

Objet : Opération de fidélisation

Dans le cadre de notre développement commercial, le service Marketing souhaite mettre en place un programme de fidélisation « Gold » pour ses meilleurs clients.

Notre objectif est d'augmenter de 15 % la rentabilité de nos meilleurs clients.

Plusieurs outils de fidélisation peuvent être envisagés :

• une carte de fidélité gratuite (pour les clients « Gold »), matérielle et dématérialisée (pour en faciliter la gestion par le détenteur). Chaque passage en caisse permettrait de valider un point en caisse et une remise du 10 % sur le total des achats au 10e passage.
Il s'agit d'intégrer le client dans une réelle relation commerciale pour qu'il se considère comme un client privilégié. Il convient d'associer d'autres services à la carte de fidélité :
– la vente en avant-première sur les nouveaux matériels,
– un coupe-file en caisse ;

• des newsletters pour informer sur les nouveaux produits, les nouvelles offres et éventuellement les offres privilèges pour les clients « Gold ».

Je reste à votre disposition pour vous fournir des informations complémentaires sur l'opération que nous avons menée et les outils de fidélisation préconisés.

Application 2 – Proposer une stratégie de fidélisation innovante (p. 149)

- **Réalisez un diaporama PowerPoint pour présenter votre stratégie de fidélisation.**

Propositions :

– Créer une relation privilégiée avec les clients en B to B : le but est de comprendre les habitudes et l'écosystème des clients ⇒ mettre en place une veille média (presse locale, journal de la CCI…) pour suivre leurs évolutions, les nouveaux clients… Les clients ont besoin de savoir que l'on s'intéresse à eux, et cela même dans une relation en B to B. Il s'agit donc ici d'envoyer des mails ou des courriers de félicitation, d'encouragement… en fonction des événements qui s'inscrivent dans la vie du client.

– Mettre en place un programme de fidélisation, avec des heures de formation en informatique offertes en fonction du volume de CA généré : aujourd'hui, la plupart des entreprises proposent des remises ou des réductions en fonction du CA. Ce système renforce la relation commerciale mais oublie parfois le relationnel. En proposant des heures de formation offertes, l'entreprise crée un lien social avec les clients. Elle entreprend une démarche de marketing relationnel.

 © Nathan

Application 3 – Analyser un programme de fidélisation (p. 150)

1. Créez le questionnaire de satisfaction sur un logiciel de dépouillement d'enquête.

L'enquête peut être effectuée sur Sphinx ou sur Google Drive.

VOTRE SATISFACTION, NOTRE PRIORITÉ

Toujours soucieux de vous proposer le meilleur service, pourriez-vous nous accorder quelques minutes afin de répondre à notre questionnaire ? Il s'agit pour nous de mesurer votre satisfaction et de recueillir vos attentes.

1. L'entreprise Go Bureau est-elle votre fournisseur principal pour vos fournitures de bureau ?

❍ Oui ❍ Non

2. Quel est votre niveau de satisfaction globale sur notre entreprise ? (Cliquez sur la case de votre choix.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Très insatisfait				Insatisfait		Satisfait		Très satisfait	

3. Recommanderiez-vous notre site à une autre entreprise ?

❍ Oui ❍ Non

4. Quel est votre niveau de satisfaction :

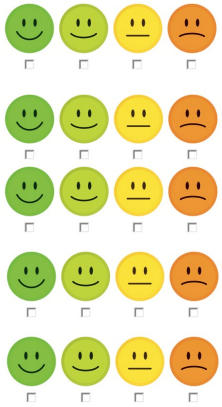
– sur la présentation du site e-commerce Go Bureau ?

– sur les produits proposés par Go Bureau ?

– sur la livraison de nos produits ?

– sur le service téléphonique de commande ?

– sur le SAV ?



5. Envisagez-vous d'acheter de nouveau sur notre site ?

❍ Oui ❍ Non

Toute l'équipe de Go Bureau vous remercie pour le temps que vous lui avez accordé et espère vous compter parmi ses clients fidèles.

2. Analysez et commentez la rentabilité de l'opération. Que préconisez-vous ?

• Calcul de la marge commerciale

Clients	Montant de la dernière commande avant l'offre privilège	Marge 1	Montant de la commande avec l'offre privilège	Marge 2
Cabinet Duval	105 €	31,50 €	51 €	15,30 €
SARL Clic Biz	85 €	25,50 €	129 €	38,70 €
Dupont & Fils	78 €	23,40 €	135 €	40,50 €
SARL Carré Plus	145 €	43,50 €	148 €	44,40 €
Archi +	95 €	28,50 €	97 €	29,10 €
SARL Spécimen	214 €	64,20 €	53 €	15,90 €
EURL Popchard	45 €	13,50 €	51 €	15,30 €
SAS À la Plage	125 €	37,50 €	117 €	35,10 €
Bakwa Sonia	214 €	64,20 €	128 €	38,40 €
Amiral du Nord	89 €	26,70 €	49 €	14,70 €
Via Set	241 €	72,30 €	256 €	76,80 €
Vacances de Rêves	124 €	37,20 €	54 €	16,20 €
SARL Yves Plomberie	124 €	37,20 €	147 €	44,10 €
Les Jardin du Sud	45 €	13,50 €	51 €	15,30 €
AYA Comm	45 €	13,50 €	51 €	15,30 €
TOTAL	**1 774 €**	**532,20 €**	**1 517 €**	**455,10 €**

La marge commerciale générée par l'opération est de 455,10 €. La marge commerciale de la dernière commande (hors réparation) était de 532,20 €.

• Calcul du coût de l'opération

Coût de la tablette : 9 € HT	9 × 15	135 €
Création du document de présentation du programme (Agence Créa'tif) : 250 € HT	250	250 €
Coût catalogue papier + offre (impression et envoi) : 1,20 €	1,20 × 15	18 €
Coût de manutention et emballage pour l'envoi de la tablette : 0,80 €	0,80 × 15	12 €
L'envoi de la tablette se fait avec la livraison de la commande.	0	0 €
	Total coût	**415 €**

• Calcul de la rentabilité de l'opération

Marge commerciale – Coût de l'opération = 455,10 – 415 = 40,10 €.
ROI = (40,10 / 415) × 100 = **9,66 %.**
L'opération n'est pas très intéressante : pour 1 € investi, l'entreprise obtient un retour de 0,10 €.

L'entreprise doit donc mettre en place des actions correctives. Certaines opérations de fidélisation peuvent être perçues comme un effet d'aubaine par le client, qui peut soit attendre les opérations de fidélisation pour commander, soit ne commander que pour un montant minimum, ce qui pénalise la rentabilité de l'opération.
L'entreprise a plusieurs solutions :
– mieux cibler les clients auxquels elle adresse ses offres ;
– réduire le nombre d'offres sur l'année pour éviter que le client ne s'habitue et attende la promotion ;
– augmenter le montant minimum d'achat qui génère la récompense pour assurer une meilleure rentabilité ;
– diminuer le coût de l'opération.

 © Nathan

Entraînement à l'épreuve E6

Corrigé du cas Forma Pro06 (p. 151-154)

DOSSIER 1 – Veille commerciale et suivi de l'évolution du marché de l'entreprise

1. Présentez les enjeux de la veille commerciale et les deux outils que vous préconisez sous forme d'une note à l'attention de Victor Legrand.

Forma Pro06

De : Assistant(e) commercial(e)
À : Victor Legrand Sophia-Antipolis, le jj/mm/N

Note sur la veille commerciale

Notre entreprise évolue dans un environnement complexe et avec une concurrence accrue. Il est donc nécessaire de suivre ces évolutions pour assurer notre pérennité et rester acteur du marché.
Afin d'évaluer les tendances et anticiper les changements, nous préconisons des outils de veille commerciale.

1. Les enjeux de la veille commerciale

La veille commerciale consiste en la collecte, le traitement et la diffusion des informations sur les produits et les marchés. Elle repose donc à la fois sur la recherche de l'information et sur son traitement puis l'exploitation qui en est faite.
Les enjeux sont divers. L'information nous permettra, tout d'abord, de mieux maîtriser notre environnement et d'agir (avec, par exemple, la venue d'un nouveau concurrent, d'une nouvelle formation). Il s'agit également d'appréhender les besoins de nos clients pour adapter notre offre aux changements qui peuvent s'opérer (une évolution juridique ou technologique peut nécessiter la mise en place d'une formation adaptée).
La veille est un facteur de performance et d'innovation pour continuer à évoluer durablement.

2. Préconisations

Dans un premier temps, nous proposons de mettre en place une veille « push », ce qui représente un gain de temps important. Cette stratégie repose sur des outils de veille avec l'envoi d'informations en fonction de critères prédéfinis. Nous préconisons :
– les alertes Google, qui permettent de balayer un large spectre de sources sur la base de mots-clés, dont le choix est déterminant ;
– la mise en place d'agrégateurs de flux comme Netvibes, afin de suivre les flux d'informations en temps réel et sur un même site ;
– la réalisation d'un questionnaire pour mieux connaître les attentes de nos clients.

Prénom Nom
Assistant(e) commercial(e)

© Nathan

DOSSIER 2 – Analyse des tendances du marché et mise en œuvre d'une stratégie commerciale

À l'aide des annexes 1 à 6 :

2. Analysez les tendances du marché en présentant l'offre, la demande et l'environnement.

Accepter toute proposition cohérente.

ÉTUDE DE MARCHÉ

Analyse de l'offre

Analyse qualitative

Forma Pro06 est acteur sur le secteur des Alpes-Maritimes : la zone d'action géographique est locale avec une zone de chalandise sur le département.

Nous sommes sur un marché concurrentiel avec une concurrence qui s'est accrue ces dernières années. Nous comptons aujourd'hui 55 000 organismes en France et 130 sur notre département.
Forma Pro06 se positionne sur le marché générique de la formation avec comme marché principal le marché de la formation continue. Les évolutions ont conduit à voir émerger des offres de substitution, dont l'e-learning peut devenir une offre complémentaire de l'entreprise.

Les principaux acteurs sur notre secteur sont : ABC Formation, Forma Sup, Formation Digital et Coaching Entreprise.

81 % des affiliés à la FFP (Fédération de la formation professionnelle) détiennent une qualification labellisée par le CNEFOP (Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles) et 91 % une OPQF (Office professionnel de qualification des organismes de formation).
La moitié des entreprises intervient sur une seule région, 30 % se positionnent de manière interrégionale et 19 % forment à l'échelle nationale.
Les entreprises de formation développent une pluralité de compétences : formation, audit, conseil.

Analyse quantitative

CA du marché national : 13 milliards d'euros

CA du marché local : 110 millions d'euros

CA de Forma Pro06 : 2 200 000 €

PDM en valeur de Forma Pro06 : (2 200 000 / 110 000 000) × 100 = 2 %

L'entreprise Forma Pro06 détient 2 % des parts de marché.

PDM de Forma Sup (principal concurrent) : (2 000 000 / 110 000 000) × 100 = 1,8 %

PDM relative en valeur de Forma Pro06 : 2 / 1,8 = 1,11 (ratio supérieur à 1, Forma Pro06 est leader).

On constate que les concurrents sont proches en termes de CA.

Analyse de la demande

Analyse qualitative

● Caractéristiques des consommateurs :
Clients professionnels
La clientèle est composée :
– d'entreprises : TPE / PME / grandes entreprises ;
– de collectivités locales ;
– de particuliers ;
– de Pôle Emploi (pour des chômeurs).

 © Nathan

● Comportement d'achat :
Motivation rationnelle : il s'agit de former les salariés pour les rendre plus productifs ou d'être en conformité avec la réglementation (obligation de former ses salariés).
Freins : prix, absence des salariés…

Les formations les plus demandées sont : « Sécurité-qualité », « Développement personnel », « Langues ».
On note un engouement pour les formations à distance (*e-learning*) et le développement de formations mixtes (*blended learning*).

● Intervenants :
– Utilisateurs : personnels formés : salariés / demandeurs d'emploi
– Acheteurs / décideurs : chefs d'entreprise, chefs de service, Pôle Emploi.

Analyse quantitative

Analyse des ventes du marché :
– CA du marché local : 110 000 000 €
– Panier moyen pour les clients Forma Pro06 : 2 200 000 / 103 = 21 359 €.

Analyse de l'environnement

L'analyse du macro-environnement prend appui sur les annexes et les connaissances des étudiants. C'est une analyse transversale avec les connaissances de CEJM.
Accepter toute proposition cohérente.

	Opportunités	Menaces
Politique	Imposition à la source (qui peut générer un besoin de formation pour les entreprises).	Réforme de la formation professionnelle (baisse des budgets).
Économique	La formation est un moteur de croissance pour les entreprises et favorise le retour à l'emploi.	Baisse du budget dédié à la formation en fonction de la situation économique des entreprises (hors cotisations légales).
Socioculturel	• Culture d'entreprise de plus en plus orientée vers le capital humain. • Évolution de la relation entreprise / formateur qui est aujourd'hui perçue comme un partenaire. • Les salariés sont prêts à se former hors temps de travail et à financer une partie de la formation.	• Internationalisation des formations. • Développement de programmes de formation interne.
Technologique	Le digital permet l'apprentissage à distance : e-learning (cela permet de diminuer les absences) et blended learning.	• 90 % des entreprises ont recours à l'e-learning = moins de formations en face-à-face. • Augmentation des formations low cost *via* Internet.
Environnement	Nouvelles normes et réglementations relatives au développement durable.	
Légal	Obligation de formation de l'employeur.	Financement des OPCA.

3. Proposez une stratégie commerciale adaptée aux évolutions du marché.

Accepter toute proposition cohérente.

Piste de travail :

Contexte : évolutions technologiques (digital), nouvelles pratiques de formation.

Objectif : s'adapter aux évolutions du marché et aux attentes des entreprises et des participants.

Levier d'action : développer une nouvelle offre.

Positionnement : formation professionnelle Digital.

Segment : formation dans le domaine du coaching personnel.

Cible : manageurs et chefs d'entreprise qui n'ont pas le temps d'assister à des formations.

Plan de marchéage
– Produit : *blended learning*, c'est-à-dire *e-learning* avec présentiel pour les mises en situation.
– Prix : en dessous du prix des formations en face-à-face.
– Distribution : équipe commerciale.
– Communication : presse spécialisée (management), hors média (salon, marketing direct).

DOSSIER 3 – Fidélisation de la clientèle

À l'aide des annexes 4 et 6 :

4. Rédigez un questionnaire pour évaluer la satisfaction des clients « entreprises ».

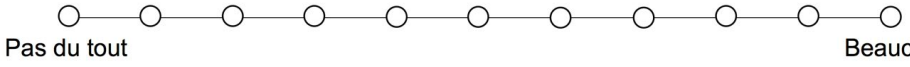
Le questionnaire pourra être transmis à l'entreprise ou aux salariés.
Proposition de questionnaire à remplir par les participants :

Vous avez participé à l'une de nos sessions de formation. Afin d'améliorer nos formations, pourriez-vous nous accorder quelques minutes pour répondre à ce questionnaire ?

Nom de la formation à laquelle vous avez participé :

Date :

1. Sur une échelle de 1 à 10, quel est votre niveau de satisfaction générale pour cette formation ?



	Tout à fait satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Pas du tout satisfait
2. Quelle est votre satisfaction concernant l'organisation générale ?				
Environnement	○	○	○	○
Locaux	○	○	○	○
Rythme de travail	○	○	○	○
3. Quelle est votre satisfaction concernant la qualité de la formation ?				
Contenus théoriques et pratiques	○	○	○	○
Support pédagogique	○	○	○	○
Compétences de l'instructeur	○	○	○	○
Animation des séances	○	○	○	○
4. Quelle est votre satisfaction concernant l'intérêt professionnel ?				
Réponse aux attentes	○	○	○	○

5. Avez-vous des remarques ou suggestions ?

Nous vous remercions pour le temps que vous nous avez accordé et espérons vous revoir lors d'une prochaine formation.

© Nathan

Remarque : les étudiants doivent également prévoir l'échantillonnage et le mode d'administration de leur questionnaire :

Échantillonnage
Échantillon aléatoire : en sélectionnant soit des participants par tirage, soit l'ensemble des participants sur une période.

Mode d'administration
Directement après la session de formation en mode auto-administré ou par Internet (la première solution permet d'augmenter le nombre de retours).

5. Analysez le portefeuille clients.

En B to B, les étudiants pourront utiliser une analyse de Pareto.

Correction proposée (avec la méthode RFM pour obtenir une segmentation) :

Clients	CA N	Montant pondéré à 2	Date de la dernière formation	Récence	Nombre de formations	Fréquence	Score
SMP	28 000	8	02/05/N	2	1	1	11
Parfums du Sud	15 500	6	08/11/N	4	2	2	12
Avenir+	35 000	10	17/09/N	3	1	1	14
Mutuelle du Sud	54 000	12	23/11/N	4	2	2	18
InfoComm	17 500	6	11/10/N	4	1	1	11
Loisir et Compagnie	14 600	6	24/06/N	2	4	3	11
DPA Cosmétiques	25 300	8	06/04/N	2	2	2	12
Méga Fusion	42 100	12	18/12/N	4	6	4	20
Com'Digital	13 200	6	03/06/N	3	3	2	11
LocaBat	19 500	6	18/03/N	1	2	2	9

Analyse avec la méthode RFM
– Catégorie 1 : plus de15 points : clients réguliers à fort CA.
– Catégorie 2 : de 10 à 15 points : clients réguliers à potentiel.
– Catégorie 3 : moins de10 points : clients à petit CA (à surveiller).

6. Proposez un programme de fidélisation.

Accepter toute réponse cohérente.

Segment	Score RFM	Stratégie
Catégorie 1 : très bons clients	RFM > 15	Actions de fidélisation « premium » avec des heures de formation offertes (en face-à-face ou *e-learning*) + marketing relationnel (*newsletter* sur la formation…)
Catégorie 2 : clients à potentiel	RFM 10 à 15	Stratégie de développement (*cross selling*) pour que le client accède au programme « premium » : marketing relationnel
Catégorie 3 : client à retenir	RFM < 10	Stratégie de rétention et développement : marketing relationnel

Chapitre 11
La communication globale

Corrigé de la situation professionnelle (p. 155)

1. Quelle est la clientèle des Moulins de la Rivière ?

Les clients des Moulins de la Rivière sont des boulangers et des restaurateurs. L'entreprise a une activité B to B (*Business to Business*), c'est-à-dire que sa clientèle est exclusivement constituée de professionnels.

2. Quels sont les moyens utilisés par l'entreprise pour se développer ?

Jusqu'à présent, l'entreprise utilisait le bouche-à-oreille et sa force de vente, composée de deux commerciaux qui gèrent la clientèle de la région Ile-de-France.

3. À votre avis, pourquoi Olivier Berre souhaite-t-il rajeunir l'image de son entreprise ?

Plusieurs raisons peuvent motiver M. Berre à rajeunir l'image de son entreprise :
– développer les ventes et le chiffre d'affaires ;
– accroître la notoriété de son entreprise ;
– bénéficier du succès des produits bio ;
– faire évoluer l'image de l'entreprise pour qu'elle ne soit pas désuète ;
– développer un sentiment de fierté auprès des salariés de l'entreprise.

Corrigé du travail à faire (p. 156-157)

I. Élaborer un plan de communication globale

1. Définissez le positionnement des Moulins de la Rivière.

Le positionnement représente l'image que l'entreprise souhaite transmettre au public et à ses clients. Celui des Moulins de la Rivière est basé sur le respect de l'environnement (produits labellisés bio), la qualité (produits labellisés IFS) et l'engagement auprès de producteurs locaux. Il peut donc se résumer à des produits locaux bio de qualité.

2. Recensez les moyens de communication utilisés par l'entreprise.

Les moyens de communication utilisés par les Moulins de la Rivière sont :
– un logo ;
– les cartes de visite des commerciaux.
Remarque : l'entreprise n'a jamais réalisé d'actions de communication commerciale.

3. Analysez l'identité visuelle actuelle de l'entreprise (logo, typographie, couleurs).

L'identité visuelle correspond aux différents éléments visuels et graphiques utilisés par l'entreprise pour refléter son positionnement :

© Nathan

Éléments	Commentaires
Le logo représente un épi de blé.	L'épi de blé symbolise la matière première qui permet de fabriquer du pain. Ce logo est souvent utilisé pour illustrer les produits de boulangerie.
Les couleurs sont le noir et le blanc	Ces couleurs sont très sobres et ne reflètent pas les valeurs de l'entreprise. Le noir et le blanc ne sont pas très attractifs.
La typographie : – le logo « Les Moulins de la Rivière » utilise la police Bradley Hand – la carte de visite reprend la police Bradley Hand pour le nom de l'entreprise ; le reste de la carte est composé en Arial.	La police de caractères Bradley Hand donne une impression d'écriture manuelle qui évoque l'authenticité. La police Arial est sobre et ne donne ni originalité ni caractère particulier à l'image de l'entreprise.

4. Concluez sur la nécessité de définir la communication globale des Moulins de la Rivière.

L'identité visuelle actuelle de l'entreprise est simple et sobre. Elle n'illustre pas le positionnement des Moulins de la Rivière. Il est nécessaire que l'entreprise définisse une politique de communication globale pour transmettre ses valeurs et exprimer son positionnement.

II. Définir l'identité visuelle de l'entreprise

5. À l'aide du logiciel de votre choix, proposez un nouveau logo.

Le logo est l'emblème de l'entreprise. Il doit être simple, facilement déclinable et cohérent avec le positionnement de l'entreprise. Exemple :

Le logo reprend l'épi de blé en lui redonnant un aspect dynamique et contemporain. (Le site https://www.oberlo.fr/blog/creation-logo recense un grand nombre d'outils pouvant être utilisés pour créer un logo.)

6. Choisissez la typographie et les couleurs qui seront utilisées par l'entreprise sur ses différents supports de communication internes et externes. Justifiez vos choix.

La typographie et les couleurs doivent représenter le positionnement et les valeurs de l'entreprise tout en rajeunissant et en dynamisant son image.

Les codes couleur : *quelques pistes pour choisir les couleurs et comprendre leur signification :*
– https://www.margyconsultants.com/fr/margy-blog/les-couleurs-et-lidentite-visuelle-de-votre-entreprise/
– https://evolutiongraphique.com/la-signification-cachee-des-couleurs-en-communication-visuelle/
– https://www.1min30.com/brand-marketing/signification-couleurs-influencer-marketing-124725
– https://99designs.fr/blog/marketing-publicite/couleurs-marketing-et-publicite/

Typographie : *la police de caractères doit être dynamique et lisible pour rajeunir l'image de l'entreprise.*

Couleurs possibles :
– le vert pour symboliser le bio et le respect de l'environnement ;
– les couleurs orange et or, qui sont énergiques et attirantes.

7. Appliquez la nouvelle identité visuelle des Moulins de la Rivière en concevant une carte de visite.

La carte de visite doit être représentative de l'entreprise. Elle doit tenir compte de l'identité visuelle des Moulins de la Rivière (logo, code couleur, typographie) et indiquera toutes les coordonnées de l'entreprise.

8. Concevez une plaquette de présentation de l'entreprise au format et avec le logiciel de votre choix.

La plaquette de présentation de l'entreprise, qui doit avoir une forme attractive, a pour but de transmettre des informations aux différentes cibles de l'entreprise.

*La **couverture** comportera : un titre accrocheur, le logo de l'entreprise et une photo ou une illustration.*

*Le **contenu** apportera des informations sur l'entreprise, les produits, des témoignages de clients, des exemples d'utilisation…*
La plaquette comprendra les informations nécessaires pour entrer en contact avec l'entreprise : adresse, numéro de téléphone, adresse électronique, site Internet…

*La **mise en forme** reprendra la charte graphique de l'entreprise.*

9. Rédigez le mail qui sera adressé aux clients et prospects des Moulins de la Rivière avec en pièce jointe la plaquette de présentation au format PDF.

***Personnaliser le message :** le message doit être personnalisé pour donner le sentiment au lecteur d'en être l'unique destinataire. Il convient ainsi de commencer par le prénom (éventuellement) et le nom du destinataire (précédés du titre de civilité). L'expéditeur doit se présenter et énoncer la raison de la prise de contact. Il peut interpeller son contact sur un besoin ou un problème.*

***Proposer une offre claire :** le mail doit proposer un bien ou un service susceptible d'intéresser le destinataire. L'offre doit être décrite de manière claire et crédible. Elle doit proposer deux à trois avantages commerciaux.*

***Inciter à l'action :** en fonction de l'objectif de la campagne, le mail peut, par exemple :*

– proposer un rendez-vous téléphonique ou physique ;

– inciter le lecteur à cliquer sur un lien (blog, site Internet…) ;

– susciter une réponse à une question posée.

Il doit obligatoirement se conclure par une formule de politesse et mentionner les coordonnées de l'expéditeur (téléphone, adresse mail, adresse postale…).

***Sur la forme :** le mail doit être court (moins d'une dizaine de lignes) et adapté à la lecture sur portable et smartphone. On évitera le vocabulaire technique et on veillera à ne faire aucune faute d'orthographe. Il est inutile de surcharger le message d'illustrations.*

Exemple de mail :

Monsieur (ou Madame) XXX,

Depuis 30 ans, Les Moulins de la Rivière produisent des farines labellisées bio issues des meilleurs blés d'Ile-de-France.

Dans la plaquette ci-jointe, vous allez découvrir notre entreprise et ses farines qui vous garantiront d'offrir à vos clients un produit d'excellence respectueux de l'environnement.

Vous souhaitez travailler avec l'un des pionniers du bio en France et utiliser la meilleure farine dans vos ingrédients ? Nous vous proposons de rencontrer notre commercial, en nous indiquant le moment qui vous conviendra le mieux pour un rendez-vous.

Bien cordialement,
Olivier Berre
Directeur des Moulins de la Rivière

 © Nathan

III. Définir et contrôler l'identité digitale de l'entreprise

10. En fonction des cibles visées, identifiez les objectifs poursuivis par l'entreprise à travers la construction d'un site vitrine Internet.

À travers la construction d'un site vitrine, l'entreprise vise divers objectifs :
– rajeunir son image ;
– développer sa notoriété auprès des professionnels et du grand public ;
– développer sa clientèle professionnelle ;
– accroître son chiffre d'affaires.

11. Réalisez une veille concurrentielle en recensant le contenu de plusieurs sites Internet d'entreprises du même secteur.

Exemples de sites d'entreprises du même secteur :

http://www.moulinsdechars.com/

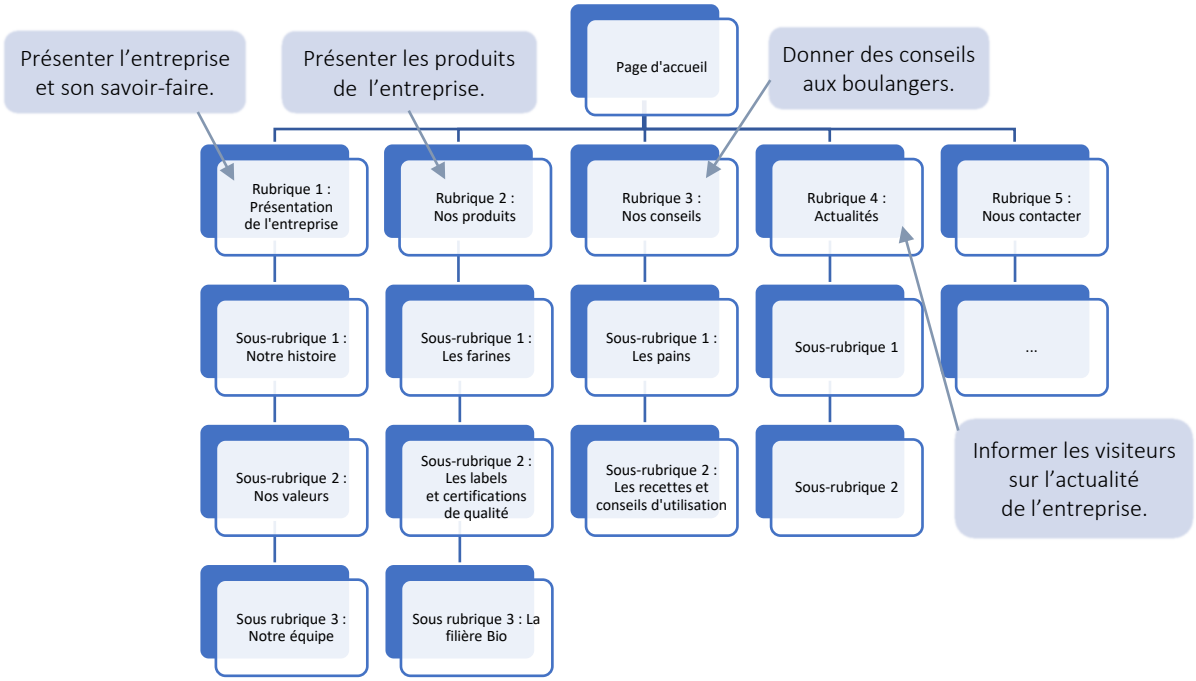
Rubriques :
– « Le Moulin », sous-rubriques : « Présentation », « Valeurs et engagements », « L'équipe »
– « Les produits » : présentation de la gamme complète
– « Formations » : présentation des formations et stages proposés par l'entreprise à ses clients.
– « Outils & services » : outils et services proposés aux boulangers pour dynamiser leurs ventes.
– « Actualités » : informations sur l'entreprise et le secteur.
– « Contact » : adresse et coordonnées de l'entreprise. Possibilité d'adresser un message *via* le site.

http://moulins-antoine.fr/

Rubriques :
– « La Minoterie », sous-rubriques : « Qui sommes-nous ? », « L'équipe », « Nos certifications ».
– « Nos Farines » : présentation des différentes farines fabriquées par Les Moulins d'Antoine.
– « Vos fabrications » : exemples de pains et de viennoiseries fabriqués avec les farines des Moulins, avec des recettes et des conseils.
– « Nos filières qualité » : informations sur la qualité des blés et farines.
– « Où nous trouver ? », sous-rubriques : « Export à l'international », « Zone de chalandise en France ».
– « Notre expertise », sous-rubriques : « Analyse financière », « Techniques produits », « Agencement fournil », « Communication ».
– « Actualités ».

Sur ces deux sites, on retrouve des contenus communs :
– présentation de l'entreprise, son histoire, ses valeurs ;
– présentation des farines fabriquées ;
– conseils d'utilisation pour les professionnels ;
– informations sur les labels de qualité ;
– informations sur l'actualité de l'entreprise ;
– informations pour contacter l'entreprise.

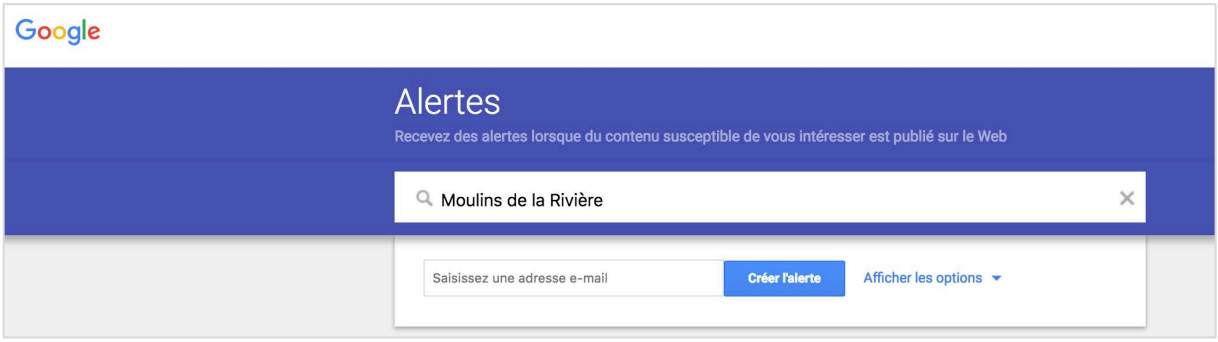
12. Complétez l'arborescence du futur site en proposant des rubriques et des sous-rubriques. Justifiez vos choix.



13. Proposez des moyens opérationnels pour contrôler l'e-réputation de l'entreprise.

Gérer sa réputation sur Internet est devenu indispensable pour les entreprises. Pour contrôler sa e-réputation, il convient de mettre en place une veille en utilisant les moteurs de recherche pour lire ce qui se dit sur l'entreprise.

Les alertes Google permettent de mettre en place une veille permanente :



Pour créer une alerte Google, il faut :
– se rendre à l'adresse : https://www.google.fr/alerts ;
– mentionner les termes que l'on souhaite suivre (ex. : « Moulins de la Rivière » ou « Farines bio ») ;
– entrer l'adresse mail à laquelle on recevra un message dès que le terme mentionné dans l'alerte apparaîtra sur Internet.

© Nathan

Corrigé des applications professionnelles

Application 1 – Définir une identité visuelle (p. 163)

- **En vous basant sur le cahier des charges (document), définissez l'identité visuelle de la boutique AlterBio en proposant un logo, un code couleur et une typographie. Justifiez vos choix.**

L'identité visuelle permet à l'entreprise d'exprimer son positionnement. Le positionnement de la boutique AlterBio est de proposer des fruits et des légumes issus de l'agriculture biologique. Les différents éléments qui composent l'identité visuelle de la boutique devront refléter ce positionnement.

Élément	Description	Justification
Logo	stock.adobe.com/okolaa	Le logo doit évoquer les fruits et les légumes ainsi que leurs qualités bio.
Code couleur « bio »	Vert Bleu Orange	Le vert évoque le mieux la nature car il est associé à l'univers végétal. Le bleu est une couleur rafraîchissante. L'orange est une couleur dynamique, symbole de bonne humeur et d'optimisme.

Élément	Description	Justification
Typographie	Script MT Bold : AlterBio Bradley Hand ITC : AlterBio French Script : AlterBio	Les polices cursives (imitant l'écriture à la main) évoquent la douceur, le bien-être, et donnent une impression d'authenticité.

Application 2 – Diagnostiquer un plan de communication digitale (p. 163)

1. Identifiez le positionnement et les cibles de la société Hoalen.

Hoalen est une marque de vêtements tournée vers les sports de glisse et nautiques, qui s'adresse principalement aux adultes de 30 à 50 ans. De ce positionnement unique sur le marché découle une ligne de vêtements aux coupes simples avec des graphismes élégants et des matières de qualité.

2. Recensez les différents supports utilisés pour la communication digitale de l'entreprise.

3. Quelles informations Hoalen diffuse-t-elle dans ses différents supports de communication digitale ?

Supports de communication	Informations diffusées
Site Internet : https://www.hoalen.com/fr/	Rubriques liées aux produits : « Nouveautés », « Fin de saison », « Homme », « Femme », « Enfant », « Explore® » (gamme technique), « Accessoires », « Care Cadeau ». Autres rubriques : – « À propos » : histoire de la marque et ses valeurs – « Ocean Store » : magasins de la marque – « Virtual tour » : visite virtuelle d'une boutique

© Nathan

	– « Ateliers » : partenaires de la marque – « Ambassadeurs » : ambassadeurs de la marque – « The Salted » : réseau social où peuvent s'inscrire les clients de la marque – « Contact / Conditions d'utilisation…».
Page Facebook	Diffusion de photos et d'informations sur l'actualité de la marque.
Page Tumblr	
Page Instagram	
Page Pinterest	

4. Montrez que la politique de communication digitale de l'entreprise est cohérente avec son positionnement et les cibles visées.

À travers sa politique de communication digitale, Hoalen diffuse des informations et des photos sur l'univers de la mer et des sports nautiques. Cette politique de communication correspond parfaitement à son positionnement, qui est de proposer des vêtements pour les personnes passionnées par la mer.

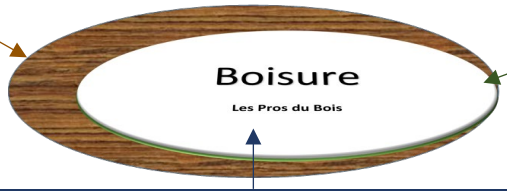
Application 3 – Créer une charte graphique (p. 164)

1. Justifiez la volonté de M. Dual de créer une charte graphique pour son entreprise (document 1).

Une charte graphique va permettre à l'entreprise Boisure d'harmoniser sa communication et de se créer une identité visuelle.

2. Faites une critique du logo existant (document 2) et suggérez des améliorations.

La couleur bois fait référence au métier de l'entreprise.



La forme du logo arrondie, symbole de douceur, n'évoque pas le caractère professionnel ni l'expertise de l'entreprise.

La police de caractères est basique.
Le slogan « Les Pros du Bois » est peu lisible.

Pour améliorer le logo et rajeunir l'image de l'entreprise en mettant en avant son expertise dans le bois, il faudrait :
– mettre en avant la couleur « bois » ;
– proposer une forme carrée ou rectangulaire ;
– adopter une police de caractères plus moderne.

Exemple :

 © Nathan

3. **Proposez des idées pour les autres éléments qui composent la charte graphique de l'entreprise. Justifiez vos choix.**

On peut proposer :
– de choisir une police de caractères moderne pour renforcer l'expertise de l'entreprise ;
– de mettre en avant la couleur « bois » pour faire référence au métier de l'entreprise.

4. **Concevez, sous traitement de texte, le modèle de papier à en-tête qui servira de support à tous les documents émis par l'entreprise (courriers, notes internes, devis, bons de commande…).**

L'image de l'entreprise est perçue à travers ses différents supports. Par conséquent, il ne faut pas les négliger afin de transmettre une bonne image.
Le papier à en-tête a un rôle important en matière de communication. Il permet d'identifier rapidement l'entreprise et de la mettre en valeur sur les documents qu'elle émet.

Exemple :

Remarques :
– Possibilité d'insérer dans l'en-tête les coordonnées téléphoniques de l'entreprise, l'adresse mail, le site Web…
– Des mentions sont obligatoires sur certains documents (facture, bon de commande…) : numéro Siret, code APE, numéro de TVA et mention RCS suivie du nom de la ville dans laquelle se trouve le greffe où l'entreprise est immatriculée.

Application 4 – Gérer l'identité digitale (p. 165)

1. **Pourquoi l'e-réputation est-elle importante pour un hôtel ?**

L'e-réputation est importante pour un hôtel car les consommateurs se réfèrent de plus en plus aux avis laissés par les internautes pour effectuer leurs choix. Elle va avoir une influence sur le nombre de réservations et donc sur le chiffre d'affaires de l'établissement.

2. **Proposez des idées pour dynamiser le site Internet du Relais Bleu (rubriques, informations diffusées) à l'aide du document 1.**

Le site Internet de l'hôtel doit être convivial et proposera les rubriques suivantes :
– **description précise de l'hôtel** (wifi, accès pour personnes à mobilité réduite, petits déjeuners, services proposés…) **et des chambres** (surface, climatisation…). Le site devra être agrémenté de belles photos récentes ;
– **implantation de l'hôtel** : préciser la situation de l'hôtel avec les principaux éléments à proximité ;
– **réservation en ligne** avec les tarifs et les disponibilités ;
– **offres spéciales** : suivant les périodes, l'hôtel pourra mettre en avant des promotions telles que des tarifs exclusifs Web, des offres week-end… ;
– **modalités de contact** doivent être claires et précises : mail de l'hôtel, numéro de téléphone, adresse postale, liens vers les réseaux sociaux (Facebook, Pinterest, Instagram…) ;
– **avis clients** : il est possible de diffuser sur le site de l'hôtel des témoignages positifs de clients qui ont fréquenté l'établissement.

3. Sur quels autres supports M. et Mme Charpentier peuvent-ils communiquer pour développer l'identité digitale de leur établissement ?

M. et Mme Charpentier pourraient développer leur présence sur les réseaux sociaux, par exemple en créant une page Entreprise sur Facebook. Il leur faudra réaliser une veille pour contrôler et répondre aux avis laissés par les internautes.

4. Rédigez une réponse aux avis négatifs laissés sur TripAdvisor (document 2).

Pour répondre à un avis négatif, il faut adopter un ton courtois et professionnel. Dans un premier temps, il faut accepter la critique de l'internaute et faire preuve de compréhension. Par la suite, il convient d'y répondre rapidement en soulignant que l'hôtel met tout en œuvre pour remédier aux problèmes rencontrés ou en montrant le caractère non fondé de la critique.

Réponse au premier avis : « Nous tenons à vous remercier pour votre commentaire suite à votre séjour dans notre hôtel. Nous sommes désolés que vous n'ayez pas trouvé la chambre à votre goût. Nos clients apprécient le charme cosy et l'authenticité de nos chambres, et nous mettons tout en œuvre pour leur offrir un service de qualité. En espérant vous revoir bientôt au Relais Bleu. Bien cordialement, La Direction. »

Réponse au second avis : « Nous vous remercions pour votre commentaire suite à votre séjour dans notre hôtel. Notre hôtel est en cours de rénovation. Nous espérons que lors de votre prochain séjour, notre établissement répondra à toutes vos attentes. Bien cordialement, La Direction. »

Application 5 – Élaborer une plaquette de présentation d'entreprise (p. 166)

- **Réalisez la plaquette de présentation de la société qui sera utilisée lors des salons à l'aide des documents 1 et 2.**

La plaquette de présentation sera attractive et valorisera l'image de l'entreprise.

Grille d'analyse d'une plaquette de présentation de l'entreprise

Éléments analysés	Très bien	À améliorer	Insatisfaisant	Commentaires et conseils éventuels
Analyse du contenu				
Couverture				
Logo				
Illustration				
Titre				
Contenu				
Informations sur l'entreprise				
Description des produits				
Autres informations (témoignages, mot du dirigeant…)				
Modes de contact				

 © Nathan

Analyse de la mise en forme				
Mise en page soignée, aérée				
Lisibilité du document				
Choix des couleurs				
Choix des polices de caractères				
Illustrations				
Appréciation globale				

© Nathan

Chapitre 12
La communication institutionnelle

Corrigé de la situation professionnelle (p. 167)

1. Quelle est l'activité des Moulins de la Rivière ?

Les Moulins de la Rivière sont une entreprise spécialisée dans la fabrication de farines issues de l'agriculture biologique.

2. Quelle est l'originalité de cette entreprise ?

C'est l'une des premières entreprises à avoir développé la fabrication de farines bio, il y a trente ans.

3. Pourquoi Olivier Berre souhaite-il mettre en place une campagne de communication ?

Olivier Berre souhaite mettre en place une campagne de communication à l'occasion du trentième anniversaire des Moulins de la Rivière afin de faire connaître son entreprise, son savoir-faire et ses valeurs.

Corrigé du travail à faire (p. 168)

I. Construire un plan de communication institutionnelle

1. Déterminez les cibles visées par la campagne de communication institutionnelle.

Les cibles de la campagne de communication institutionnelle des Moulins de la Rivière sont :
– les boulangers de la Région Ile-de-France ;
– les habitants de la région ;
– les journalistes.

2. Définissez les objectifs de la campagne en fonction des cibles visées.

Cibles	Objectifs
Les boulangers	– Faire connaître l'entreprise, ses valeurs, son savoir-faire. – Accroître la notoriété de l'entreprise. – Valoriser l'image de marque. – Inciter les boulangers à fabriquer des produits à base de farine biologique.
Les habitants de la région	– Faire connaître l'entreprise, ses valeurs, son savoir-faire. – Accroître la notoriété régionale de l'entreprise. – Inciter les consommateurs à consommer bio.
Les journalistes	– Faire connaître l'entreprise, ses valeurs, son savoir-faire. – Faire mentionner Les Moulins de la Rivière dans des articles. – Susciter la rédaction et la publication d'articles et de reportages sur l'entreprise.

3. Justifiez le choix des supports réalisés par M. Berre.

– Le communiqué de presse est un texte clair et court qui permet de faire passer à moindre coût une information aux journalistes qui la relayeront au public.

 © Nathan

– Le dossier de presse permet de transmettre des informations aux journalistes afin que ces derniers publient des articles sur l'entreprise. C'est un moyen peu onéreux pour informer les cibles visées sur l'entreprise, ses valeurs, son savoir-faire…
– Facebook est devenu un média incontournable. La page Facebook Entreprise permet de toucher un large public et de lui transmettre des informations sur l'entreprise.

Les supports choisis par M. Berre vont permettre d'atteindre un large public à moindre coût et de leur transmettre des informations sur l'entreprise.

II. Rédiger un communiqué de presse

4. En fonction des cibles visées, sélectionnez les journaux auxquels sera adressé le communiqué de presse.

Concernant les habitants d'Ile-de-France, les médias utilisés seront :
– la presse quotidienne régionale : *Le Parisien*, *Le Courrier de Mantes*, *Le Courrier des Yvelines*, *La Marne*, *La République de Seine-et-Marne*… ;
– la télévision : France 3 Ile-de-France.

Concernant les boulangers d'Ile-de-France, les journaux utilisés seront :
– la presse quotidienne régionale (voir ci-dessus) ;
– la presse professionnelle qui leur est destinée : *La Toque*, *Le Monde des Boulangers*.

5. Rédigez le communiqué de presse à l'aide d'un traitement de texte.

LES MOULINS DE LA RIVIÈRE

Communiqué de presse de l'entreprise Les Moulins de la Rivière

Épône, le *date*
Publication avant le xx/xx/N

Les Moulins de la Rivière fêtent leur trentième anniversaire !

Les Moulins de la Rivière, pionniers de l'alimentation bio en Ile-de-France, fêtent leurs 30 ans.
Depuis 1991, Olivier Berre fait tourner Les Moulins de la Rivière. Pionnière en la matière, l'entreprise s'est développée très tôt sur le marché des farines issues de l'agriculture biologique destinées à une clientèle de boulangers et de restaurateurs de la Région Ile-de-France.
Les Moulins de la Rivière proposent, depuis 30 ans, une gamme complète de farines bio pour les pains de tous les jours. Une réponse idéale à l'engouement actuel des consommateurs pour l'alimentation biologique.

À propos des Moulins de la Rivière
Situés sur la commune d'Épône, dans les Yvelines, Les Moulins de la Rivière ont été repris en 1991 par Olivier Berre. M. Berre a été l'un des premiers meuniers en France à proposer des farines biologiques. La clientèle des Moulins de la Rivière est constituée de boulangers et de restaurateurs d'Ile-de-France.
Actuellement, l'entreprise compte un effectif de 28 salariés, réalise un chiffre d'affaires de 4 millions d'euros et produit 6 500 tonnes de farines bio par an.

– # # # –

Pour de plus amples informations, merci de contacter notre assistant(e) de gestion, *Prénom Nom*, au 01 XX XX XX XX + *Adresse du siège social* + *Adresse mail* + *Adresse du site Internet*

III. Analyser un dossier de presse

6. Présentez les différences entre un communiqué de presse et un dossier de presse (objectifs, cibles, contenus).

	Objectifs	Cibles	Contenus
Communiqué de presse	Transmettre une information aux journalistes sur l'actualité de l'entreprise (lancement d'un nouveau produit, événement…).	Journalistes	– Informations sur l'événement qui fait l'objet du communiqué de presse. – Présentation rapide de l'entreprise. – Coordonnées des contacts dans l'entreprise.
Dossier de presse	Transmettre des informations sur l'entreprise.	Journalistes	Présentation détaillée de l'entreprise : activité, localisation, historique, dirigeant(s), présentation des produits, effectifs, positionnement…

7. Choisissez le titre du dossier de presse.

Le titre annonce le contenu du dossier de presse en quelques mots. Il doit être attrayant et donner envie au lecteur de lire le contenu du dossier.
Exemple : « Les Moulins de la Rivière : le pionnier des farines bio fête ses 30 ans. »

8. Rédigez le communiqué d'ouverture et la présentation de l'entreprise.

Le communiqué d'ouverture consiste à présenter le contenu du dossier en quelques phrases. C'est un résumé donnant rapidement les informations essentielles qui seront développées par la suite.
La présentation donne des informations sur l'entreprise :
– raison sociale ;
– secteur d'activité ;
– localisation géographique ;
– historique ;
– noms des fondateurs et dirigeants actuels, leurs parcours ;
– présentation des biens ou services de l'entreprise ;
– effectif ;
– positionnement par rapport à la concurrence.

9. À l'aide du site www.agencebio.org, sélectionnez des informations à intégrer dans le dossier de presse pour prouver l'essor du marché bio.

Sur le site Internet, les étudiants pourront relever des informations qui permettront de prouver l'engouement des consommateurs pour l'alimentation bio (rubrique « Chiffres clés & analyses », sous-rubrique « Comprendre le consommateur » : données sur les attentes des consommateurs).

10. Proposez des idées de visuels pour illustrer le dossier de presse.

Le dossier intégrera des photos et illustrations attractives, par exemple :
– photos de l'entreprise, du dirigeant, de la fabrication de la farine ;
– photos de champs de blé bio ;
– photos de pains bio, de boulangers vendant du pain bio ;
– logo AB, logo des Moulins de la Rivière…

IV. Utiliser les réseaux sociaux

11. Présentez à M. Berre l'intérêt de créer une page Facebook Entreprise.

Facebook est le premier réseau social au monde. Une entreprise a la possibilité de créer gratuitement une page pour promouvoir sa marque, ses activités, ses produits. Le succès d'une page Facebook Entreprise dépend du nombre de ses « fans ». Il convient donc de proposer du contenu pour susciter des « J'aime » et attirer des « suiveurs ».

 © Nathan

12. Proposez des idées pour alimenter la page (articles, illustrations…).

Pour alimenter sa page, l'entreprise doit proposer des informations pertinentes qui vont intéresser les contacts.

Les publications, qui doivent être régulières et variées (articles, photos, vidéos), peuvent concerner :

– l'actualité et la vie de l'entreprise (la gamme de farines bio, les nouveautés, la fabrication des farines, les agriculteurs fournisseurs de blé bio, le recrutement, la participation à des salons, la présentation de boulangeries clientes…) ;

– des articles proposant des conseils, des exemples de pains fabriqués à base de farine bio ;

– des articles concernant le secteur d'activité de l'entreprise : des articles sur les artisans boulangers, sur le marché du bio, l'alimentation biologique…

13. Proposez des idées pour recruter des fans et rédigez un message d'accueil à leur intention.

Pour recruter des fans, l'entreprise pourra :

– proposer à des clients de devenir fan de la page ;

– insérer un lien vers la page Facebook dans les mails envoyés et sur le site Internet de l'entreprise ;

– lancer un jeu-concours ;

– utiliser le moteur de recherche de Facebook pour contacter des profils intéressants, comme des artisans boulangers d'Ile-de-France.

Un message de bienvenue personnalisé à l'intention des nouveaux fans permet de créer une convivialité avec eux et les contacts de l'entreprise. Il est possible d'inclure dans ce message un lien vers le site Internet de l'entreprise.

Exemple de message : « Bienvenue sur notre page Facebook. Ici, vous pourrez suivre l'actualité des Moulins de la Rivière et recevoir des informations sur l'alimentation bio. Pour plus de renseignements sur nos produits, vous pouvez consulter notre site Internet : www.lesmoulinsdelariviere.com. Bien cordialement. Olivier Berre. »

V. Préparer le bilan des actions de communication

14. Proposez des indicateurs qui permettront de mesurer l'efficacité de la campagne de communication institutionnelle.

L'efficacité de la campagne de communication institutionnelle se mesure avec les indicateurs suivants :

– nombre d'articles parus sur l'entreprise ;

– nombre d'articles faisant référence aux Moulins de la Rivière ;

– notoriété de l'entreprise auprès des artisans boulangers de la Région Ile-de-France ;

– nombre de fans de la page Facebook Entreprise ;

– nombre de partages et de « like » obtenus.

Corrigé des applications professionnelles

Application 1 – Rédiger un communiqué de presse (p. 177)

1. Étudiant(e) en BTS Gestion de la PME, vous effectuez un stage au sein de l'entreprise Les Confitures d'Antan. Vous êtes chargé(e) de rédiger un communiqué de presse pour annoncer au public l'obtention de ces deux récompenses.

LES CONFITURES D'ANTAN

Communiqué de presse de la société Les Confitures d'Antan

Roussillon, le …/…/N
Publication immédiate

Les Confitures d'Antan obtiennent 2 médailles au Concours général agricole !

« Les Confitures d'Antan » vient d'être doublement récompensée au Concours général agricole.

L'entreprise, installée à Roussillon, dans le Vaucluse, a obtenu une médaille d'or pour sa confiture extra de fraises et une médaille d'argent pour sa confiture de framboises.

À travers ces deux médailles, c'est le savoir-faire artisanal des Confitures d'Antan qui est reconnu, grâce à l'implication de ses 53 salariés, depuis la sélection des meilleurs fruits issus du bassin méditerranéen jusqu'à la cuisson traditionnelle dans des chaudrons ouverts.

À propos des Confitures d'Antan
Implantée à Roussillon depuis 1996, l'entreprise Les Confitures d'Antan est spécialisée dans la fabrication artisanale de confitures et de spécialités culinaires à base de fruits.
L'entreprise de 53 salariés est labellisée « Entreprise du Patrimoine Vivant » pour son savoir-faire spécifique dans la transformation des fruits.

– # # # –

Contact presse : Pierre André au 04 XX XX XX / pierre.andre@confituresdantan.com

Application 2 – Créer une page Facebook Entreprise (p. 177)

1. Définissez les objectifs de cette campagne de communication sur Facebook.

Les objectifs de la campagne de communication sur Facebook sont les suivants :
– développer la notoriété de l'entreprise auprès d'un large public ;
– attirer de nouveaux clients ;
– fidéliser les clients actuels.

2. Quelles cibles l'entreprise SoundX doit-elle viser pour se développer ?

Jusqu'à présent, l'entreprise ciblait les amateurs de musique à la recherche de casques audio de qualité. Pour se développer, elle doit toucher un public plus large : en 2016, plus de 9 millions de casques audio ont été vendus en France (source : institut GfK). Parmi les utilisateurs, les jeunes de 13 à 25 ans constituent une cible prioritaire, mais au-delà du critère « âge », le phénomène touche toute la population avec le développement de la musique en *streaming*. De nombreuses personnes souhaitent écouter de la musique dans les transports en commun, en pratiquant du sport, sur leur lieu de travail… SoundX doit donc cibler les amateurs de musique, les jeunes et élargir sa cible à toutes les personnes qui souhaitent écouter de la musique en mode nomade.

 © Nathan

3. Proposez des idées pour animer la page Facebook de l'entreprise.

Pour animer sa page Facebook, SoundX doit publier divers contenus :
– informations sur ses produits : nouveautés, tests… ;
– liens vers des articles citant l'entreprise et ses produits ;
– vidéos musicales de qualité ;
– photos montrant des personnes et/ou personnalités portant un casque SoundX…

4. Suggérez des solutions pour recruter des « fans » sur la page Facebook de SoundX.

Pour recruter des fans, l'entreprise pourrait :
– envoyer des invitations à ses clients actuels tels que les revendeurs de produits audio ;
– demander à ses salariés de partager le contenu diffusé ;
– insérer un lien Facebook sur le site Internet de l'entreprise ;
– mentionner la page Facebook sur les publications de l'entreprise (mail, publicité, plaquettes…) ;
– organiser un jeu-concours…

Application 3 – Analyser un communiqué de presse (p. 178)

1. Analysez de façon critique le communiqué de presse (document).

Éléments du communiqué de presse	Appréciations et commentaires
Date de publication	Indiquer la date de publication.
Nom de la société	Mentionner le nom de la société.
Date de diffusion	La date n'est pas mentionnée dans le communiqué.
Titre	Il n'y a pas de titre.
Accroche	Il manque une accroche résumant le contenu du communiqué.
Corps du communiqué	Le corps du communiqué propose une bonne description de l'activité de l'entreprise.
Fin du communiqué	Il manque une présentation de l'entreprise commençant par « À propos de… ».
Coordonnées des personnes ressources	La fin du communiqué est visualisée par trois symboles dièses. Il faut indiquer impérativement les coordonnées de la personne à contacter (téléphone, mail), l'adresse de l'entreprise et de son site Internet.

2. Apportez les corrections nécessaires pour améliorer ce communiqué de presse.

Proposition de corrigé : voir page suivante.

Déco Bali

Communiqué de presse de la société Déco Bali

Versailles, le …/…/N
Pour diffusion immédiate

Avec Déco Bali, apportez une touche d'exotisme à votre décoration intérieure !

Dans votre maison, votre appartement, votre entreprise, Déco Bali apporte une touche exotique et chaleureuse à votre intérieur.

En proposant des solutions adaptées à chaque client et en ciblant précisément leurs besoins, **Déco Bali** peut répondre à une très large demande dans de nombreux domaines :

- **Meubles en bois pour intérieur et extérieur :** neufs, antiques ou reproductions antiques…
- **Meubles en rotin, jacinthe d'eau, rotin synthétique, fer forgé, résine, bambou**…
- **Sculptures sur bois et sur pierre :** de tout style et de toute taille, pour le jardin et la maison.
- **Objets de décoration :** tout genre en fer, bois, verre, fibres naturelles, céramique. Vases, chandeliers, lampes, bibelots, cendriers, rideaux, coussins, masques, albums photos, cadres, instruments de musique, art de la table, produits de spa…

Venez découvrir tous nos meubles et objets sur notre site Internet www.decobali.com.

À propos de Déco Bali
Implantée à Versailles depuis 2012, Déco Bali est une entreprise indépendante spécialisée dans l'importation de meubles et d'objets de décoration balinais.
Cette PME dynamique emploie 9 personnes et est dirigée par Michel Orassio. L'an dernier, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 500 000 €.

– ### –

Contact presse :
Georges Dufils au 00 01 02 03 04
georges-dufils@decobali.com

Application 4 – Communiquer sur le mécénat (p. 178)

1. À l'aide des documents 1 à 3, présentez l'intérêt de cette opération de mécénat pour l'Imprimerie Rochelaise.

Pour l'Imprimerie Rochelaise, l'intérêt d'une opération de mécénat est de développer une démarche sociétale et citoyenne. À travers le mécénat, l'entreprise montre qu'elle est soucieuse de son environnement proche et qu'elle s'implique pour favoriser la création d'emplois dans un quartier difficile.

2. Montrez que le mécénat entre dans le cadre de la communication institutionnelle.

Le mécénat consiste à apporter un soutien financier, matériel ou humain à une action, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général. Il entre dans le cadre de la communication institutionnelle car l'entreprise vise à créer un courant de sympathie envers ses valeurs et ses actions citoyennes. À travers le mécénat, l'Imprimerie Rochelaise ne cherche pas à mettre en avant ses produits mais à montrer son implication et son engagement au niveau de l'emploi local.

 © Nathan

3. Identifiez les cibles et les objectifs du communiqué de presse.

Les cibles du communiqué de presse sont les journalistes, qui sont les relais de l'information, et indirectement le grand public, pour qu'il connaisse les actions de mécénat mises en œuvre par l'Imprimerie Rochelaise.

Les objectifs du communiqué de presse sont les suivants :
– inciter les journalistes à mentionner l'entreprise dans leurs articles ;
– susciter la rédaction d'articles et de reportages sur l'entreprise ;
– informer sur les valeurs de l'entreprise ;
– valoriser l'image de marque de l'entreprise en développant une image positive.

4. Rédigez le communiqué de presse.

Proposition de corrigé :

Imprimerie ROCHELAISE

Communiqué de presse de l'Imprimerie Rochelaise

La Rochelle, le …/…/N
Pour diffusion immédiate

L'Imprimerie Rochelaise soutient l'emploi dans le quartier de Villeneuve-les-Salines.

L'imprimerie Rochelaise et six entreprises se réunissent pour créer la Fondation « Villeneuve-les-Salines – Fier de mon quartier ».

Une première en France : une fondation est créée pour soutenir les associations d'un territoire classé prioritaire. Elle a pour vocation de créer des emplois dans le quartier sensible de Villeneuve-les-Salines en proposant aux demandeurs d'emploi de faire des essais dans une ou plusieurs entreprises de la Fondation. L'objectif pour les 7 employeurs est de favoriser l'insertion professionnelle des demandeurs d'emploi en leur redonnant confiance.

En tant qu'entreprise locale, l'Imprimerie Rochelaise est heureuse d'être associée à l'initiative d'entrepreneurs locaux pour la création de la Fondation.

À travers la Fondation, l'Imprimerie Rochelaise soutient le quartier de Villeneuve-les-Salines dans son animation sociale et dans la vie locale, et contribue ainsi à favoriser l'intégration et à faire tomber les barrières sociales par la convivialité, l'animation et de nouvelles initiatives.

À propos de l'Imprimerie Rochelaise
Installée à La Rochelle, l'Imprimerie Rochelaise est une entreprise spécialisée dans l'impression depuis plus de 60 ans. Son métier est de proposer à ses clients des imprimés de qualité grâce à la technologie offset. Avec ses 45 salariés, l'entreprise est reconnue pour son savoir-faire et son expertise. Dirigée par Dominique Boucard, l'Imprimerie Rochelaise est impliquée tant au niveau environnemental que sociétal.

À propos de la Fondation « Villeneuve-les-Salines – Fier de mon quartier »
« Villeneuve-les-Salines – Fier de mon quartier » est une fondation de proximité créée par 7 entreprises rochelaises pour soutenir des projets d'intérêt général émanant de structures à but non lucratif qui contribuent à l'amélioration de l'image du quartier. Ces projets s'inscrivent dans des domaines divers et variés tels que le sport, la culture, le social, l'environnement, l'entraide…

– # # # –

Contact presse :
Stéphanie au 02 XX XX XX
Stephaniedurant@imprimerierochelaise.com

Application 5 – Réaliser un dossier de presse (p. 180)

- **Élaborez un dossier de presse à partir des informations recueillies sur le site de l'entreprise : www.chouduvolant.com.**

Il s'agit ici de réaliser un dossier de presse de 2 à 3 pages.
Ce dossier doit comprendre :
– un titre ;
– un communiqué d'ouverture présentant en quelques phrases le contenu du dossier ;
– une présentation de l'entreprise : histoire de Chou du Volant, présentation du dirigeant, de l'activité, du positionnement… ;
– le thème du dossier : présentation détaillée du concept, des produits, des valeurs de l'entreprise ;
– les coordonnées du référent : prénom et nom du (ou des) contact(s), numéro(s) de téléphone, adresse(s) mail, adresse du siège social, site Internet.

Application 6 – Élaborer un plan de communication institutionnelle (p. 180)

1. **Présentez le plan de communication institutionnelle de la SML. Justifiez vos choix dans une note adressée aux dirigeants.**

Les **objectifs** du plan de communication institutionnelle de SML sont les suivants :
– faire connaître ses actions en faveur de l'environnement ;
– revaloriser son image de marque et faire taire les accusations de pollueur.

Les **moyens de communication** appropriés utilisés dans le cadre ce plan seront :
– des communiqués de presse et un dossier de presse pour informer les journalistes des actions menées par l'entreprise ;
– le logo ISO 14001 sur les publications de l'entreprise ;
– la référence à l'Association des Amoureux de la nature lavalloise sur le site Internet de l'entreprise ;
– la diffusion de contenus sur la page Facebook de l'entreprise (actions mises en œuvre, liens vers l'association, articles sur le développement durable…).

Les **cibles** visées sont :
– le grand public ;
– les associations de défense de la nature ;
– les journalistes.

Les **informations à transmettre** sont les suivantes :
– l'obtention de la norme ISO 14001 ;
– le soutien à l'Association des Amoureux de la nature lavalloise ;
– ses actions en faveur de l'environnement.

2. **Comment pourrez-vous évaluer l'impact de votre opération de communication ?**

Pour évaluer l'impact de la campagne de communication, l'entreprise SML pourra utiliser les indicateurs suivants :
– les articles de presse ou reportages sur l'entreprise et ses actions en faveur de l'environnement ;
– les articles faisant référence aux actions menées par SML ;
– un sondage auprès de la population lavalloise pour apprécier l'image et la notoriété de l'entreprise ;
– le nombre de « like » et de partages reçus lors de la diffusion des contenus sur la page Facebook de l'entreprise.

 © Nathan

Chapitre 13
La communication commerciale

Corrigé de la situation professionnelle (p. 181)

1. Identifiez les clients actuels des Moulins de la Rivière.

Les clients actuels des Moulins de la Rivière sont exclusivement des professionnels (boulangers et restaurateurs) situés en région Ile-de-France.
L'entreprise souhaite étendre son champ géographique sur la France entière.
On peut noter que les particuliers qui ne sont pas les clients directs de l'entreprise peuvent exercer une influence sur les décisions d'achats des boulangers et des restaurateurs. Par exemple, l'engouement actuel des consommateurs pour les produits bio peut inciter les professionnels à choisir des farines biologiques.

2. Quelle est l'ambition d'Olivier Berre ?

L'ambition d'Olivier Berre est de développer les ventes de ses produits sur l'ensemble de la France.

3. La communication institutionnelle et la communication commerciale ont-elles les mêmes finalités ?

La communication institutionnelle a pour vocation de promouvoir l'entreprise elle-même et non un bien ou service en particulier. Elle vise à accroître la notoriété de l'entreprise et à valoriser son image de marque. La communication commerciale a pour finalité de promouvoir un bien ou un service de l'entreprise auprès d'une cible déterminée.

Corrigé du travail à faire (p. 182)

I. Construire un plan de communication commerciale

1. Déterminez les objectifs de la campagne de communication commerciale souhaitée par M. Berre.

Les objectifs de la campagne de communication commerciale souhaitée par M. Berre sont :
– un objectif conatif : inciter les artisans boulangers à commander de la farine bio ;
– un objectif cognitif : faire connaître l'entreprise et ses farines sur l'ensemble du territoire français ;
– un objectif affectif : valoriser l'image de la farine bio.

2. Identifiez la ou les cibles visées par M. Berre pour cette campagne.

À travers cette première campagne de communication commerciale, M. Berre vise en priorité les artisans boulangers afin de les inciter à acheter la farine bio des Moulins de la Rivière. On peut également penser que M. Berre vise le grand public et les consommateurs de pain bio, car il a pour ambition d'accroître la notoriété de son entreprise sur toute la France.

3. Déterminez le budget qui sera alloué à la campagne.

Pour cette première campagne, le budget alloué sera égal à 0,2 % du chiffre d'affaires :
4 000 000 × 0,2 % = 8 000 €.

4. Justifiez le choix des médias utilisés.

Médias utilisés	Justification
Publicité dans le magazine *Le Monde du Pain*	– Bonne sélectivité : ce magazine est destiné aux artisans boulangers-pâtissiers. – Possibilité de diffuser des informations détaillées. – Bonne mise en valeur du message.
Affiche	– Argument commercial auprès des boulangers qui pourront coller une affiche sur leur vitrine et attirer ainsi les clients adeptes des produits bio. – Développer la notoriété de l'entreprise auprès des consommateurs.

II. Élaborer un cahier des charges

5. Décrivez la finalité du travail à réaliser.

Il convient de concevoir une publicité qui sera insérée dans le magazine professionnel *Le Monde du Pain*. Le message devra mettre en avant les valeurs de l'entreprise : farines bio, respect de l'environnement, qualité…

6. En tenant compte du budget et des tarifs du magazine, proposez le format de la publicité et le nombre d'insertions les plus adaptés. Justifiez votre choix.

Le budget consacré à la campagne publicitaire est de 8 000 €. Avec ce budget, M. Berre peut envisager une campagne sur 3 à 11 semaines.
Plusieurs solutions pourront être proposées, à condition de respecter le budget de 8 000 € :
– 11 semaines de publication : achat de 11 quarts de page quadrichromie : 11 × 700 = 7 700 € ;
– 6 semaines de publication : achat de 6 demi-pages quadrichromie : 6 × 1 200 = 7 200 € ;
– 8 semaines de publication : achat d'une première de couverture + 7 quarts de page quadrichromie = 3 000 + (7 × 700) = 7 900 €.

7. Recensez les informations qui devront figurer dans la publicité.

La publicité devra comporter des informations sur :
– l'entreprise : 30 ans d'existence, pionnier de la farine bio en France ;
– les produits : gamme complète de farines bio pour les pains de tous les jours :
– la politique de qualité de l'entreprise et son engagement dans le développement durable : labels et certifications de l'entreprise.

8. Créez un slogan pour cette publicité.

Un slogan est une phrase courte destinée à attirer l'attention et à inciter à l'action. Ici, il devra mettre en avant les qualités biologiques et gustatives des farines :
– « Du pain bon et bio »
– « Mettez-vous au bio ! »
– « Engagez-vous : devenez un artisan bio ! »

9. Proposez les éléments visuels qui seront inclus dans la publicité.

La publicité devra inclure les éléments visuels suivants :
– le logo des Moulins de la Rivière ;
– les logos des labels et certifications détenus par l'entreprise (ex. : logo AB) ;
– une ou plusieurs photos montrant de la farine bio, du pain bio, des épis de blé…

10. À partir des réponses aux questions précédentes, rédigez le cahier des charges à transmettre au service publicitaire du magazine.

Voir page suivante.

 © Nathan

Cahier de charges

Conception d'un encart publicitaire

Présentation de l'entreprise

Depuis 1991, Les Moulins de la Rivière fabriquent et commercialisent une gamme complète de farines céréales biologiques pour des pains de tous les jours. Pionnière en la matière, l'entreprise, dirigée par Olivier Berre, s'est développée très tôt sur le marché des farines issues de l'agriculture biologique.
En baguette, en épis, en boule, les farines bio des Moulins de la Rivière s'adaptent à toutes les envies pour permettre aux boulangers de fabriquer des pains aux caractéristiques incomparables : une croûte fine et croustillante ; une mie tendre et moelleuse ; des arômes fins et subtils.

Description de la prestation à réaliser

Conception d'une publicité insérée dans le magazine professionnel *Le Monde du Pain*.
Le message mettra en avant les valeurs de l'entreprise : farines bio, respect de l'environnement, qualité…

Les objectifs de communication

Objectifs cognitifs
– Faire connaître l'entreprise, améliorer sa notoriété nationale.
– Faire connaître la politique de respect de l'environnement.
Objectif affectif
– Valoriser l'image de marque de l'entreprise.
Objectif conatif
– Déclencher des commandes auprès des boulangers.

Les cibles de la campagne

La campagne vise les artisans boulangers.

Les contraintes à respecter

Contraintes graphiques : logo + couleurs de la société
Texte à faire paraître :
– sur l'entreprise : 30 ans d'existence, pionnier de la farine bio en France ;
– sur les produits : gamme complète de farines biologiques pour les pains de tous les jours ;
– sur les labels et certifications de l'entreprise.
Informations à mentionner : adresse site Web entreprise + n° de téléphone
Budget : 8 000 €
Délai : remise des propositions graphiques pour le …/…/N

Informations complémentaires

Contact Moulins de la Rivière : Olivier Berre - Tél. : 01 XX XX XX - Olivier.berre@moulinsriviere.fr

III. Concevoir une affiche publicitaire

11. À l'aide du logiciel de votre choix, concevez une affiche au format A4.

L'affiche sera proposée aux boulangers pour qu'ils puissent la coller sur leur vitrine.
Les objectifs de cette affiche sont les suivants :
– un objectif cognitif : faire savoir aux clients de la boulangerie qu'elle propose des pains bio ;
– un objectif conatif : inciter les consommateurs à acheter du pain bio ;
– un objectif affectif : valoriser l'image du pain bio.

L'affiche comportera :
– le nom « Moulins de la Rivière », à mettre en avant.
– un slogan ou une accroche vantant les mérites du pain bio ;
– une argumentation mettant en avant les bénéfices apportés par les pains bio : croûte fine et croustillante, mie tendre et moelleuse, arômes fins et subtils… ;
– des images et illustrations : photos de pain bio ou de champs de blé, logo AB… ;

12. Autoévaluez l'affiche réalisée à l'aide de la grille proposée en annexe 5.

Pas de corrigé type.

IV. Évaluer l'efficacité de la campagne de communication commerciale (p. 182)

13. Sélectionnez les indicateurs qui permettront de mesurer l'efficacité de la campagne de communication commerciale.

Pour mesurer l'efficacité de la campagne de communication commerciale, M. Berre pourra utiliser les indicateurs suivants :
– l'évolution du chiffre d'affaires ;
– le taux de couverture ;
– le taux de répétition ;
– le GRP ;
– le CPM.

14. Dans un tableau, recensez, pour chaque indicateur sélectionné, les données qui permettront leur mesure en précisant les moyens de se procurer ces données.

Indicateurs	Données	Origines de données
Chiffre d'affaires	Ventes en valeur	Service Comptabilité de l'entreprise
Taux de couverture	Taux de couverture = Nombre de personnes appartenant à la cible qui ont lu, vu ou entendu au moins 1 fois le message / Nombre de personnes ciblées	Le service Marketing du magazine *Le Monde du Pain* doit être en mesure de fournir les informations nécessaires aux Moulins de la Rivière.
Taux de répétition	Taux de répétition moyen = Nombre total de fois où la publicité a été vue, lue ou entendue / Nombre de personnes différentes qui l'ont vue, lue ou entendue.	
GRP (*Gross Rating Point)*	GRP = Taux de couverture × Taux de répétition	
CPM (coût pour mille)	CPM = (Coût / Nombre de personnes touchées) × 1 000	

Corrigé des applications professionnelles

Application 1 – Analyser une action de communication commerciale (p. 189)

1. Définissez les objectifs du plan de communication commerciale de l'entreprise Open Renov.

Les objectifs du plan de communication commerciale de l'entreprise Open Renov sont :
– des objectifs cognitifs : faire connaître la société, accroître sa notoriété locale ;
– un objectif conatif : déclencher l'achat de fenêtres ;
– un objectif affectif : valoriser l'image de marque de la société.

2. Identifiez les cibles visées.

À travers ce plan de communication commerciale, Open Renov vise les particuliers, propriétaires de leurs logements ou futurs propriétaires d'un logement à rénover.

3. Estimez le budget de cette campagne de communication commerciale.

Réalisation du spot publicitaire	3 500 €
Diffusion du spot (1 an, 52 semaines) : 70 × 52	3640 €
Budget total	7140 €

 © Nathan

4. Recensez les avantages et les inconvénients du média utilisé.

• Avantages :
– bonne mise en valeur du message,
– auditoire attentif et confortablement installé,
– coût abordable pour une PME,
– bonne sélectivité en fonction des âges.

• Inconvénients :
– audience limitée (toute la population ne va pas au cinéma),
– public urbain.

5. Quel est l'intérêt pour l'entreprise de réaliser une publicité qui met en scène la ville où elle est implantée ?

Réaliser une publicité qui met en scène la ville permet d'impliquer le spectateur et de l'interpeller car il va reconnaître son quartier. La publicité va permettre aux personnes qui la regardent de se projeter plus facilement en voyant les produits de l'entreprise dans leur environnement proche.

6. D'après vous, quels films faut-il sélectionner pour toucher la cible des 35-75 ans ?

La cible de la publicité est constituée par des personnes de 35 à 75 ans, propriétaires de leur logement. Pour la toucher, il faut sélectionner des films « grand public » et des films pour enfants puisque ces derniers sont toujours accompagnés par leurs parents.

Application 2 – Concevoir une action de communication commerciale (p. 189)

1. Identifiez les objectifs de cette action de communication commerciale.

Les objectifs de cette action de communication commerciale sont :
– des objectifs cognitifs : faire connaître l'agence, accroître sa notoriété ;
– un objectif conatif : inciter les chefs d'entreprise et les particuliers à venir gérer leur patrimoine ou à obtenir des conseils en défiscalisation auprès de l'agence ;
– un objectif affectif : valoriser l'image de marque de l'agence.

2. Justifiez le choix du support utilisé. Quels autres supports pourraient être choisis pour la communication commerciale de cette entreprise ?

L'agence de Thomas Hugo vise une clientèle constituée de chefs d'entreprise et de particuliers ayant des revenus élevés. Le choix de réserver un panneau publicitaire à l'année à l'entrée du club de golf de la ville est cohérent avec la cible visée car les pratiquants de golf appartiennent majoritairement à des catégories socioprofessionnelles aisées.
Pour cibler ce segment de la population, Thomas Hugo pourrait utiliser la presse quotidienne régionale (supplément « Sport » ou « Économie-Finance »), l'affichage dans les quartiers résidentiels de la région d'Évian, la publicité dans des radios locales…

3. Recensez les informations et les éléments visuels qui devront figurer sur l'affiche.

Les informations suivantes devront figurer sur l'affiche :
– le nom de l'agence, son adresse, son numéro de téléphone, l'adresse de son site Internet… ;
– l'activité de l'entreprise : gestion de patrimoine et défiscalisation ;
– un slogan ou une accroche.

Les éléments visuels seront :
– le logo de l'entreprise ;
– une photo ou une illustration évoquant la défiscalisation et la gestion de patrimoine.

Application 3 – Évaluer l'efficacité d'une action de communication commerciale (p. 190)

1. Présentez les objectifs de la campagne de communication.

Les objectifs de la campagne de communication de la société Justyne sont :
– des objectifs cognitifs : faire connaître la société, accroître sa notoriété ;
– un objectif conatif : inciter les consommatrices à acheter des vêtements de la marque ;
– des objectifs affectifs : valoriser l'image de la marque, faire aimer la marque.

2. Identifiez la cible visée par la société Justyne.

La société Justyne cible une clientèle féminine jeune et urbaine.

3. Justifiez le choix d'une campagne d'affichage dans les stations de métro d'Ile-de-France.

La campagne d'affichage dans les stations de métro va permettre de toucher la cible visée. En effet, en Ile-de-France, la majorité de la population se déplace en utilisant les transports en commun. Chaque jour, un grand nombre de personnes pourront voir la publicité. Réaliser la campagne d'affichage dans les stations de métro des principaux quartiers commerçants de la capitale permettra de toucher plus précisément les personnes qui vont faire du shopping.

4. Analysez les résultats de la campagne de communication à partir des données fournies dans le document.

À l'aide des données fournies, il est possible de calculer le taux de répétition, l'audience utile et le CPM :
– audience totale : 5 422 702 ;
– nombre de vues : 75 829 922 ;
– taux de répétition : 75 829 922 / 5 422 702 = 13,98.
En moyenne, la publicité aura été vue 14 fois par la même personne.

17 % de l'audience totale appartient à la cible visée :
– audience utile : 5 422 702 × 17 % = 921 860 ;
– CPM = (125060 / 921 860) × 1 000 = 136 €.

Le choix de l'affichage dans le métro semble judicieux car la campagne va permettre de toucher, en 7 jours, 921 860 jeunes femmes âgées entre 20 et 30 ans pour un coût de 136 € pour 1 000 contacts utiles. De plus, le taux de répétition élevé permet d'espérer un taux de mémorisation élevé.

Application 4 – Choisir un support pour une action de communication commerciale (p. 191)

1. Présentez les objectifs de l'action de communication.

Les objectifs de l'action de communication sont :
– un objectif cognitif : développer la notoriété de la marque Nodura ;
– un objectif conatif : inciter à l'acte d'achat ;
– un objectif affectif : développer une attitude favorable vis-à-vis de la marque.

2. Identifiez la cible visée.

La société Nodura vise les femmes aisées passionnées de décoration intérieure.

3. Justifiez le choix du média utilisé.

La société Nodura a choisi de lancer une campagne publicitaire dans la presse magazine. Les supports sélectionnés sont des magazines spécialisés dans la décoration intérieure. Le média et les supports choisis sont cohérents avec la cible de l'entreprise. Le lectorat de ces magazines est en effet constitué de femmes cherchant des idées de décoration.

 © Nathan

4. Pour chacun des supports, calculez l'audience utile et le CPM (coût pour 1 000 contacts) à l'aide **du document.**

Remarque : pour déterminer le CPM dans la presse, on prend en compte le nombre d'impressions.

Supports	Audience utile	CPM
Elle & Déco	144 049 × 0,82 = 118 120	(18 000 / 118 120) × 1 000 = 152 €
Art & Déco	223 537 × 0,695 = 155 358	(23 600 / 155 358) × 1 000 = 152 €
Marie-Claire Maison	103 701 × 0,838 = 86 901	(16 600 / 86 901) × 1 000 = 191 €

5. Sélectionnez un support presse pour l'insertion d'une page quadrichromie. Justifiez votre réponse.

Elle & Déco	Ce magazine permet de toucher 118 120 lectrices appartenant la cible visée pour un budget de 18 00 €, soit un CPM de 152 €.
Art & Déco	Ce magazine est le support qui permet d'atteindre le plus grand nombre de personnes appartenant à la cible visée (155 358 lectrices). Son coût est le plus élevé (23 600 €) et le CPM est de 152 €. Ce magazine permet d'étendre la cible à un public masculin sensible à la décoration intérieure qui peut avoir une influence sur l'acte d'achat.
Marie-Claire Maison	Ce magazine a l'audience utile la plus faible avec le CPM le plus élevé.
Choix	À la vue des résultats, le magazine *Art & Déco* semble être le support le plus approprié pour réaliser la campagne publicitaire.

6. À l'aide du logiciel de votre choix, concevez une maquette de la publicité qui sera diffusée dans le magazine sélectionné (format A4).

La maquette de la publicité devra comporter :
– un slogan ou une accroche ;
– des informations sur la société Nodura et ses produits ;
– l'adresse du site Internet de Nodura ;
– des éléments visuels :logo de l'entreprise, photo ou illustration montrant des tissus, des rideaux…

Grille d'analyse de la maquette

Éléments à analyser	Très bien	À améliorer	Insatisfaisant	Conseils et propositions d'amélioration
Slogan – Accroche				
Argumentation (bénéfices apportés, preuves)				
Images, illustrations				
Ton (style, graphisme, couleurs)				
Adéquation du message avec la cible visée				
Mise en avant de l'annonceur				
Appréciation globale				

Application 5 – Élaborer une campagne de communication commerciale (p. 192)

- **Élaborez la campagne de communication commerciale en préparant un dossier à destination de votre responsable qui contiendra tous les documents utiles. Vous vous aiderez du document et justifierez vos choix.**

Le dossier pourra se présenter selon le modèle suivant :

Élaboration d'une campagne publicitaire

Présentation de l'entreprise

Palette Works est une société spécialisée dans la fabrication de meubles et d'objets de décoration à partir du recyclage de palettes en bois. Pour poursuivre le développement de sa société, son créateur, Gérald Pacitto, va ouvrir une boutique rue Pierre-Semard, dans le nouveau centre culturel de Toulon.

Description de la prestation à réaliser

Conception de deux publicités insérées dans le journal *Var Provence*.
Le message devra mettre en avant les spécificités de la société Palette Works : fabrication de meubles et d'objets décoratifs à partir de palettes recyclées.
Première période en mai : la publicité devra informer le lecteur de l'ouverture de la nouvelle boutique rue Pierre Semard à Toulon.
Deuxième période en décembre : la publicité devra donner des idées cadeaux aux lecteurs.

Les objectifs de communication

Objectifs cognitifs
– Faire connaître l'entreprise, ses produits.
– Informer sur l'ouverture de la boutique.
Objectif affectif
– Valoriser l'image de marque de l'entreprise.
Objectif conatif
– Attirer les clients vers la boutique, déclencher des intentions d'achat.

Les cibles de la campagne

La campagne vise les personnes appréciant la décoration intérieure et sensibles au développement durable (recyclage des produits).

Les contraintes à respecter

Contraintes graphiques : logo + couleurs de la société
Texte à faire paraître :
– Entreprise spécialisée dans la fabrication de meubles et objets en palettes recyclées.
– Ouverture de la boutique rue Pierre Semard à Toulon le 15 mai.
Illustrations : photos de produits, de la boutique.
Informations à mentionner : adresse du site Web de l'entreprise + numéro de téléphone
Budget : 10 000 €
Périodes de diffusion : mai et décembre

Media Planning

Accepter toute proposition cohérente respectant le budget et les deux périodes (mai et décembre).
Exemple :

3 semaines en mai	3 × ¼ page quadri samedi	3 × 1 989 = 5 967 €
2 semaines en décembre	2 × ¼ page quadri	2 × 1 989 = 3 978 €
	Coût total	**9 945 €**

 © Nathan

Entraînement à l'épreuve E6

Corrigé du cas Maisons du Sud (p. 193-196)

DOSSIER 1 – Communiquer sur le lancement d'une nouvelle agence

1. Rédigez le communiqué de presse qui annoncera le lancement de la nouvelle agence de Maisons du Sud dans le département des Alpes-Maritimes.

MAISONS DU SUD

Communiqué de presse de la société Maisons du Sud

Ollioules, le jj/mm/aaaa
Publication immédiate

Maisons du Sud ouvre une agence dans les Alpes-Maritimes.

Le constructeur de maisons individuelles Maisons du Sud ouvre une agence à Villeneuve-Loubet dans les Alpes-Maritimes.

Implanté dans le Var depuis bientôt 25 ans, le constructeur est devenu un acteur incontournable sur le marché de la construction de maisons individuelles.

Fort de son expérience, Maisons du Sud souhaite accompagner les habitants des Alpes-Maritimes dans leur projet de construction et leur permettre de concrétiser leur rêve : devenir propriétaire d'une maison.

Chaque client est accompagné par un conseiller personnel et son équipe dans l'élaboration de son projet : recherche du terrain et choix d'une maison adaptée à ses envies et à son budget, solutions de financement, montage des dossiers de prêt, obtention du permis de construire, démarches administratives, conception de sa maison, choix des matériaux, conseils en isolation, en économies d'énergie…

À propos de Maisons du Sud
Créée en 1994 par Bernard Guru, à Ollioules, dans le Var, la société Maisons du Sud est un acteur incontournable sur le marché de la construction de maisons individuelles.
L'entreprise emploie actuellement 45 personnes. En quelques années, elle est devenue le premier constructeur de maisons individuelles sur le département du Var (83).

– # # # –

Contact presse :
Claire Guru au 04 XX XX XX
claire.guru@maisonsdusud.com

© Nathan

À l'aide des annexes 2 à 5 :

2. Identifiez les objectifs de la campagne de communication commerciale.

Les objectifs de la campagne de communication commerciale sont les suivants :
– un objectif cognitif : faire connaître l'entreprise dans le département des Alpes-Maritimes ;
– un objectif conatif : déclencher l'intention de faire construire une maison individuelle ;
– un objectif affectif : valoriser l'image de marque de l'entreprise.

3. Quelle est la cible visée par la campagne ?

La cible visée est composée des personnes de 25 à 59 ans qui souhaitent faire construire leur résidence principale ou une résidence secondaire dans les Alpes-Maritimes.

4. Présentez les avantages et les inconvénients du média sélectionné par M. Guru.

Pour faire connaître l'ouverture de l'agence dans les Alpes-Maritimes, M. Guru a décidé de diffuser quatre insertions publicitaires dans le journal *Nice Matin*.

• Avantages du média sélectionné :
– très bonne couverture régionale,
– audience large et variée,
– bonne sélectivité géographique,
– possibilité de diffuser des informations détaillées,
– mise en avant du produit avec des visuels qui captent l'attention,
– délais de mise en œuvre rapide.

• Inconvénients du média sélectionné :
– mauvaise qualité d'impression,
– durée de vie limitée (1 journée),
– baisse du nombre de lecteurs de la presse écrite,
– inapproprié pour toucher les personnes vivant à l'extérieur du département.

5. Analysez l'audience attendue de la campagne publicitaire. Concluez.

La société Maisons du Sud cible une clientèle de particuliers âgés de 25 à 59 ans. En se référant à l'annexe 4, on peut mesurer l'audience utile (personnes appartenant à cible) :
– 25-59 ans = 43 000 + 54 000 + 62 000 soit 159 000 lecteurs.
Nice Matin représente donc 159 000 lecteurs appartenant à la cible visée. Les quatre insertions vont permettre de toucher 72 % des lecteurs, soit 114 480 personnes appartenant à la cible. En moyenne, chaque lecteur verra 2,28 fois la publicité. De plus, 24,61 % des lecteurs de *Nice Matin* appartiennent à des foyers CSP+ (classes sociales élevées) et 29,62 % ont un revenu annuel supérieur à 45 000 €. *Nice Matin* permettra d'atteindre un grand nombre de clients potentiels qui ont les moyens de faire construire une maison dans les Alpes-Maritimes.

6. Concevez le message publicitaire qui sera diffusé (1/2 page format A4).

La maquette de la publicité comprendra :
– un slogan ou une accroche ;
– des informations sur Maisons du Sud et les caractéristiques des maisons construites ;
– l'adresse du site Internet de Maisons du Sud ;
– des éléments visuels : logo de l'entreprise, photo ou illustration montrant des réalisations de maisons.

© Nathan

Grille d'analyse de la maquette

Éléments à analyser	Très bien	À améliorer	Insatisfaisant	Conseils et propositions d'amélioration
Slogan – Accroche				
Argumentation (bénéfices apportés, preuves)				
Images, illustrations				
Ton (style, graphisme, couleurs)				
Adéquation du message avec la cible visée				
Mise en avant de l'annonceur				
Appréciation globale				

DOSSIER 2 – Développer l'identité digitale de l'entreprise

À l'aide de l'annexe 6 :

7. Présentez l'intérêt, pour Maisons du Sud, de créer un blog.

La création d'un blog va permettre à Maisons du Sud :
– d'attirer des internautes sur son site Internet ;
– d'attirer des nouveaux clients ;
– de présenter ses réalisations ;
– de construire une image d'expert.

8. Proposez des idées de contenus qui seront diffusés sur le blog de l'entreprise.

Le blog de l'entreprise permettra de diffuser des contenus montrant les maisons réalisées.
Le blog doit également permettre à Maisons du Sud de se construire une image d'expert dans le domaine de la construction de maisons individuelles. Pour cela, il va apporter des idées et des conseils aux personnes qui ont un projet de construction :
– informations sur les étapes à suivre pour construire une maison : choix du terrain, obtention du permis de construire ;
– informations sur les matériaux ;
– informations sur les innovations domotiques ;
– informations sur les systèmes d'isolation thermique, les économies d'énergie…

Chapitre 14

Le calcul et l'analyse des coûts et des résultats

Corrigé de la situation professionnelle (p. 197)

1. Pourquoi est-il important d'évaluer le coût de revient du nouveau produit ?

La connaissance du coût de revient du nouveau produit permet de répondre au mieux à la question « à quel prix vendre le produit pour être rentable ? ».

2. D'après vous, quels sont les éléments qui composent ce coût de revient ?

Le coût de revient se composent du prix des matières premières utilisées, des salaires des personnes qui ont travaillé sur ce produit, des frais de fonctionnement des ateliers, des salaires des vendeurs….

Il peut être intéressant déjà à ce stade de faire prendre conscience à l'étudiant que les éléments qui composent un coût ne sont pas tous identifiables avec la même facilité.

Corrigé du travail à faire (p. 198-199)

I. Collecter et produire les informations nécessaires

1. Quel est l'intérêt pour Mme Sorgel de connaitre le coût de revient du nouveau produit ?

Mme Sorgel doit fixer le prix de vente de ce nouveau produit. Elle doit respecter un certain nombre de contraintes telles que :
– vendre à un prix qui ne soit pas prohibitif par rapport à ceux des concurrents (sauf si elle adopte une stratégie commerciale de niche)
– vendre à un prix jugé comme acceptable par les prospects
– vendre à un prix qui permet de dégager un bénéfice
– ne pas vendre en dessous du coût de revient puisque la vente à perte est interdite selon l'article L.422.2 du Code de commerce.
Le coût de revient est donc un élément essentiel dans le cadre du contrôle de gestion qu'assure Mme Sorgel.

2. D'où proviennent les informations nécessaires au calcul des coûts ?

Ces informations proviennent de la comptabilité financière et tout particulièrement du compte de résultat, même si certains éléments qui ne sont pas considérés comme des charges d'un point de vue comptable doivent être intégrés lors du calcul des coûts.

3. Quels sont les retraitements nécessaires pour prendre en compte tous les éléments de coûts ?

Il faut prendre en compte toutes les charges de la comptabilité financière supportées sur la période en prenant soin d'exclure les charges exceptionnelles. De plus, il faut réintégrer ce que l'on appelle les éléments supplétifs, à savoir des frais non enregistrés comme des charges en comptabilité financière mais qui représentent des éléments de coûts. Il s'agit de la rémunération de l'exploitant ou des associés.

© Nathan

4. Distinguez les charges directes des charges indirectes. Indiquez leur montant respectif.

Les charges directes peuvent être affectées facilement sans traitement particulier à un coût alors que les charges indirectes nécessitent un travail d'analyse préalable avant de pouvoir être imputées à un coût.

Corrigé disponible au format Excel sur le site compagnon : chap14_TAF_corr, onglet « Charges directes et indirectes ».

Pour distinguer les charges directes des charges indirectes, on tiendra compte des indications de l'annexe 3. Les achats peuvent être rattachés à la production des tables, ils seront donc considérés comme des charges directes. La rémunération de Mme Sorgel et une charge supplétive qu'il faut ajouter aux charges initialement présentées dans l'extrait de la balance et elle doit être considérée comme une charge indirecte puisque Mme Sorgel participe essentiellement aux tâches administratives et de direction qui ne relèvent pas de l'activité « production de tables basses ».

Le montant des charges directes est de 433 000 €, celui des charges indirectes est de 211 350 €.

5. Complétez le tableau de répartition des charges indirectes. Utilisez un tableur pour automatiser vos calculs.

Corrigé disponible au format Excel sur le site compagnon : chap14_TAF_corr, onglet « Répartition des charges indirectes ».

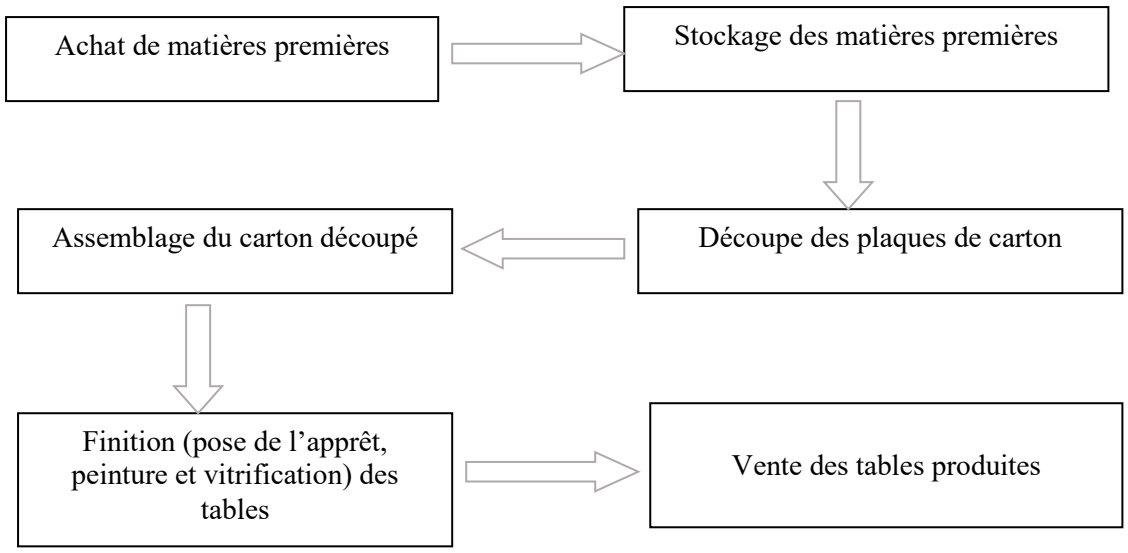
Il s'agit ici de répartir les charges indirectes précédemment évaluées (question précédente) dans tous les centres d'analyse dans le cadre de la répartition primaire puis de répercuter les charges des centres auxiliaires sur les centres principaux.

Les clés de répartition sont données. Il s'agit d'appliquer au montant de charges considérées les clés pour chaque centre. Il serait pertinent d'attirer l'attention des étudiants sur les calculs qui se font en lignes et non en colonnes. Les clés de répartition pour la location des locaux et les assurances sont à calculer (ces charges doivent être réparties en fonction de la surface des locaux utilisés par chacun des centres d'analyse).

	m²	%
Thibault	20	5,00%
Entretien	20	5,00%
Découpe	40	10,00%
Assemblage	50	12,50%
Finition	120	30,00%
Distribution	30	7,50%
A Sorgel	20	5,00%
Approvisionnement	100	25,00%
Total	**400**	

II. Prendre en compte le fonctionnement de l'entreprise pour l'intégrer au calcul de coûts

6. Représentez le processus de production de l'entreprise.



7. Présentez l'enchaînement des différents coûts en parallèle du processus de production de Carton Déco.

Étapes du processus de production	Enchaînement des différents coûts
Achat de matières premières	Calcul du coût d'achat (en tenant compte du prix d'achat et de tous les frais liés à l'approvisionnement)
Stockage des matières premières	Tenue de fiches de stock pour le mettre à jour après chaque entrée pu chaque sortie du stock
Production des tables (avec découpe des plaques, assemblage et finition)	Calcul du coût de production en tenant compte du passage par les trois ateliers, où il y a des charges directes et des charges indirects
Commercialisation des tables	Calcul du coût de distribution, prise en compte des charges directes et des charges indirectes de distribution
-	Calcul du coût de revient qui regroupe les coûts de production, de distribution et les charges indirectes des centres d'analyse non encore intégrées dans le calcul des précédents coûts

8. Quel sera l'impact des phases de stockage de matières premières sur le calcul des coûts ?
Le stock sera composé de différents lots de matières achetées à divers prix et ayant donc chacun leur propre coût d'achat. Les sorties de stocks pour la production devront donc tenir compte de ces différentes valeurs.

© Nathan

III. Calculer les coûts complets

9. Calculez le coût d'achat de ces articles (en tenant compte de tous les frais d'approvisionnement) et automatisez le fichier que vous avez réalisé sur tableur.

Le coût d'achat se compose du prix des matières premières et des charges indirectes. Le montant des charges indirectes est à calculer à partir du tableau de répartition des charges indirectes. On y trouve le coût de l'unité d'œuvre qui doit être multiplié par le nombre d'UO correspondant.

Corrigé disponible au format Excel sur le site compagnon : chap14_TAF_corr, onglet « Coût et stocks MP ».

10. À leur réception, ces matières premières sont stockées.

a. Évaluez le nouvel état du stock global pour chacune de ces matières selon la méthode du CUMP de fin de période

Corrigé disponible au format Excel sur le site compagnon : chap14_TAF_corr, onglet « Coût et stocks MP ».

b. Évaluez les besoins en matières premières pour la production de 10 tables, en quantité et en valeur.

Matières premières	Détails	Besoin en quantité	Coût unitaire	Besoin en valeur
Plaques de carton	2 plaques par table soit 2 × 10 = 20 plaques	20 plaques	5,7955	116,00
Colle	25 bâtons pour les 10 tables	25 bâtons	16,9113	423,00
Apprêt	3 litres pour les 10 tables	3 litres	8,4405	25,00
Peinture	550 ml par table soit 0,550 litres × 10	5,5 litres	27,24	149,82
Vitrificateur	300 ml par table soit 0,3 × 10	3 litres	48,2375	145

11. Vous devez à présent établir le coût de production des 10 tables.

a. Calculez le montant de charges indirectes de chaque atelier de production.

	Conception	Découpe	Assemblage	Finition
Nature UO	Nombre de modèles conçus	Nombre de plaques découpées	Heure de MOD	Nombre de meubles finis
Nombre UO nécessaires pour 10 tables (détail du calcul)	1 table = 1 modèle	2 plaques par table soit 2 × 10	1h30 par table soit pour 10 tables : 1,5 × 10	10 tables
Nb UO (résultat)	1	20	15	10
Coût de l'UO	20,00	0,54	5,00	3,62
Montant charges indirectes	20,00	10,80	75,00	36,20

b. Complétez le tableau de calcul du coût de production et automatisez les calculs.

Corrigé disponible au format Excel sur le site compagnon : chap14_TAF_corr, onglet « Coût de production tables ».

Composants	Tables		
	Quantités	PU	Montant
Coût d'achat du carton	20	5,7955	115,91
Coût d'achat de la colle	25	16,9113	422,78
Coût d'achat de l'apprêt	3	8,4405	25,32
Coût d'achat de la peinture	5,500	27,2400	149,82
Coût d'achat du vitrificateur	3	48,2375	145
MOD découpe	3	19,8000	66
MOD assemblage	15	24,7500	371
MOD finition	25	29,7000	743
Charges indirectes de conception	1	20,0000	20
Charges indirectes de découpe	20	0,5400	11
Charges indirectes d'assemblage	15	5,0000	75
Charges indirectes de finition	10	3,6200	36
Coût de production des tables	10	218,0297	2 180

12. La commercialisation des produits génère des charges qui représentent un coût pour l'entreprise

a. Identifiez et évaluez le montant de ces charges.

La commercialisation des tables génère l'apparition de charges dites de distribution. On peut recenser des charges directes (salaires des vendeurs, par exemple) et des charges indirectes de distribution (frais de publicité par exemple).

Dans le cas présent, il n'y a que des charges indirectes de distribution. L'unité d'œuvre est la centaine d'euros de chiffre d'affaires et le coût de l'UO est de 2,15 €.

Le nombre d'UO est donc de 2 800/100 soit 28 UO. Le montant des charges indirectes est alors de 28 x 2,15 € soit 60,20 €.

b. Calculez le coût de distribution des 10 tables vendues et le coût unitaire. Vous automatiserez vos calculs.

Corrigé disponible au format Excel sur le site compagnon : chap14_TAF_corr, onglet « Coût de distribution des tables ».

Le coût de distribution global est de 20,20 €, soit un coût unitaire de distribution de : 6,02 € (60,02 /10).

	Distribution
Nature UO	100 € de CA
Nombre UO nécessaires pour 10 tables (détail du calcul)	1 table est vendue à 280 € soit un CA de 2 800 € Nb UO = 2 800/100
Nb UO (résultat)	28
Coût de l'UO	2,15
Montant charges indir.	60,20

 © Nathan

13. Mme Sorgel souhaite connaître le coût complet des 10 tables.

a. Quels sont les éléments constituant le coût de revient ?

Les éléments constituant le coût de revient sont : le coût de production des 10 tables, le coût de distribution des 10 tables et les charges indirectes d'administration.

b. Déterminez le coût de revient global et unitaire des 10 tables en automatisant vos calculs.

Corrigé disponible au format Excel sur le site compagnon : chap14_TAF_corr, onglet « Coût de revient des tables ».

Composants	Quantités	PU	Montant
Coût de production des tables	10	218,03	2 180,3
Coût de distribution des tables	10	6,02	60,2
Charges indirectes d'administration	21,803	2,45	53,4
Coût de revient des tables	10	229,3914	2 293,9

IV. Évaluer la profitabilité d'un produit

14. Mme Sorgel prévoit de vendre cette table basse à un prix unitaire de 280 € après étude de la concurrence et du prix psychologique évalué à 285 €. Ce prix vous paraît-il cohérent ? Justifiez votre réponse.

Ce prix apparaît cohérent puisqu'il permet de réaliser un bénéfice. En effet, le coût de revient est de 229,39 €. Le prix de vente permet de réaliser un gain de 280 – 229,39 soit 50,61 € par table.

15. Mme Sorgel aurait souhaité un taux de marge de 30 %. Son objectif est-il atteint ? Quelle solution préconisez-vous ?

Corrigé disponible au format Excel sur le site compagnon : chap14_TAF_corr, onglet « Résultat et marge ».

La marge avec un prix de vente unitaire de 280 € est de 18,07 %. L'objectif de Mme Sorgel (taux de marge de 30 %) n'est donc pas atteint. On pourrait préconiser de reconsidérer le prix, d'autant que le prix psychologique laisse supposer que les clients accepteraient de payer une table jusqu'à 285 €.

16. Rendez compte de votre travail à Mme Sorgel dans une brève note.

Assistant(e) de gestion À Mme Sorgel
Le XX/XX/N
Note n° XXX - Objet : calcul du coût de revient de 10 tables

Madame,

Dans la perspective du lancement de notre nouveau modèle, la table basse à rangements, vous m'avez demandé d'en calculer le coût de revient. Je me suis renseigné(e) auprès de plusieurs salariés de l'entreprise pour obtenir les informations qui m'étaient nécessaires pour évaluer ce coût de revient. Mon travail a consisté successivement :

– à analyser les charges afin de repérer les charges directes et les charges indirectes pour lesquelles une répartition entre les centres d'analyse s'impose pour définir les coûts d'unité d'œuvre qui permettront d'imputer les charges indirectes à chaque phase des calculs de coûts ;

– à déterminer le coût d'achat des différentes matières achetées et d'enregistrer ces entrées dans la fiche de stock ;

– à calculer les coûts de production, de distribution et de revient des 10 tables.

La table coûterait donc 229,39 € ce qui permettrait d'avoir (avec un prix de vente fixé à 280 €) une marge de 18,07 % du prix de vente. C'est pourquoi je suggère d'augmenter le prix de vente que vous aviez fixé afin de vous rapprocher davantage de votre objectif de marge de 30 %.

Signature

Corrigé des applications professionnelles

Application 1 – Analyser des charges indirectes (p. 213)

1. Analysez les unités d'œuvre à l'aide des documents 1 et 2, et indiquez si elles sont adaptées aux centres d'analyse respectifs auxquels elles se rattachent. Si nécessaire, proposez des unités d'œuvre judicieuses.

Les unités d'œuvre qui mesurent l'activité d'un centre d'analyse doivent être en cohérence avec la nature de cette activité.

Centres d'analyse	Unité d'œuvre choisie	Activité et contraintes liées à l'activité	UO pertinente (oui/non)	Proposition d'une autre UO
Approvision-nement	M² de tissu acheté	Achat des matières premières nécessaires à la réfection des éléments. Le tissu est la matière principalement achetée et représente la plus grosse part des achats (même en valeur)	Oui	-
Démontage/ déshabillage	Siège ou banquette démonté(e)	Dans cet atelier, la tâche principale consiste à démonter les différents éléments. Chacun d'entre eux doit être restauré.	Oui	-
Découpe des tissus	M² de tissu découpé	Il s'agit ici de découper les tissus qui vont servir à la restauration des sièges et autres éléments. Il faut être vigilant dans la découpe des tissus pour éviter des pertes	Oui	-
Couture	Elément refait	Tous les éléments refaits ne sont pas aussi complexes à coudre. Le temps de couture (ou de capitonnage) varie selon le type d'éléments refaits.	Non	Temps de couture en heures
Remontage/ Finition	Siège ou banquette démonté(e)	Tous les éléments ayant été démontés doivent être remontés	Oui	-
Administration et distribution	Véhicule réalisé	Pour chaque véhicule confié par un client, il faut ouvrir un dossier de suivi reprenant également les désirs du client, le devis qui lui a été remis	Oui	-

© Nathan

2. Calculez le montant des charges indirectes pour la restauration de la voiture de M. Ludor.

Corrigé disponible au format Excel sur le site compagnon : chap14_appli1_corr

Centres d'analyse	Quantités	CUO	Montant
Approvisionnement	5,00	8,42	42,10 €
Démontage/déshabillage	3,50	96,00	336,00 €
Découpe des tissus	5,00	13,68	68,40 €
Couture	18,00	9,24	166,32 €
Remontage/finition	3,50	211,25	739,38 €
Administration et distribution	1,00	203,50	203,50 €
Total charges indirectes			1 555,70 €

3. Rédigez une courte noté pour rendre compte de votre travail. Vous rappellerez également l'utilité des unités d'œuvre et l'importance de leur choix.

Emetteur
Destinataire
Date

NOTE DE SYNTHÈSE

Objet : Évaluation des charges indirectes pour le calcul du coût de restauration d'un véhicule
PJ : fichier Excel

Les charges indirectes qui ne peuvent pas être rattachées facilement à un élément de coût doivent faire l'objet d'une analyse préalable. Elles sont donc réparties dans des centres d'analyse. Ceux-ci sont des divisions de l'entreprise où l'activité est facilement identifiée et homogène.

La mesure de l'activité d'un centre se fait grâce à des unités d'œuvre (UO). Celles-ci doivent être en cohérence avec l'activité.

Compte tenu de ce que vous m'avez expliqué sur le déroulement de la restauration d'un véhicule, j'ai jugé plus pertinent de changer l'unité d'œuvre du centre Couture. En effet, l'évaluation des coûts sera plus précise avec le temps de couture plutôt qu'avec le nombre d'éléments refaits (certains éléments sont plus longs à coudre que d'autres). Ainsi, il sera possible de calculer un coût unitaire des unités d'œuvre (CUO).

Les UO vont servir par la suite à calculer le montant des charges indirectes à imputer à chaque voiture restaurée. Pour cela, il est indispensable de savoir combien d'UO ont été consommées dans chaque centre d'analyse, lors de la restauration d'un véhicule.

J'ai conçu un tableau sous Excel qui permet de calculer automatiquement le montant des charges indirectes à imputer au véhicule. Après la réalisation de chaque véhicule, il vous suffira de renseigner la colonne « Quantités » du tableau, à partir des données techniques en votre possession, et vous aurez ainsi à votre disposition le montant global des charges indirectes.

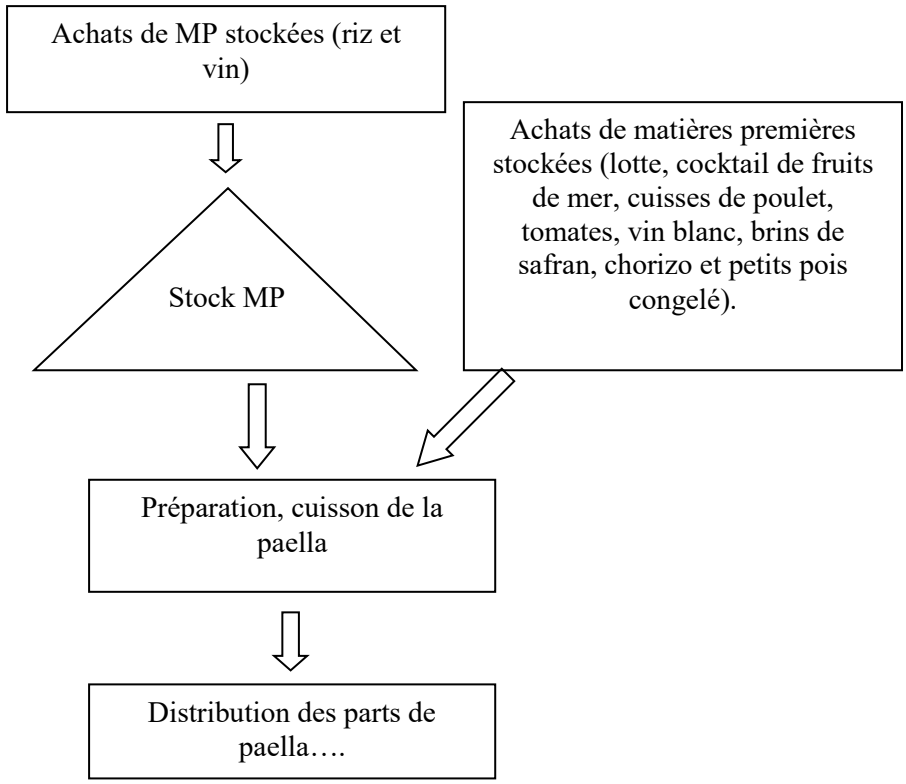
Ainsi, vos calculs de coûts sont automatisés, ce qui vous fera gagner du temps à l'avenir.

Signature

Toute autre note de synthèse qui semble cohérente et argumentée pourra être acceptée.

Application 2 – Calculer des coûts complets (p. 214)

1. Présentez le schéma de production de la paella.



2. Établissez le tableau d'analyse des charges indirectes (documents 1 à 3)

Corrigé disponible au format Excel sur le site compagnon : chap14_appli2_Q2_corr

Les éléments importants pour la suite du calcul des coûts sont fournis dans le tableau ci-dessous.

	Approvisionnement	**Production**	**Distribution**	**Administration**
Nature de l'UO	100 € d'achat	h MOD	100 € de CA	100 € de coût de production
Nombre d'UO	582,94	2 771,00	5 087,50	3 587,00
Coût de l'UO	23,4949	14,4565	11,4248	2,566236

 © Nathan

3. Calculez le coût de production d'une portion de paella (documents 4 à 7).

Corrigé disponible au format Excel sur le site compagnon : chap14_appli2_Q3-4_corr

Coût de production de la portion de paella

Nombre de portions *30*

Élément	Quantité	PU	Montant
Riz	3	0,84 €	2,52 €
Lotte	2	17,54 €	35,07 €
Cocktail de fruits de mer	1	12,23 €	12,23 €
Crevettes	1	15,44 €	15,44 €
Cuisses de poulet	15	2,28 €	34,27 €
Tomates	1	1,05 €	1,05 €
Vin blanc	3	0,37 €	1,11 €
Safran	40	0,08 €	3,29 €
Chorizo	2	4,94 €	9,88 €
Petits pois	1	3,03 €	3,03 €
MOD	2,75	26,40 €	72,60 €
Charges indirectes	2,75	14,46 €	39,76 €
Coût de production	**30**	**7,67 €**	**230,24 €**

4. Calculez le coût de revient d'une portion de paella et indiquez la marge bénéficiaire unitaire (documents 3 et 8).

Corrigé disponible au format Excel sur le site compagnon : chap14_appli2_Q3-4_corr

Coût de distribution de la portion de paella

Élément	Quantité	PU	Montant
Commission propriétaire	30	0,85 €	25,50 €
Charges indirectes	2,55	11,42 €	29,13 €
Coût de distribution	30	**1,82 €**	54,63 €

Coût de revient de la portion de paella

Nombre de portions *30*

Élément	Quantité	PU	Montant
Coût de production	30	7,67 €	230,24 €
Coût de distribution	30	1,82 €	54,63 €
Charges indirectes	2,3024	2,5662 €	5,91 €
Coût de revient	30	**9,69 €**	290,79 €

Résultat

Nombre de portions *30*

Élément	Quantité	PU	Montant
Prix de vente	30	8,50 €	255,00 €
Coût de revient	30	9,69 €	290,79 €
Résultat	30	**- 1,19 €**	- 35,79 €

Le résultat unitaire est de -1,19 €. L'entreprise n'a pas de marge bénéficiaire. Elle fait une perte sur chaque portion de paella de 1,19 €.

5. M. Lecate aurait aimé réaliser un bénéfice de 2 € sur chaque portion vendue. Qu'en est-il ?

M. Lecate ne peut pas être satisfait car les portions vendues au prix unitaire de 2 € ne sont pas bénéficiaires ; elles sont même déficitaires. Il faudrait qu'il augmente son prix d'au moins 3,20 € (1,19 + 2) pour obtenir un bénéfice de 2 €, ce qui paraît peu probable car l'augmentation risquerait de décourager les clients.

 © Nathan

Chapitre 15

La réalisation des budgets prévisionnels

Corrigé de la situation professionnelle (p. 217)

1. Quels sont les enjeux du succès commercial de la nouvelle table basse pour l'entreprise ?

L'enjeu principal est de satisfaire la demande pour ne pas décevoir les clients. L'image de marque et le sérieux de l'entreprise ne doivent pas être entachés par des livraisons non assurées en temps voulu.

2. D'après vous, quels sont les moyens à mettre en œuvre pour livrer les tables basses dans les temps ?

Il faut que l'entreprise vérifie plusieurs éléments :
– sa capacité de production : les facteurs de production (machines et personnel dans les différents centres d'analyse – voir chapitre précédent) doivent être estimés en quantité suffisante ;
– la qualité de l'approvisionnement : les matières premières nécessaires doivent être disponibles au bon moment ;
– l'adaptation du service de distribution pour garantir le respect des délais de livraison.

3. Les inquiétudes de Mme Sorgel vous paraissent-elles légitimes ?

Oui, ses inquiétudes sont fondées puisque l'entreprise lance un nouveau produit et que les quantités demandées sont déjà importantes. Si des investissements ou des embauches s'avèrent nécessaires, les incidences sur le fonctionnement de l'entreprise ne seront pas négligeables.

Corrigé du travail à faire (p. 218)

Voir fichier Excel « Chap15_TAF_corr » pour les différents tableaux de calculs.

I. Se comporter en gestionnaire avisé

1. Quelles sont les inquiétudes de Mme Sorgel ?

Les inquiétudes de Mme Sorgel sont diverses :
– elle craint que le personnel actuellement dédié à la production ne soit pas suffisant pour absorber ce surplus de production lié au lancement des tables basses ;
– elle a redoute que la fabrication des autres produits ne soit délaissée pour favoriser la production des tables basses ;
– enfin, elle s'interroge sur la procédure actuelle d'approvisionnement : sera-t-elle adaptée aux besoins supplémentaires en matières premières diverses ?

2. Pourquoi est-il important de les analyser et d'y remédier ?

L'analyse et l'apport de réponses appropriées à ces inquiétudes sont fondamentaux puisque toutes les interrogations de Mme Sorgel concernent des domaines pour lesquels les incidences à long terme peuvent être désastreuses pour l'avenir de l'entreprise (et donc sa pérennité).

3. Comment peut-on répondre à ces interrogations ? Quel outil est-il possible de mettre en place ? Quel intérêt présente-t-il ?

On peut répondre à ces interrogations en établissant des prévisions des besoins nécessaires pour assurer la production des tables basses commandées et en faisant l'inventaire des ressources disponibles pour vérifier l'adéquation entre ressources et besoins.
L'outil qui peut être mis en place est un budget, qui est un état prévisionnel des besoins et des ressources nécessaires pour satisfaire les besoins.
Le budget présente l'intérêt de mettre en correspondance besoins et ressources, ce qui constitue un outil d'aide à la décision dans la conduite d'un projet.

II. Établir le budget des ventes

4. Établissez les quantités de ventes prévisibles mois par mois jusqu'à fin juin.

Budget des ventes					
	Février	**Mars**	**Avril**	**Mai**	**Juin**
Commandes salon	120	100	70	30	20
Commandes conseil régional	50	55	61	68	75
Autres ventes		30	50	70	80
Total des ventes	**170**	**185**	**181**	**168**	**175**

Pour faciliter l'enchaînement des calculs par la suite, il est recommandé de demander aux étudiants de nommer les cellules reprenant les ventes totales de chaque mois.

III. Élaborer le budget de production

5. Déterminez le nombre d'heures de main-d'œuvre nécessaires pour fabriquer les quantités définies par M. Sorgel, mois par mois jusqu'à fin juin.

Besoins en main-d'œuvre pour la production des tables basses

	Février	**Mars**	**Avril**	**Mai**	**Juin**
Besoins à la découpe (en h)	56,67	61,67	60,33	56,00	58,33
Besoins à l'assemblage (en h)	255,00	277,50	271,50	252,00	262,50
Besoins à la finition (en h)	425,00	462,50	452,50	420,00	437,50
Total besoins MO (en h)	**736,67**	**801,67**	**784,33**	**728,00**	**758,33**

 © Nathan

6. Compte tenu de l'effectif actuel, évaluez le besoin en ressources humaines théorique, mois par mois.

Besoin en ressources humaines théorique mois par mois

	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Besoins à la découpe (en h)	56,67	61,67	60,33	56,00	58,33
Ressources à la découpe	151,67	151,67	151,67	151,67	151,67
Solde	95,00	90,00	91,33	95,67	93,33
Besoin net	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Excédent	95,00	90,00	91,33	95,67	93,33
Besoin à l'assemblage (en h)	255,00	277,50	271,50	252,00	262,50
Ressources à l'assemblage	151,67	151,67	151,67	151,67	151,67
Solde	-103,33	-125,83	-119,83	-100,33	-110,83
Besoin net	103,33	125,83	119,83	100,33	110,83
Excédent	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Besoin à la finition (en h)	425,00	462,50	452,50	420,00	437,50
Ressources à la finition	151,67	151,67	151,67	151,67	151,67
Solde	-273,33	-310,83	-300,83	-268,33	-285,83
Besoin net	273,33	310,83	300,83	268,33	285,83
Excédent	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

7. Proposez des solutions pour prendre en compte le manque de personnel.

Plusieurs solutions sont envisageables :
– demander à Jérémy de travailler dans un autre atelier puisque les besoins en découpe sont bien inférieurs aux ressources disponibles à cet atelier ;
– solliciter les salariés respectifs de l'atelier Assemblage et de l'atelier Finition pour des heures supplémentaires mais cet apport est limité puisque chaque salarié accepte de ne faire que 3 heures supplémentaires par semaine ;
– embaucher un salarié à la finition et un salarié à l'assemblage ;
– envisager de transférer les excédents de ressources humaines vers les ateliers pour lesquels les besoins ne sont pas pris en compte encore.

8. Concevez sur tableur le budget de production qui reprend toutes ces contraintes (en termes de MOD).

Ce budget devra être construit en tenant compte de l'embauche :
– d'un salarié à l'atelier Assemblage, ce qui porte le total de ressources à 303,34 heures (2 × 151,67 h) ;
– d'un autre salarié à l'atelier Finition, ce qui porte le total de ressources à 303,34 heures (2 × 151,67 h).
Par ailleurs, il faudra faire un transfert des excédents de ressources humaines éventuels de certains ateliers vers les ateliers déficitaires en termes de main-d'œuvre.

Budget de production récapitulant les ressources humaines

	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Besoins à la découpe (en h)	56,67	61,67	60,33	56,00	58,33
Ressources à la découpe	151,67	151,67	151,67	151,67	151,67
Solde	95,00	90,00	91,33	95,67	93,33
Besoin net	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Excédent	95,00	90,00	91,33	95,67	93,33
Besoin à l'assemblage	255,00	277,50	271,50	252,00	262,50
Ressources à l'assemblage	303,33	303,33	303,33	303,33	303,33
Solde	48,33	25,83	31,83	51,33	40,83
Besoin net	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Excédent	48,33	25,83	31,83	51,33	40,83
Besoin à la finition	425,00	462,50	452,50	420,00	437,50
Ressources à la finition	303,34	303,34	303,34	303,34	303,34
Solde	–121,66	–159,16	–149,16	–116,66	–134,16
Besoin net	121,66	159,16	149,16	116,66	134,16
Excédent	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Transfert ressources	143,33	115,83	123,17	147,00	134,17
Nouveau solde finition	21,67	–43,33	–25,99	30,34	0,01

IV. Élaborer le budget des approvisionnements

9. Recensez les besoins en matières premières pour assurer la production des tables durant les prochains mois.

Il faut 2 plaques de carton pour fabriquer une table basse et les plaques de carton sont vendues par lots de 40 plaques par le fournisseur actuel.

Besoins en carton pour la production des tables

	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Total
Besoins en plaques de carton	340	370	362	334	348	1 754
Nombre de lots nécessaires	8,50	9,25	9,05	8,35	8,70	43,85

10. Quelles sont les conditions d'approvisionnement actuellement accordées par le fournisseur de carton ? Permettent-elles d'assurer facilement un stock optimal ?

Le fournisseur de carton impose des conditions particulières :
– les plaques sont vendues par lots de 40 ;
– le prix unitaire des lots diminue si les quantités achetées augmentent ;
– les commandes peuvent porter uniquement sur un nombre de lots multiple de 5 ;
– le délai de livraison est de 15 jours, ce qui est relativement long.
Ces conditions ne facilitent pas une gestion optimale des stocks : Meubles en Carton Déco ne peut pas ajuster les commandes à ses besoins mais doit respecter les conditions imposées par le fournisseur.

11. Calculez la quantité optimale à commander lors de chaque réapprovisionnement sur la période**, avec les conditions du nouveau fournisseur.**

On pourra, au préalable, faire remarquer aux étudiants pourquoi le choix du nouveau fournisseur est pertinent :
– le délai de livraison est plus court : 8 à 10 jours contre 15 jours actuellement ;
– aucune quantité minimale sur le nombre de lots à commander n'est imposée ;
– le prix d'achat est plus intéressant car la plaque est vendue 5,10 € au lieu de 5,15 €, voire 5,38 € chez le fournisseur actuel.

 © Nathan

Cette question peut être traitée grâce au modèle de Wilson ou grâce à des calculs avec des fréquences et des quantités de commandes décidées par l'entreprise. Pour cette deuxième méthode, le corrigé est aussi fourni dans le fichier Excel « Chap15_TAF_corr ».

Besoins sur l'ensemble de la période : 1 754 plaques

Nombre de lots (de 25 plaques) nécessaires : 71

Coût de passation d'une commande : 10,50 €

Coût de possession du stock : 2,55 €

Nb commandes	Qtés commandées	Coût de passation des commandes	Stock moyen	Coût de possession du stock moyen	Coût total du stock
1	71	10,50 €	35,5	90,53 €	101,03 €
2	36	21,00 €	18	45,90 €	66,90 €
3	24	31,50 €	12	30,60 €	62,10 €
4	18	42,00 €	9	22,95 €	64,95 €
5	15	52,50 €	7,5	19,13 €	71,63 €
10	8	105,00 €	4	10,20 €	115,20 €

Ce tableau fait apparaître un coût total du stock minimal à 62,10 € qui correspond à un nombre de 24 lots par commandes.

M. Sorgel souhaitant que les livraisons se fassent à dates fixes et que les quantités commandées soient identiques à chaque fois, la quantité optimale à commander pourra être déterminée grâce à l'application du modèle de Wilson. Il faut donc utiliser la formule suivante :

$$Q_e = \sqrt{2 \times \frac{C_l}{C_S} \times D}$$

Où C_l = 10,50 €

C_s = 2,55 € (soit 127,50 € × 2 %)

D = 71 lots (soit 1 760 / 25 arrondi à l'unité supérieure).

La demande doit être évaluée en nombre de lots car le prix d'achat est donné pour un lot et non pour une plaque.

Q_e = 24,18 lots : la quantité optimale à commander est de 25 lots.

Il est prudent d'arrondir la quantité optimale à l'unité supérieure pour éviter la rupture de stock. Le surplus peut être utilisé par l'entreprise pour d'autres fabrications.
Chaque commande portera sur 25 lots.

Il est intéressant de demander aux étudiants d'utiliser la fonction « Arrondi.Sup » pour déterminer le nombre de lots nécessaire et la quantité optimale à commander.

12. Déduisez-en le rythme optimal des commandes.

Le tableau établi à la question précédente fait apparaître un nombre optimal de commandes de 3, permettant d'obtenir un coût total du stock minimal, ce qui correspond pour la période des 5 mois à venir à une fréquence de commandes de 50 jours (150 / 3), 150 étant le nombre de jours sur la période de février à juin inclus.
La formule de Wilson permet de définir également ce paramètre :

$$N_e = \sqrt{\frac{D \times C_S}{2 \times C_1}}$$

N_e = 2,93622 arrondi à 3, ce qui correspond effectivement à 71 / 25 (besoin total de lots / nombre de lots commandés à chaque fois).
L'entreprise devra commander 3 fois sur la période des 5 mois à venir.
Si l'on considère 5 mois à 30 jours (soit 150 jours), il faudra commander tous les 50 jours (150 / 3).

Il est intéressant de demander aux étudiants d'utiliser la fonction « Arrondi.Sup » pour définir le nombre optimal de commandes.

13. Rédigez une note de synthèse à l'attention de Mme Sorgel pour rendre compte de l'ensemble de votre analyse.

De : Assistant(e) de gestion
À : Mme Sorgel

Le XX/XX/N

Note n° XXX

Objet : Analyse des différentes contraintes liées au lancement du nouveau produit : la table basse avec rangements

PJ : Budget de production
Budget des approvisionnements

Le lancement de notre nouveau produit semble être un succès : les visiteurs du salon ont été nombreux à commander cette table basse. En outre, nous avons bénéficié d'une bonne publicité dans la presse locale, ce qui fait affluer des demandes de la part du conseil régional et de particuliers.

Récemment, vous m'avez fait part de vos inquiétudes quant à notre capacité de production en termes de ressources humaines, notamment.
J'ai donc établi un budget de production sur la base des prévisions de ventes que vous m'avez transmises. Votre intuition était fondée : nous ne disposons pas actuellement du personnel suffisant pour assurer le surplus d'activité.
J'ai étudié plusieurs solutions, il s'avère que l'embauche de deux salariés est indispensable : une personne serait affectée exclusivement à la finition de ces meubles et l'autre travaillerait à l'assemblage et à la finition. Par ailleurs, il faudra demander à Jérémy d'aider également à la finition.

En ce qui concerne nos besoins en matières premières, je me suis intéressé(e) prioritairement aux plaques de carton. J'en ai profité pour analyser les conditions de notre fournisseur actuel : celles-ci ne permettent pas d'optimiser l'approvisionnement et j'ai étudié les propositions d'un autre fournisseur.
Compte tenu de notre consommation à venir sur les 5 prochains mois (1 760 plaques de carton), je vous suggère de changer de partenaire et de commander des lots de 25 plaques, ce qui correspond à 3 commandes sur les 5 prochains mois à venir. Ces quantités sont légèrement supérieures à nos besoins réels pour la production des tables basses mais l'excédent de stock pourra être affecté à d'autres fabrications.

Signature

 © Nathan

Corrigé des applications

Application 1 – Établir un budget de production (p. 225)

- **À l'aide des documents 1 et 2, établissez sur tableur le budget de production.**

Corrigé disponible au format Excel sur le site compagnon : chap05_appli1_ corr

		Janvier	Février	Mars
Pergolas	Nombre	12	16	23
	Heures de MOD (50 h/pergola)	600	800	1 150
Stores	Nombre	8	10	20
	Heures de MOD (20 h/store)	160	200	400
Moustiquaires	Nombre	0	0	0
	Heures de MOD (3 h/unité)	0	0	0
Total des besoins en heures de MOD		**760**	**1 000**	**1 593**
Absences pour congés payés		315		
Heures disponibles		1 050,03	1 365,03	1 365,03
Besoin net mensuel en MOD		0	0	227,97
ou Excédent mensuel de MOD		290,03	365,03	0

Il est judicieux de faire remarquer aux étudiants qu'il faut optimiser l'automatisation du budget en leur demandant d'insérer des cellules spécifiques pour indiquer les temps de fabrication respectifs des pergolas, stores et moustiquaires. Si ces temps changent, il suffit de modifier seulement 3 cellules et les formules de calcul n'ont pas à être reprises. Le nommage des cellules contenant ces temps de fabrication facilite davantage la tâche.
Par ailleurs, il faut présenter la notion d'adresse absolue lors du calcul des heures disponibles chaque mois. En effet, l'effectif normal doit être utilisé et la formule doit être recopiée vers la droite pour les mois de février et mars.

Application 2 – Établir un budget d'approvisionnement (p. 225-226)

1. **À l'aide des documents 1 à 5, planifiez sur tableur les besoins hebdomadaires et journaliers en lait pour l'année.**

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Total
Ventes	100	100	120	200	200	300	460	540	100	80	60	240	**2 500**
Besoins en lait	75	75	90	150	150	225	345	405	75	60	45	180	**1 875**
Besoins hebdomadaires	18,75	18,75	22,50	37,50	37,50	56,25	86,25	101,25	18,75	15	11,25	45	
Besoins journaliers	3,75	3,75	4,50	7,50	7,50	11,25	12,32	14,46	3,75	3	2,25	9	

Il faut attirer l'attention des étudiants sur le fait qu'aux mois de juillet et août, la production ne s'arrête pas et qu'il y a donc 7 jours travaillés par semaine.

2. Établissez le calendrier des livraisons pour les mois de juin à août en complétant le document 6. **Déduisez-en les dates de commande.**

Pour cette question, il est recommandé de préciser aux étudiants qu'il est préférable d'identifier chaque jour de la semaine. Cette indication est essentielle car l'activité de l'entreprise s'arrête les samedis et dimanches des mois de mai et juin.
Le corrigé proposé n'est pas le seul calendrier possible.

Pour guider les étudiants, il est capital de leur rappeler toutes les contraintes à respecter :
– inactivité les samedis et dimanches aux mois de mai et juin ;
– activité ininterrompue aux mois d'août et juillet ;
– besoins journaliers différents chaque mois ;
– incapacité du fournisseur de livrer plus de 100 litres à la fois ;
– conditionnement en containers de 5 litres ;
– délai minimal de 5 jours entre deux livraisons ;
– impossibilité d'être livré le dimanche.
Il faut attirer l'attention des étudiant(e)s sur le fait que ce planning est le résultat d'essais successifs et non pas d'une automatisation totale (impossible à cause du grand nombre de contraintes).
Les chiffres en vert correspondent au stock après une livraison. Le stock est donné en début de journée et les livraisons sont considérées comme effectuées le matin à l'ouverture de l'entreprise et donc au démarrage de la production.

Corrigé disponible au format Excel sur le site compagnon : chap05_appli2_ corr

Mai		Juin		Juillet		Août	
Jour	**Quantité livrée**	**Jour**	**Quantité livrée**	**Jour**	**Quantité livrée**	**Jour**	**Quantité livrée**
Me1		S 1	7,5	L 1	27,50	1	70,54
2	40	D 2	7,5	2	95,18	2	56,07
3	32,5	3	67,5	3	82,86	S 3	41,61
S 4	25	4	56,25	4	70,54	D 4	27,14
D 5	25	5	45	5	58,21	5	92,68
6	25	6	33,75	S 6	45,89	6	78,21
7	17,5	7	72,5	D 7	33,57	7	63,75
8	10	S 8	61,25	8	101,25	8	49,29
9	2,5	D 9	61,25	9	88,93	9	34,82
10	37,5	10	61,25	10	76,61	S 10	100,36
S 11	30	11	50	11	64,29	D 11	85,89
D 12	30	12	38,75	12	51,96	12	71,43
13	30	13	27,5	S 13	39,64	13	56,96
14	22,5	14	61,25	D 14	27,32	14	42,50
15	15	S 15	50	15	15,00	J 15	28,04
16	7,5	D 16	50	16	87,68	16	93,57
17	47,5	17	50	17	75,36	S 17	79,11
S 18	40	18	38,75	18	63,04	D 18	64,64
D19	40	19	27,5	19	50,71	19	50,18
20	40	20	66,25	S 20	38,39	20	35,71
21	32,5	21	55	D 21	26,07	21	21,25
22	25	S 22	43,75	22	13,75	22	86,79
23	17,5	D 23	43,75	23	91,43	23	72,32
24	10	24	43,75	24	79,11	S 24	57,86
S 25	37,5	25	32,5	25	66,79	D 25	43,39
D 26	37,5	26	61,25	26	54,46	26	28,93
27	37,5	27	50	S 27	42,14	27	94,46
28	30	28	38,75	D 28	29,82	28	80,00
29	22,5	S 29	27,5	29	17,50	29	65,54
30	15	D 30	27,5	30	95,18	30	51,07
31	7,5			31	82,86	S 31	36,61

 © Nathan

Chapitre 16

L'impact de décisions de gestion sur la rentabilité

Corrigé de la situation professionnelle (p. 227)

1. Comment pourriez-vous définir la performance de l'entreprise ?

La performance de l'entreprise est sa capacité à atteindre ses objectifs dans les meilleures conditions. Elle recouvre les deux concepts d'efficacité et d'efficience : l'entreprise est efficace si elle atteint ses objectifs ; elle est efficiente si elle parvient à minimiser les moyens mis en œuvre pour les atteindre.

2. En quoi la rentabilité concourt-elle à la performance de l'entreprise ?

La rentabilité est maximale quand l'entreprise parvient à réduire ses coûts (elle optimise l'utilisation des moyens mis en œuvre pour assurer la production). Cette optimisation montre l'efficience de l'entreprise pour l'objectif de rentabilité. La rentabilité concourt donc à la performance de l'entreprise.

3. Comment se mesure la rentabilité d'une activité ou d'un produit ?

La rentabilité d'une activité/produit se mesure en comparant son prix de vente à son coût de revient.

4. Quel est l'intérêt pour une entreprise d'augmenter son activité, en termes de performance ?

L'augmentation d'activité permet de réaliser ce que l'on appelle des économies d'échelle. La rentabilité s'en trouve donc améliorée, ce qui permet d'accroître la performance de l'entreprise.

Corrigé du travail à faire (p. 228-229)

I. Analyser la rentabilité du lancement de cette nouvelle activité

1. Identifiez et évaluez les charges variables et les charges fixes.

Les charges variables sont celles dont le montant global évolue dans le même sens que l'activité ; les charges fixes demeurent inchangées quel que soit le niveau d'activité.

Éléments	Charges fixes	Charges variables	Justification
Matières premières		88,42 € par unité	Cette dépense dépend de la quantité produite.
Main-d'œuvre		118 € par unité	Cette dépense dépend de la quantité produite.
Frais unitaires de distribution		17,58 € par unité	Cette dépense dépend de la quantité produite.
Conception du modèle	1 525 €		Ce coût ne dépend pas du nombre de tables produites.
Amortissement des matériels de production	3 500 €		Le matériel est amorti indépendamment de la quantité produite.
Part annuelle de loyer	7 550 €		Le loyer est indépendant de la quantité produite.
Frais de publicité	2 500 €		Ces frais ne varient pas quelles que soient les quantités vendues.
Frais d'édition des plaquettes distribuées	4 000 €		Ce montant a été payé avant le salon.

2. Établissez le compte de résultat différentiel correspondant à une activité de 1 000 tables vendues au prix unitaire de 280 €.

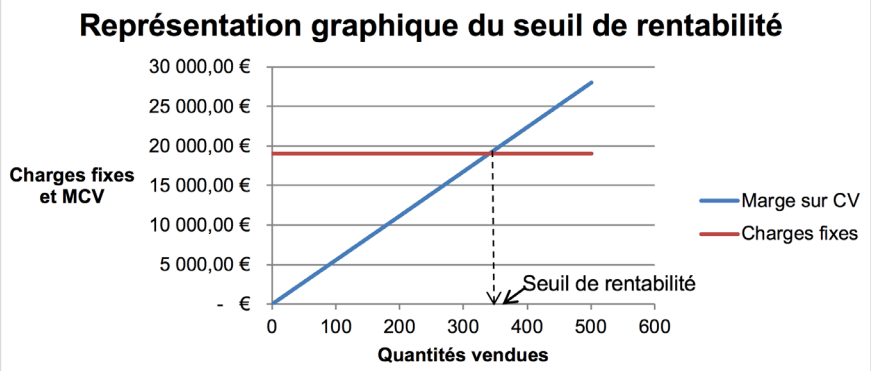
Compte de résultat différentiel

Éléments	En €	En %
Chiffre d'affaires	280 000 €	100 %
Charges variables	224 000 €	80 %
Marge sur coût variable	56 000 €	20 %
Charges fixes	19 075 €	
Résultat	36 925 €	13,19 %

Il est intéressant de proposer aux étudiants de réaliser le compte de résultat différentiel sur le tableur également. On veillera à leur demander de nommer au maximum les cellules : celles qui contiennent le prix de vente unitaire, les quantités, le montant des charges fixes, le montant des charges variables unitaires, le taux de marge sur coût variable.
De même, dans le cadre d'une automatisation optimale des calculs, on pourra leur faire remarquer l'intérêt de saisir les quantités vendues dans une cellule particulière.

3. Calculez le seuil de rentabilité de l'entreprise en valeur et en volume. Faites-en une représentation graphique.

SR en valeur = Charges fixes / TMCV = 19 075 / 20 % = 95 375 €.
SR en volume = SR en valeur / Prix de vente unitaire = 95 375 / 280 = 340,63 €, arrondis à 341 €.



Corrigé disponible au format Excel sur le site compagnon : chap16_TAF_corr, onglet « Questions 2 à 4 ».
Le SR en volume devra être arrondi à l'unité supérieure. Il faut attirer l'attention des étudiants sur la nécessité de cet arrondi : si la quantité était arrondie à l'unité inférieure, le résultat serait négatif.
Pour la représentation graphique, on rappellera que le SR correspond au niveau d'activité pour lequel la MCV est égale au montant des charges fixes. Il faut donc représenter les deux droites : la MCV et les charges fixes.

4. Indiquez le point mort, sachant que l'entreprise ne travaille que 11 mois dans l'année.

Le point mort est la date à laquelle le seuil de rentabilité est atteint. On considérera que l'activité est régulière sur l'ensemble de la période d'ouverture (soit les 11 mois de l'année hormis le mois d'août).

On peut calculer le point mort en utilisant la formule suivante :
Point mort = (Seuil de Rentabilité × Nombre de jours pendant la période de référence) / CA de la période de référence
Point mort = (95 375 × 330) / 280 000 = 112,41 jours, soit 113 jours
Le décompte des jours se fait en tenant compte des seuls jours d'ouverture par an.
Le SR sera atteint le 21 mai.
Corrigé disponible au format Excel sur le site compagnon : chap16_TAF_corr, onglet « Questions 2 à 4 ».

 © Nathan

Les étudiants devront être vigilants sur le nombre de jours de l'année puisque l'entreprise ne travaille que 11 mois dans l'année. On attirera leur attention sur le fait que le point mort est une date et que le nombre de jours trouvé devra être converti en une date.

5. Rédigez une brève note à l'attention de Mme Sorgel pour la rassurer quant à la faisabilité de ses estimations de ventes et la rentabilité de cette nouvelle activité.

Émetteur : *Prénom Nom*
Destinataire : Mme Sorgel

Objet : Faisabilité des estimations de vente et étude de la rentabilité de la nouvelle activité

Note n° XXXX

Madame,
Vous m'avez demandé d'étudier la rentabilité de la nouvelle activité : vente des tables basses avec rangement.

J'ai dû identifier les différentes charges relatives à ces tables (charges variables et charges fixes). En effet, il est indispensable que les charges fixes soient couvertes par un niveau d'activité suffisant ; il convient donc de calculer le seuil de rentabilité.

J'ai étudié la rentabilité de ce produit sur la base de votre prévision de 1 000 tables produites et vendues par an. Il s'avère que nous réaliserons un bénéfice annuel de 36 925 €. J'ai calculé le seuil de rentabilité qui permet de couvrir les charges fixes : la vente de 341 tables suffit.

Le seuil de rentabilité sera vite atteint puisqu'il est fixé au 21 mai.

Cette activité est, à mon sens, tout à fait pertinente et contribuera à améliorer la performance de l'entreprise.

II. Étudier différentes hypothèses d'activité

6. Testez sous tableur les différents niveaux d'activité.

Il s'agit ici de faire des simulations consistant en l'élaboration de comptes de résultat différentiels pour chaque nouveau niveau de prévisions suggéré par la dirigeante. Il est important de faire apparaître de façon distincte le taux de charges variables, de façon à automatiser au maximum le compte de résultat différentiel.

Quantités vendues	**400**	**500**	**600**
Taux de charges variables	80 %		

Éléments	**En €**	**En €**	**En €**
Chiffre d'affaires	112 000 €	140 000 €	168 000 €
Charges variables	89 600 €	112 000 €	134 400 €
Marge sur coût variable	22 400 €	28 000 €	33 600 €
Charges fixes	19 075 €	19 075 €	19 075 €
Résultat	3 325 €	8 925 €	14 525 €

Corrigé disponible au format Excel sur le site compagnon : chap16_TAF_corr, onglet « Simulations Q6 ».

7. Précisez à Mme Sorgel le nombre de tables à vendre (arrondi à l'unité supérieure) pour que ces objectifs de résultat soient atteints.

Pour répondre à cette question, les étudiants devront utiliser le travail réalisé à la question 6. Le nombre de tables sera obtenu en divisant le chiffre d'affaires à réaliser par le prix de vente unitaire.
L'utilisation de l'outil « Valeur cible » est indispensable. On veillera à vérifier que les formules de calcul sont correctement insérées dans les cellules adaptées.

Niveau de bénéfice	20 000 €	30 000 €	50 000 €
Prix de vente unitaire	280 €		
Taux de charges variables	80 %		

Éléments	En €	En €	En €
Chiffre d'affaires	195 375 €	245 375 €	345 375 €
Charges variables	156 300 €	196 300 €	276 300 €
Marge sur coût variable	39 075 €	49 075 €	69 075 €
Charges fixes	19 075 €	19 075 €	19 075 €
Résultat	20 000 €	30 000 €	50 000 €
Nombre de tables à vendre	698 (195 375 / 280)	877 (245 375 / 280)	1 234 (345 375 / 280)

Corrigé disponible au format Excel sur le site compagnon : chap16_TAF_corr, onglet « Niveaux de bénéfice Q7 ».

III. Apporter des arguments pour la négociation des nouveaux marchés

8. Analysez la proposition de la chaîne d'hôtels. Justifiez votre réponse avec des calculs.

Corrigé disponible au format Excel sur le site compagnon : chap16_TAF_corr, onglet « Proposition hôtel Q8 ».

	Situation actuelle	Situation avec proposition hôtel	
		Surplus	Montant global
Activité actuelle	1 000,00	500,00	1 500,00
Prix de vente	280,00	220,00	
Charges variables unitaires	224,00	224,00	
Chiffre d'affaires actuel	280 000,00	110 000,00	390 000,00
Charges variables	224 000,00	112 000,00	336 000,00
Charges fixes	19 075,00		19 075,00
Résultat	36 925,00	– 2 000,00	34 925,00
Taux de rentabilité	13,19 %	–1,82 %	8,96 %

Le seuil de rentabilité est atteint dans les conditions actuelles d'activité. La nouvelle commande portant sur 500 tables au prix de vente unitaire de 220 € pourra être acceptée à condition que la baisse du prix de vente permette de préserver la marge sur coût variable unitaire.
Le nouveau prix de vente serait donc de 220 €. Or, le coût variable unitaire est de 224 €, donc supérieur au prix de vente proposé. Il n'est donc pas envisageable d'accepter cette offre du franchiseur dans les conditions actuelles d'activité sans menacer la rentabilité de l'entreprise.

 © Nathan

IV. Mesurer l'impact des décisions sur la rentabilité de la PME

9. Calculer le nouveau résultat et le nouveau seuil de rentabilité, avec la diminution des prix des fournisseurs.

Le changement de structure modifie les données : les charges fixes sont accrues, les charges variables unitaires diminuent. Il faut donc élaborer un nouveau compte de résultat tenant compte de ces nouvelles informations :

Nouveau prix de vente : 270 €
Nouvelle quantité : 800

Les calculs suivent la même logique que celle utilisée dans le paragraphe « I. Analyser la rentabilité du lancement de cette nouvelle activité ». Il faut tout d'abord évaluer le nouveau montant des charges variables unitaires et celui des charges fixes, puis élaborer le compte de résultat différentiel avec les nouvelles données.
Les étudiants constatent, dans un premier temps, que le résultat a diminué. Il faut les amener à moduler leur avis en leur rappelant que les quantités vendues dans la nouvelle situation ont diminué (on passe de 1 000 unités vendues à 800).
La variation du résultat devra donc être analysée en pondérant par les quantités vendues.

Éléments	Charges variables unitaires	Charges fixes
Matières premières	85 €	
MOD	98 €	
Frais de distribution	20 €	
Conception du modèle		1 525 €
Amortissements		3 500 €
Loyer		7 800 €
Frais de publicité		2 500 €
Frais d'édition des plaquettes		4 000 €
Total	**203 €**	**19 325 €**

Compte de résultat différentiel

Éléments	En €	En %
Chiffre d'affaires	216 000 €	100,00%
Charges variables	162 400 €	75,19%
Marge sur coût variable	53 600 €	24,81%
Charges fixes	23 375 €	
Résultat	30 225 €	13,99%

Évolution du résultat : [(Nouveau résultat unitaire – Ancien résultat unitaire) × 100] / Ancien résultat unitaire : [(36 925 / 1 000) – (34 275 / 800) × 100] / (36 925 / 1 000).
Soit une augmentation du résultat (unitaire) de 16,03 %.

10. Dans ces nouvelles conditions, la demande du franchiseur hôtelier doit-elle être reconsidérée ? Justifiez votre réponse.

Le prix de vente dans le cadre de cette nouvelle coopération commerciale est de 220 €. Or, le coût variable unitaire est de 203 € dans la nouvelle structure. La baisse du prix de vente n'affecte pas la rentabilité globale de l'entreprise puisque le seuil de rentabilité est atteint par ailleurs (les charges fixes sont couvertes par la seule activité de 800 unités vendues).

11. Dans un rapport, présentez vos conclusions sur la rentabilité de cette nouvelle activité. Vous utiliserez les éléments de réponse de tous vos travaux.

Éléments à faire figurer dans le rapport :

I. La rentabilité de la nouvelle activité

a. Avec une prévision raisonnable de 1 000 tables vendues

– Le résultat global pour ce nouveau produit est de 36 925 €.
– Le seuil de rentabilité est de 95 375 €, soit 341 tables vendues (les prévisions de production et de vente sont bien supérieures).
– Le point mort est atteint tôt dans l'année.

b. Dans des hypothèses pessimistes d'activité

Le résultat est toujours positif dans les trois hypothèses pessimistes. Ces hypothèses sont malgré tout meilleures que le niveau d'activité correspondant au seuil de rentabilité. La rentabilité de l'entreprise n'est donc pas menacée dans ces hypothèses pessimistes.

II. Les perspectives de rentabilité de cette nouvelle activité

a. Les objectifs de résultat fixés vont pouvoir être atteints respectivement grâce aux niveaux d'activité suivants :

– résultat de 20 000 €, niveau d'activité : 698 tables ;
– résultat de 30 000 €, niveau d'activité : 877 tables ;
– résultat de 50 000 €, niveau d'activité : 1 234 tables.

b. La pertinence d'une nouvelle relation commerciale

La demande de coopération commerciale par un franchiseur hôtelier ne peut pas être acceptée car le prix de vente est insuffisant pour couvrir le coût variable unitaire de la table.

III. L'incidence d'un changement de structure sur la rentabilité

Pour améliorer la rentabilité de ce projet, des modifications sont envisagées. Elles permettront de réduire le coût unitaire de production mais les charges fixes sont légèrement augmentées à la suite des investissements réalisés. Ces nouvelles conditions de production permettent d'accroître le résultat d'un peu plus de 2%, (2,32 %), le seuil de rentabilité est alors de 349 tables (au lieu de 341).
La négociation d'un contrat avec le franchiseur hôtelier peut être envisagée sans menace pour la performance et la pérennité de l'entreprise puisqu'avec ces nouvelles conditions de travail, le coût variable unitaire est de 203 €. Le prix de la table dans la négociation avec le franchiseur hôtelier est de 220 €, les charges fixes étant absorbées par la production courante, la marge de l'entreprise n'est donc pas diminuée.

 © Nathan

Corrigé des applications professionnelles

Application 1 – Analyser la rentabilité d'une nouvelle activité (p. 237)

1. Distinguez les charges fixes des charges variables et évaluez leur montant respectif (document 1).

Éléments	Charges variables unitaires	Charges fixes semestrielles
Achat produits cosmétiques par unité	18,00 €	
Consommation de produits par soins	4,00 €	
Consommation d'électricité par soin	1,50 €	
Consommation d'eau par soin	0,30 €	
Consommation de fournitures par soin	1,20 €	
Électricité semestrielle		1 410,00 €
Salaire semestriel de l'apprentie		330,00 €
Amortissements sur 6 mois		10 800,00 €
Loyer sur le semestre		7 200,00 €
Montant semestriel des autres charges		1 738,00 €
Rémunération Dorothée sur le semestre		12 852,00 €
Total	**25,00 €**	**34 330,00 €**

2. Établissez le compte de résultat différentiel (document 2).

Éléments	Détails des calculs	En €	En %
Chiffre d'affaires	250 × 35 + 250 × 30 + 500 × 55	43 750 €	100 %
Charges variables	250 × 25 + 500 × 18	15 250 €	34,86 %
Marge sur coût variable	43 750 – 15 250	28 500 €	65,14 %
Charges fixes	34 330	34 330 €	
Résultat	28 500 – 34 330	– 5 830 €	– 13,33 %

3. Calculez le seuil de rentabilité

Il y a deux produits : la formule classique de calcul du seuil de rentabilité ne peut pas être utilisée. Il faut distinguer les activités « Soins » et « Ventes de produits » car la MCV diffère selon l'activité (voir fichier Excel « chap16_appli1_corr »). La maquette proposée dans le fichier Excel tient compte des spécificités de chaque activité : on part de la situation actuelle (vente de produits seuls) et on calcule le seuil de rentabilité sur les soins uniquement.

	Vente de produits seuls		Vente de soins avec produits	
	en €	en %	en €	en %
Chiffre d'affaires	27 500,00			
Charges variables	9 000,00	32,73 %	0,00	38,46 %
MCV	18 500,00		0,00	
Charges fixes	34 330,00		15 830,00	
Résultat	– 15 830,00		– 15 830,00	
Prix de vente unitaire	35,00 €		65,00 €	

Il faut utiliser l'outil Valeur cible pour trouver le chiffre d'affaires à réaliser grâce aux soins pour couvrir les charges fixes non couvertes par la vente de produits seuls.

	Vente de produits seuls		Vente de soins avec produits	
	en €	en %	en €	en %
Chiffre d'affaires	27 500,00		25 723,75	
Charges variables	9 000,00	32,73 %	9 893,75	38,46 %
MCV	18 500,00		15 830,00	
Charges fixes	34 330,00		15 830,00	
Résultat	– 15 830,00		0,00	
Prix de vente unitaire	35,00 €		65,00 €	
Seuil de rentabilité			25 723,75 €	

4. Indiquez le nombre de soins minimal de soins à réaliser par jour.

Il faut diviser 25 723,75 (seuil de rentabilité) par le prix de vente d'un soin avec vente de produits, et l'on obtient le nombre de soins à réaliser sur le semestre, soit 396. Ce chiffre doit ensuite être ramené par jour : 396 / [5 jours par semaine pendant 26 semaines dans le semestre], ce qui donne 4 (après arrondi à l'unité supérieure).
Le nombre minimal de soins à réaliser par jour correspond au seuil de rentabilité en volume, c'est-à-dire 4 soins par jour.

Application 2 – Étudier l'impact de changements de conditions d'activité sur la rentabilité (p. 238)

1. Établissez le compte de résultat différentiel.

Corrigé disponible au format Excel sur le site compagnon : « chap16_appli2_corr ».

Nombre de formules par jour : 80

Éléments	En €	En %
Chiffre d'affaires	144 000 €	100 %
Charges variables	59 400 €	41,25 %
Marge sur coût variable	84 600 €	58,75 %
Charges fixes	84 000 €	
Résultat	600 €	0,42 %

2. Calculez le seuil de rentabilité (arrondi à la dizaine d'euros supérieure) et le point mort.

Le seuil de rentabilité est de : 84 000 / 0,5875 = 142 978,72 arrondi à 142 980 €.
Point mort = 142 980 / 144 000 × 45 = 44,68 semaines
Le point mort est le vendredi de la 45e semaine.
Pour la réalisation des calculs sur Excel, les étudiants veilleront à utiliser la fonction « ARRONDI.SUP » du tableur pour que l'arrondi soit automatisé.

3. Christophe Malamis souhaite obtenir un résultat de 12 000 €. Combien de formules faudrait-il servir chaque jour pour atteindre cet objectif ? Vous utiliserez l'outil « Valeur cible » du tableur.

Éléments	En €	En %
Chiffre d'affaires	163 404,26 €	100 %
Charges variables	67 404,26 €	41,25 %
Marge sur coût variable	96 000,00 €	58,75 %
Charges fixes	84 000,00 €	
Résultat	12 000,00 €	7,34 %

Nombre de formules / jour : 90,78014184. M. Malamis devra servir au moins 91 formules chaque jour.

 © Nathan

4. Calculez le nouveau seuil de rentabilité et le nouveau point mort. Que conseillez-vous à M. Malamis ?

Nombre de formules bio par jour : 40	PVU : 10,00 €	CVU : 4,44 €
Nombre de formules classiques par jour : 40	PVU : 8,00 €	CVU : 3,30 €

Éléments	En €	En %
Chiffre d'affaires	162 000 €	100 %
Charges variables	69 660 €	43 %
Marge sur coût variable	92 340 €	57 %
Charges fixes	84 000 €	
Résultat	8 340 €	5,15 %

Le nouveau seuil de rentabilité est de : 84 000 / 0,57 = 147 368,42 arrondi à 147 370 €.

Point mort = 147 370 / 162 000 × 45 = 40,936 semaines
Le nouveau point mort est le vendredi de la 41e semaine.

Le nouveau seuil de rentabilité en valeur est plus élevé que précédemment, mais en moyenne, les prix de vente sont plus élevés grâce aux formules fabriquées à partir de produits d'origine biologique. Toutefois, il est atteint 4 semaines plus tôt qu'avant le changement de stratégie.
Ce changement semble donc être intéressant.

5. Étudiez la rentabilité de cette hypothèse pour donner un avis circonstancié à M. Malamis.

Pour conseiller M. Malamis, il est nécessaire d'établir un nouveau compte de résultat, de calculer le nouveau seuil de rentabilité et le nouveau point mort.

Compte de résultat

Éléments	En €	En %
Chiffre d'affaires	204 750 €	100 %
Charges variables	82 260 €	40,18 %
Marge sur coût variable	122 490 €	59,82 %
Charges fixes	100 000 €	
Résultat	22 490 €	10,98 %

Le seuil de rentabilité est de : 100 000 / 0,59824176 = 167 156,50 arrondi à 167 160 €.

Point mort = 167 160 / 204 750 × 45 = 36,738 semaines.
Le point mort est atteint le jeudi de la 37e semaine, soit 8 semaines plus tôt que précédemment. Le résultat est accru de : 22 490 – 600 = 21 890 €.
Ce projet d'investissement semble être intéressant.

6. Quel impact aurait cette offre sur la rentabilité de l'entreprise ? Expliquez vos préconisations au dirigeant.

La capacité de production augmentée grâce à l'investissement permet de servir ces 15 formules quotidiennes supplémentaires.
Avec 100 formules vendues par jour, les charges fixes sont couvertes.
Le prix de vente imposé par le prospect est de 7 €.
La marge sur coût variable unitaire est de 3,80 €. Il est dans l'intérêt de M. Malamis de proposer la formule la moins onéreuse pour lui.
Le résultat sera donc accru de 12 825 € : 3,80 € (marge sur coût variable par formule) × 15 formules par jour × 5 jours d'ouverture par semaine × 45 semaines par an.

Entraînement à l'épreuve E6

Corrigé du cas Oliviers, Moulin et Huile (p. 239-242)

DOSSIER 1 – Analyse de la rentabilité de l'entreprise (p. 239)

Tableaux Excel disponibles sur le site compagnon : « E5_tableaux_corr ».

À l'aide des annexes 1 à 5 :

1. Vérifiez que le prix de vente du litre d'huile actuellement pratiqué a été correctement déterminé. Justifiez votre réponse.

Erratum : dans l'annexe 2, deux erreurs de saisie ont été corrigées à la réimpression ; lors de la répartition primaire, le montant des salaires dans les centres Distribution et Administration est de 41 400 € et non de 4 400 €. Par ailleurs, le total de répartition primaire dans le centre Administration n'est pas de 102 818 € mais de 140 113 €.

Pour pouvoir dire si le prix de vente actuel a été correctement déterminé, il faut calculer le coût de revient du litre d'huile et l'augmenter de 8 € pour définir le prix de vente satisfaisant à l'objectif de marge que s'est fixé Olivier Moulin.
La démarche consiste à :
– établir le tableau de répartition des charges indirectes (annexe 2) à partir des annexes 1, 3 et 4 ;

Comptes	Montants	Centres opérationnels								Centre de structure	
		Centre auxiliaire		Centres principaux							
		Entretien		Presse		Conditionnement		Distribution		Administration	
		En %	En €	En %	En €	En %	En €	En %	En €	En %	En €
Électricité	6 250	10 %	625	70 %	4 375	10 %	625	5 %	313	5 %	313
Fournitures d'entretien	10 820	100 %	10 820		–		–		–		–
Fournitures administratives	840		–		–		–		–	100 %	840
Location	21 000	10 %	2 100	70 %	14 700	10 %	2 100	5 %	1 050	5 %	1 050
Entretien et réparations	8 600	100 %	8 600		–		–		–		–
Assurances	2 400	10 %	240	60 %	1 440	10 %	240	10 %	240	10 %	240
Frais de publicité	900		–		–		–	100 %	900		–
Frais postaux et télécoms	860		–		–		–		–	100 %	860
Frais bancaires	450		–		–		–		–	100 %	450
Impôts et taxes	11 600		–	35 %	4 060		–		–	65 %	7 540
Salaires	414 000	10 %	41 400	55 %	227 700	15 %	62 100	10 %	41 400	10 %	41 400
Salaires administratifs	36 000		–		–		–		–	100 %	36 000
Charges sociales	256 500	8 %	20 520	45 %	115 425	12 %	30 780	15 %	38 475	20 %	51 300
Intérêts	1 200	15 %	180	55 %	660	10 %	120	10 %	120	10 %	120
Dotations aux amortissements	43 300	20 %	8 660	70 %	30 130	5 %	2 165	5 %	2 165		—
Totaux répartition primaire			93 145		398 670		98 130		84 663		140 113
Répartition secondaire											
Centre Entretien		– 100 %	93 145	80 %	74 516	15 %	13 972			5 %	4 657
Totaux répartition secondaire		–		473 186		112 102		84 663		144 770	
Unités d'œuvre				Kg d'olives pressées		Bidon conditionné		100 € de CA		100 € de coût de production	
Nombre d'unités d'œuvre				1 258 400		45 000		11 331		24 590	
Coût de l'UO				0,3760 €		2,4912 €		7,4718 €		5,887 €	

 ©Nathan

– calculer le coût de production de l'huile. Pour cela, il faut prendre en compte le montant des achats d'olives et des autres charges indirectes de production, c'est-à-dire les coûts de presse et de conditionnement ;

Coût de l'huile	Quantités	Coût unitaire	Montant
Achat d'olives			281 500,00
Achat emballages	45000	0,2	9 000,00
CI Presse	225000	0,3760	84 604,93
CI conditionnement	45000	2,4912	112 101,75
Coût de production	45000	10,8268	487 206,68

– calculer le coût de revient des litres d'huile en tenant compte du coût de production et des charges indirectes de distribution et d'administration ;

Coût de revient	Quantités	Coût unitaire	Montant
Coût de production	45 000	10,8268	487 206,68 €
CI de distribution	7 650	7,4718	57 158,96 €
CI d'administration	4 872,07	5,8873	28 683,53 €
Coût de revient	45 000,00	12,73 €	573 049,17 €

– augmenter le coût de revient de 8 € (la marge attendue) et comparer le montant obtenu au prix de vente fixé à 17 €.
Le coût de revient d'un litre d'huile est de 12,73 €. Avec un prix de vente de 17 €, la marge n'est que de : 17 – 12,73 = 4,27 €. L'objectif de marge n'est pas atteint et, par conséquent, pour réaliser une marge de 8 €, il faudrait vendre le litre à : 12,73 + 8 = 20,73 €, que l'on pourrait ramener à 20,50 €.

Résultat	Quantités	Coût unitaire	Montant
Chiffre d'affaires	45 000,00	17,00 €	765 000,00 €
Coût de revient	45 000,00	12,73 €	573 049,17 €
Résultat	45 000,00	4,27 €	191 950,83 €

Compte tenu du caractère de l'épreuve (épreuve ponctuelle écrite), il est préférable que les étudiants fassent tous les calculs, dans un premier temps, sur support papier.
La réalisation sous Excel se fera dans un second temps. Pour cela, un fichier Excel version étudiants est disponible sur le site compagnon (E5_Q1) afin de leur éviter la mise en forme du tableau (qui risquerait d'être longue et peu productive).

Explications :
Nombre de kg d'olives pressées : 1 033,40 tonnes apportées par les clients auxquelles il faut ajouter les olives pressées qui ont permis d'obtenir les 45 000 litres d'huile que le moulin vend pour son compte (à raison de 5 kg d'olives pressées pour obtenir un litre d'huile).
Soit : 1 033 400 + 45 000 × 5 = 1 258 400 kg d'olives pressées
Le chiffre d'affaires est obtenu en utilisant les comptes 70 de l'extrait de la balance.
Le coût de l'unité d'œuvre est obtenu en divisant le total après répartition secondaire de chaque centre d'analyse par le nombre d'unités d'œuvre.

2. Évaluez la rentabilité globale de l'activité « Vente d'huiles d'olive bio ».

Pour cela, il faut établir le compte de résultat différentiel et déterminer le seuil de rentabilité.

	En €	En %
Chiffre d'affaires	765 000 €	100,00 %
Charges variables	290 500 €	
Marge sur coût variable	474 500 €	62,03 %
Charges fixes	470 000 €	
Résultat	4 500 €	0,59 %

Pour établir le compte de résultat différentiel, il faut reprendre les données initiales, à savoir 45 000 litres d'huile fabriqués grâce aux achats d'olives et d'emballages (qui représentent les charges variables). Ces litres sont vendus au prix unitaire de 17 €, ce qui permet de calculer le chiffre d'affaires.

La marge sur coût variable s'obtient en enlevant du chiffre d'affaires les charges variables.

Seuil de rentabilité	757 744,99 €
Nombre de litres	44 573

Le seuil de rentabilité est obtenu en divisant le montant des charges fixes par le taux de marge sur coût variable. En divisant le seuil de rentabilité en valeur (en €) par le prix de vente unitaire du litre d'huile, on trouve le nombre de litres qui correspond au seuil de rentabilité en volume.

Marge de sécurité	7 255,01 €
Marge de sécurité en litres	427

La marge de sécurité est la différence entre le chiffre d'affaires du compte de résultat différentiel et le seuil de rentabilité.

Le chiffre d'affaires est repris dans l'extrait de la balance, les charges variables sont constituées des achats d'olives et d'emballages (extrait de la balance).

Le seuil de rentabilité est de 757 745 € environ, ce qui ne permet pas de disposer d'une réelle marge de sécurité car celle-ci est de 7 255 €.

La rentabilité de cette activité est bien faible.

©Nathan

3. Rédigez une note de synthèse à l'attention de M. Moulin pour répondre à ses questions, présenter vos conclusions et soumettre quelques suggestions.

Émetteur : Gestionnaire
Destinataire : Olivier Moulin

À Nyons, le jj/mm/aaaa

Note de synthèse n° XXXX

Objet : Étude de la rentabilité des 2 activités : presse d'olives et vente d'huiles d'olive biologiques
PJ : tableaux de calculs

Vous m'avez demandé d'étudier la rentabilité de votre entreprise.

Votre inquiétude est de savoir si le prix de vente actuel des huiles d'olive biologiques permet de réaliser la marge unitaire de 8 € que vous souhaitez obtenir.

Pour répondre à votre interrogation, j'ai calculé le coût de revient que j'ai ensuite comparé au prix de vente pour déterminer la marge unitaire.

Le tableau de répartition des charges indirectes permet de définir le coût de l'unité d'œuvre. Le logiciel que j'ai utilisé pour ce travail est un tableur qui permet d'automatiser les calculs.

Voici les explications concernant les données que vous avez entourées en rouge sur mon document :
– à la ligne « Fournitures d'entretien », le chiffre de 10 820 € a été trouvé en multipliant le montant global (colonne 2 du tableau) par le pourcentage indiqué (100 %) ; ce qui signifie que le montant total des fournitures d'entretien est à imputer au centre d'entretien ;
– à la ligne « Totaux répartition primaire », il s'agissait d'additionner toutes les sommes de la colonne ;
– à la ligne « Centre Entretien », j'ai obtenu les chiffres entourés en appliquant respectivement 80 %, 15 % et 5 % au montant des frais du centre auxiliaire « Entretien ». En effet, ce centre a travaillé pour l'atelier Presse à concurrence de 80 % de son temps, pour le conditionnement pour 15 % de son temps et enfin pour 5 % pour le service administratif ;
– enfin, le coût d'unité d'œuvre est obtenu en divisant le total après répartition secondaire de chaque centre par le nombre d'unités d'œuvre.

Après cette étape, j'ai calculé le coût de revient d'un litre d'huile en deux temps : le coût de production d'abord puis le coût de revient. Le coût de production est de 10,72 € et le coût de revient de 12,63 €. Avec un prix de vente de 17 €, la marge n'est que de 4,37 €. Pour obtenir une marge de 8 €, il faudrait vendre le litre d'huile 20,63 €, que l'on pourrait fixer à 20,50 € ou 21 €.

J'ai ensuite établi le compte de résultat différentiel afin de déterminer la marge sur coût variable et le taux de marge sur coût variable. Le seuil de rentabilité est de 757 745 € et nous disposons en stock de sécurité de 427 litres d'huile. Cela est insuffisant.

Je reste à votre disposition pour tous renseignements complémentaires

Le (la) gestionnaire

© Nathan

DOSSIER 2 – Étude de l'impact d'un projet de développement sur la rentabilité (p. 240)

À l'aide de l'annexe 6 :

4. Étudiez l'impact de cette décision sur la rentabilité de l'activité « Production d'huiles d'olive bio ».

	En €	En %
Chiffre d'affaires	1 080 000 €	100,00 %
Charges variables	314 820 €	
Marge sur coût variable	765 180 €	70,85 %
Charges fixes	442 500 €	
Résultat	322 680 €	29,88 %

Seuil de rentabilité	624 558,93 €
Nombre de litres	31 228

Marge de sécurité en €	455 441,07 €
Marge de sécurité en litres	22 772

Les données qui changent sont les suivantes :
– achat de 270 000 kg d'olives qui permettraient d'obtenir : 270 000 / 5 = 54 000 litres d'huile ;
– l'entreprise achèterait : (54 000 – 45 000) × 100 / 45 000 = 20 % de plus d'olives. En revanche, le prix d'achat a été négocié avec une baisse de 10 %. Le montant des achats sera donc augmenté de 20 % (suite à l'augmentation des quantités) et réduit de 10 % (grâce à la négociation) soit : 281 500 × 1,2 × 0,9 = 304 020 € ;
– le chiffre d'affaires est modifié puisque les ventes portent sur 54 000 litres vendus au prix unitaire de 20 €.

La suite des calculs est identique à la méthodologie suivie pour le calcul du seuil de rentabilité et de la marge de sécurité.

5. Rédigez un message à M. Moulin avec les conclusions de l'étude et les résultats des calculs.

©Nathan

Chapitre 17

L'analyse de la performance financière

Corrigé de la situation professionnelle (p. 243)

1. Quels effets bénéfiques cette nouvelle activité pourrait-elle avoir sur l'entreprise ? Quels sont les risques ?

Cette nouvelle activité pourrait permettre à l'entreprise d'engager une diversification qui aurait un effet bénéfique sur son image, en plus de celle déjà acquise avec le « *made in France* » : effet positif sur sa notoriété.
Les risques sont liés au coût important qui serait engendré par l'acquisition de la machine.

2. Quel type d'analyse M. Bot souhaite-t-il ? Pourquoi ?

M. Bot souhaite évaluer la performance financière actuelle de l'entreprise (analyse fonctionnelle, indicateurs de performance). Il veut vérifier que cette nouvelle activité ne mettra pas en péril son entreprise et obtenir l'adhésion des collaborateurs à son projet.

Corrigé du travail à faire (p. 244-245)

Voir fichier Excel « Chap17_TAF_corr » pour les différents tableaux de calculs.

I. Mettre en évidence les informations principales d'un bilan comptable

1. Évaluez les biens possédés par l'entreprise en N et en N–1.

Les biens possédés en N ont une valeur de 3 852 100 €.
Les biens possédés en N–1 ont une valeur de 3 971 500 €.

2. L'entreprise n'a pas encore besoin de renouveler ses machines. Quelle donnée du bilan vous confirme cette information ? Justifiez votre réponse.

Dans les colonnes « Actif immobilisé » du bilan comptable, on peut lire que l'ensemble des immobilisations a une valeur d'origine de 4 824 600 € et que, jusqu'à présent, il a été déprécié de 2 575 800 €. Les immobilisations ont donc été utilisées à peu près pour une durée correspondant à la moitié de leur durée de vie.

3. Évaluez le montant total des dettes de l'entreprise en N et en N–1.

Dans les colonnes « Dettes » du bilan comptable passif, on lit les totaux suivants :
– en N : 1 692 400 € ;
– en N–1 : 2 001 800 €.

4. Déduisez-en la valeur du patrimoine de Créa'barb pour N et N–1. Calculez son taux d'évolution. Commentez.

Patrimoine N : 3 852 100 – 1 692 400 = 2 159 700 €
Patrimoine N–1 : 3 971 500 – 2 001 800 = 1 969 700 €
Taux d'évolution : 9,65 %
Le patrimoine de l'entreprise a donc augmenté de 9,65 % entre N–1 et N.

5. Évaluez la somme dont l'entreprise dispose en banque.

L'entreprise dispose de 50 700 € en N (disponibilités).

6. Cette somme est-elle suffisante pour payer les dettes fournisseurs ?

Cette somme ne suffira pas à payer les dettes fournisseurs, qui s'élèvent à 542 000 €.

7. D'après M. Sère, l'entreprise n'aura pas de difficultés pour payer ses fournisseurs en N+1. Expliquez pourquoi.

L'entreprise pourra payer ses fournisseurs si elle encaisse les sommes dues par ses clients, qui s'élèvent à 732 500 € (+ 7 200 € d'autres créances). Ce montant est supérieur à celui des dettes fournisseurs.
Remarque : cela permet également de faire face aux découverts bancaires (CBC), de 115 000 €.

II. Construire un bilan fonctionnel

8. Expliquez pourquoi M. Sère pense qu'il est utile de construire un bilan fonctionnel.

Le bilan comptable donne des informations incomplètes. Le bilan fonctionnel est un bilan plus « pratique » pour analyser la situation financière de l'entreprise et ses possibilités de développement. Il permet d'étudier d'où vient l'argent et comment il est utilisé.

9. Complétez le bilan fonctionnel de Créa'barb pour les années N–1 et N (annexe 4 ou sur tableur).

Bilan fonctionnel condensé

ACTIF				PASSIF			
	N	N –1	N– 2		N	N– 1	N– 2
EMPLOIS STABLES	4 824 600	4 623 300	4 451 600	**RESSOURCES STABLES**	5 771 300	5 659 100	5 331 400
ACTIF CIRCULANT				**PASSIF CIRCULANT**			
Exploitation	1 563 900	1 632 800	1 593 800	Exploitation	610 800	594 300	645 700
Hors exploitation	7 200	4 900	4 500	Hors exploitation	16 100	11 000	11 700
Trésorerie active	117 500	168 900	88 900	**Trésorerie passive**	115 000	165 500	150 000
TOTAL GÉNÉRAL	**6 513 200**	**6 429 900**	**6 138 800**	**TOTAL GÉNÉRAL**	**6 513 200**	**6 429 900**	**6 138 800**

III. Produire et analyser des indicateurs pertinents

10. Calculez la valeur ajoutée créée par l'entreprise (pour N et N–1) après avoir rappelé sa définition.

La valeur ajoutée est la richesse créée par l'entreprise.

	N–1	N
Production de l'exercice	4 448 900	4 529 100
– Consommation en provenance de tiers	2 405 900	2 477 300
= Valeur ajoutée	**2 043 000**	**2 051 800**

11. Calculez, pour N–1 et N (annexe 7 ou tableur) :

a. les taux de croissance du CA et de la VA ;

(4 554 100 – 4 478 800) / 4 478 800 → 1,68 %
(4 478 800 – 4 241 300) / 4 241 300 → 5,6 %

(2 051 800 – 2 043 000) / 2 043 000 → 0,43%
(2 043 000 – 2 014 300) / 2 014 300 → 1,42%

b. le taux de profitabilité ;

424 000 / 4 554 100 → 9,31%
458 300 / 4 478 800 → 10,23%

 © Nathan

c. le taux de rentabilité économique ;

458 600 / (2 149 100 + 1 065 500 - 115 000) →14,8%

485 800 / (1 960 600 +1 396 500 -165 500 → 15,22%

d. le taux de rentabilité financière.

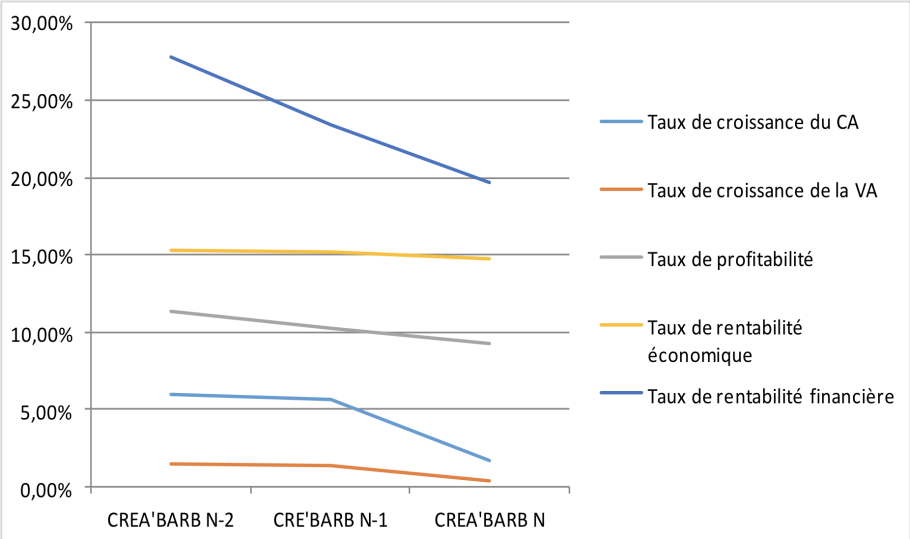
424 000 / 2 149 100 → 19,73 %

458 300 / 1 960 600 → 23,38 %

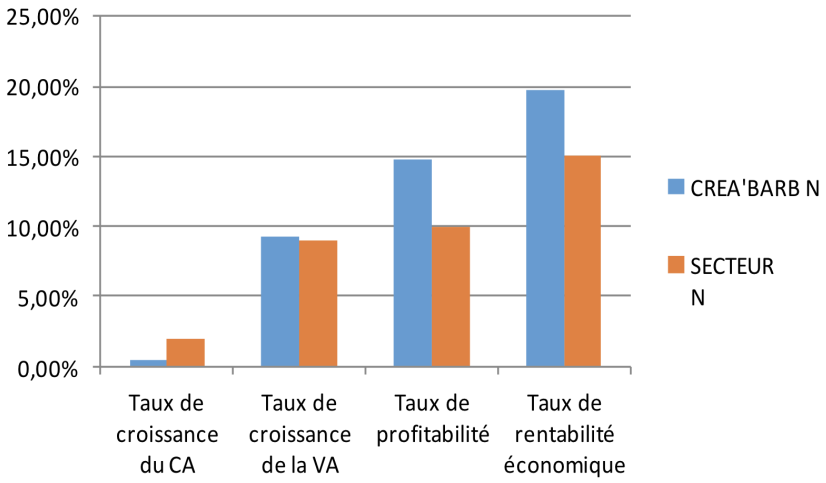
Indicateurs d'activité	N–1	N
Taux de croissance du CA	5,60 %	1,68 %
Taux de croissance de la VA	1,42 %	0,43 %
Taux de profitabilité	10,23 %	9,31 %
Taux de rentabilité économique	15,22 %	14,80 %
Taux de rentabilité financière	23,38 %	19,73 %

12. Afin de compléter le tableau de bord financier de l'entreprise représentez graphiquement (annexe 7 ou sur tableur) :

a. l'évolution des indicateurs financiers calculés à la question 11 entre N–2 et N :



b. la comparaison entre les indicateurs financiers de Créa'barb et ceux du secteur pour l'année N.



13. En vous appuyant sur les éléments de ce tableau de bord, présentez une note structurée dans laquelle vous commenterez les résultats obtenus en évoquant les points suivants (logiciel de traitement de texte) :
– l'évolution du patrimoine ;
– l'évolution de la trésorerie ;
– les indicateurs de performance.

Étude des indicateurs financiers de l'entreprise Crea'barb.

I. Le patrimoine et la trésorerie

– Le patrimoine a augmenté entre N–2 et N. Cette augmentation sera bien plus significative si l'entreprise décide réellement de se diversifier.

– La trésorerie s'est améliorée entre N–2 et N mais elle reste faible, ce qui n'est pas rassurant pour l'entreprise.

II. Les indicateurs de performance financière

– Les indicateurs de performance financière sont sensiblement les mêmes que ceux des entreprises du secteur, voire supérieurs (rentabilité économique et rentabilité financière).

L'entreprise a donc une bonne capacité à générer du profit et à rémunérer ses actionnaires.

14. Concluez sur la performance financière actuelle de Créa'barb. Selon vous, avec ces premiers éléments d'information, la nouvelle activité est-elle envisageable ?

L'entreprise Créa'barb semble être performante financièrement. Ses indicateurs sont meilleurs que ceux des entreprises du même secteur. Cependant, sa trésorerie semble fragile. Ses concours bancaires courants sont trop élevés. Il est donc nécessaire de poursuivre les investigations avant d'envisager une nouvelle activité.

© Nathan

Corrigé de l'application

Application – Construire un bilan fonctionnel et calculer des indicateurs (p. 256)

1. À l'aide du document 1, présentez le bilan fonctionnel de l'entreprise Le Sanglier pour l'année N (document 2 à compléter sur tableur).

Bilan fonctionnel condensé

ACTIF		PASSIF	
	N		**N**
EMPLOIS STABLES		**RESSOURCES STABLES**	
Immobilisations incorporelles		Capitaux propres	146 578
Immobilisations corporelles	60 825	Provisions pour risques et charges	0
Immobilisations financières	2 000	Amortissements et dépréciations	22 084
		Dettes financières	66 039
TOTAL I	**62 825**	**TOTAL I**	**234 701**
ACTIF CIRCULANT		**PASSIF CIRCULANT**	
Stocks et en-cours	121 062	Dettes	320 707
Créances	390 409	Produits constatés d'avance	0
Charges constatées d'avance	0		
TOTAL II	**511 471**	**TOTAL II**	**320 707**
TRÉSORERIE ACTIVE		**TRÉSORERIE PASSIVE**	
VMP	0	Concours bancaires courants	19 837
Disponibilités	949		
TOTAL III	**949**	**TOTAL III**	**19 837**
TOTAL GÉNÉRAL	**575 245**	**TOTAL GÉNÉRAL**	**575 245**

2. À l'aide du document 3, calculez des indicateurs de performance financière :
– taux croissance du CA ;
– pour N–1 et N : profitabilité, rentabilité économique et financière.

		N	N–1
Taux de croissance du CA	(CA N – CA N-1) / CA N-1	5 %	
Profitabilité	RNC / CA	6 %	12 %
Rentabilité économique	Résultat d'exploitation / Capitaux LT	63 %	87 %
Rentabilité financière	RNC / Capitaux propres	61 %	83 %

3. Analysez les résultats obtenus.

Le CA de l'entreprise est en hausse de 5 %. Le taux de profitabilité est en forte baisse (divisé par 2). Cette baisse est due à la baisse du résultat. L'entreprise n'est pas efficiente.
La rentabilité économique (capacité à dégager des profits à partir des capitaux à disposition) et la rentabilité financière (capacité de l'entreprise à rémunérer ses associés) sont également en baisse. Elles restent cependant très élevées. Ce qui ne pose donc pas problème à l'entreprise.
Il aurait été intéressant de comparer ces résultats avec ceux des entreprises du secteur.

Chapitre 18

La mesure de l'impact d'une décision sur les équilibres financiers

Corrigé de la situation professionnelle (p. 259)

1. Pourquoi M. Bot a-t-il besoin d'analyser plus en détail les éléments d'équilibre financier de Créa'barb ?

M. Bot souhaite obtenir l'adhésion de ses collaborateurs à son projet. Il ne veut cependant pas mettre en péril la situation financière de l'entreprise. Or, les analyses précédentes ont montré des fragilités au niveau de la trésorerie. Il est donc nécessaire d'approfondir les analyses.

2. Quel type d'analyse M. Sère préconise-t-il ?

M. Sère préconise une analyse des éléments d'équilibre financier et des simulations permettant de voir l'impact du financement de la nouvelle activité sur la situation financière de l'entreprise.

Corrigé du travail à faire (p. 260-261)

Voir fichier Excel « Chap18_TAF_corr » pour les différents tableaux de calculs.

I. Vérifier l'équilibre financier

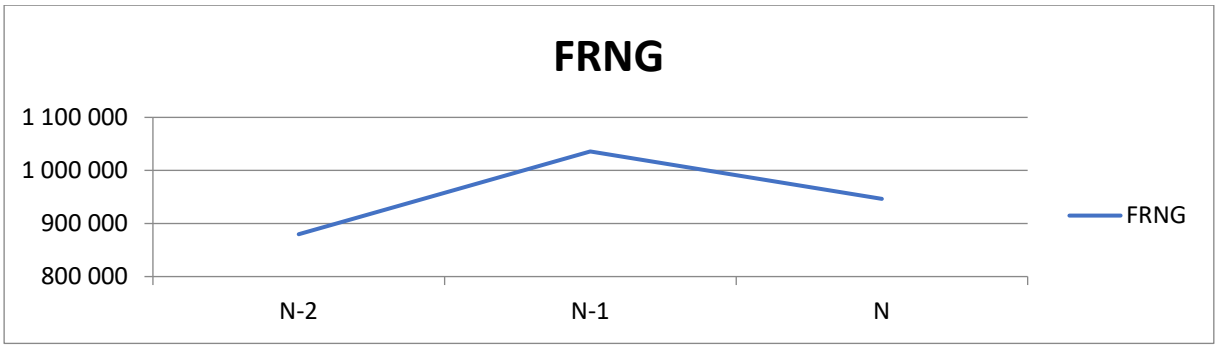
1. Calculez le FRNG et le BFR pour l'année N (annexe 2 ou tableur). Déduisez-en la trésorerie nette.

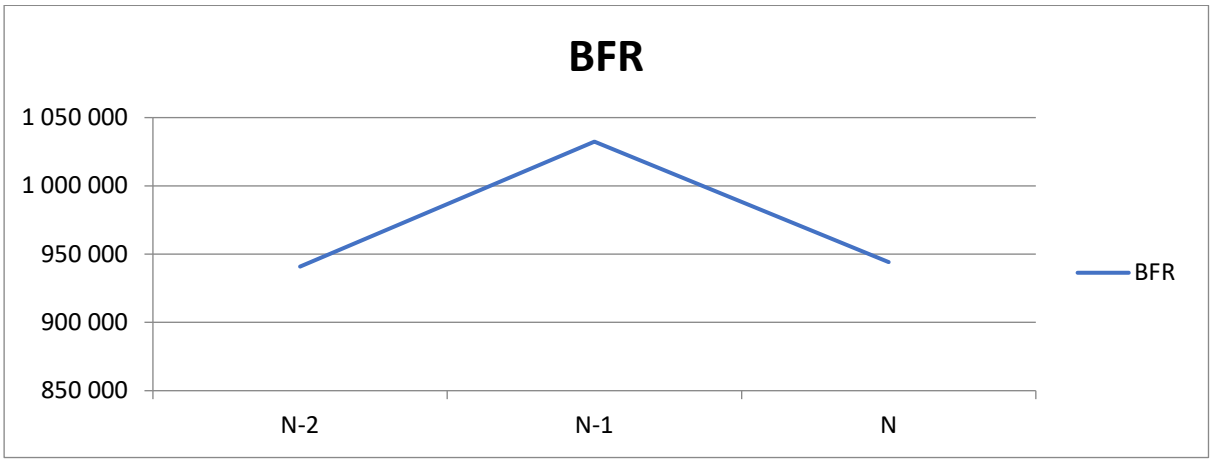
	N	N–1	N–2
Ressources stables	5 771 300	5 659 100	5 331 400
– Emplois stables	4 824 600	4 623 300	4 451 600
FRNG	**946 700**	**1 035 800**	**879 800**
Actif circulant	1 571 100	1 637 700	1 598 300
Passif circulant	626 900	605 300	657 400
BFR	**944 200**	**1 032 400**	**940 900**
FRNG	946 700	1 035 800	879 800
– BFR	944 200	1 032 400	940 900
Trésorerie	**2 500**	**3 400**	**– 61 100**

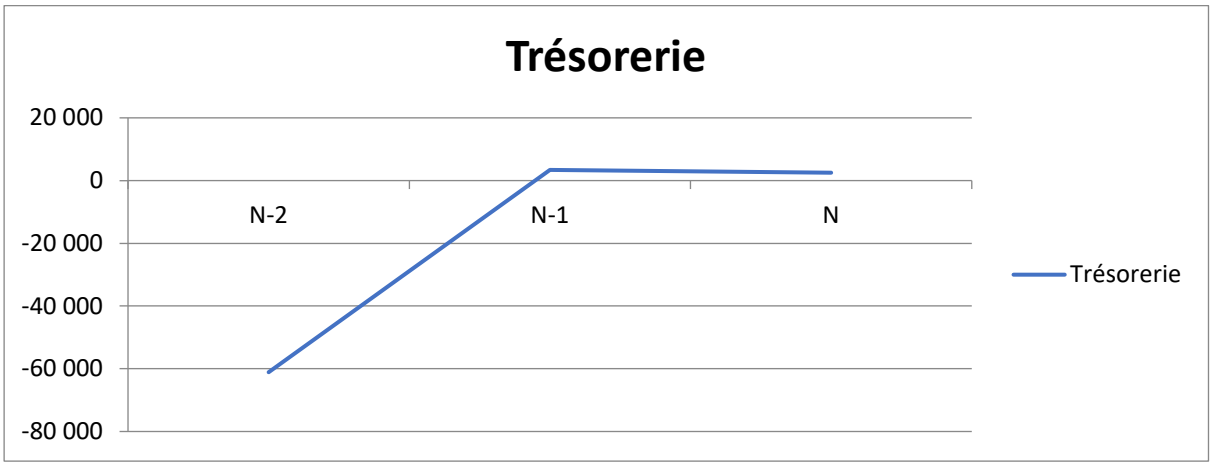
2. Complétez le tableau de bord : représentez graphiquement l'évolution du FRNG, du BFR et de la TN (tableur).

Éléments d'équilibre financier	N–2	N–1	N
FRNG	879 800	1 035 800	946 700
BFR	940 900	1 032 400	944 200
Trésorerie	**– 61 100**	**3 400**	**2 500**

 © Nathan







II. Analyser les équilibres financiers

3. Rappelez le principe de l'équilibre financier et vérifiez que Créa'barb le respecte. Justifiez.

Principe de l'équilibre financier : un emploi stable doit être financé par une ressource stable. Ainsi, les ressources à long terme doivent toujours être au moins égales aux emplois à long terme.

	N	N–1	N–2
Ressources stables	5 771 300	5 659 100	5 331 400
– Emplois stables	4 824 600	4 623 300	4 451 600
FRNG	**946 700**	**1 035 800**	**879 800**

Le FRNG est positif. L'entreprise respecte donc le principe de l'équilibre financier.

4. L'entreprise dégage-t-elle un besoin ou une ressource en fonds de roulement ? Est-ce une situation habituelle ? Justifiez.

	N	N–1	N–2
Actif circulant	1 571 100	1 637 700	1 598 300
Passif circulant	626 900	605 300	657 400
BFR	**944 200**	**1 032 400**	**940 900**

L'entreprise dégage un besoin en fonds de roulement. C'est une situation habituelle puisque, dans la plupart des entreprises, les besoins générés par les créances que l'on attend et les stocks que l'on finance sont supérieurs aux ressources apportées par les dettes.

5. L'entreprise arrive à dégager une trésorerie, l'expert-comptable affirme que l'équilibre financier est sain. Expliquez pourquoi.

Les ressources à long terme financent les emplois à long terme. Le FRNG est supérieur au BFR. Il est donc suffisant pour financer le BFR lié aux décalages entre encaissements et décaissements. La situation de l'entreprise est donc saine ; la trésorerie est positive.

6. Rappelez le montant de la trésorerie et vérifiez son calcul.

	N	N–1	N–2
FRNG	946 700	1 035 800	879 800
– BFR	944 200	1 032 400	940 900
Trésorerie	**2 500**	**3 400**	**– 61 100**

7. Pour l'année N, comparez ce montant avec celui des disponibilités inscrites au bilan comptable. Que constatez-vous ? Rappelez l'utilité du bilan fonctionnel par rapport au bilan comptable.

Disponibilités inscrites au bilan : 50 700 €
Trésorerie : 2 500 €
La trésorerie est moindre que le montant inscrit en disponibilités au bilan comptable. Le bilan fonctionnel facilite donc l'analyse.

8. La situation financière s'est améliorée depuis N–2 mais elle reste encore fragile. Expliquez pourquoi.

La trésorerie est passée de – 61 100 € en N–2 à 2 500 € en N. La situation s'est donc améliorée. Cependant, on remarque que le montant des découverts bancaires reste élevé, ce qui impacte fortement la trésorerie qui reste fragile puisque peu élevée.

III. Calculer et analyser les ratios

9. Vous étudiez les ratios d'équilibre financier.

a. Calculez le ratio de financement des immobilisations et celui de couverture des capitaux investis pour l'année N (annexe 4 ou tableur).

Ratios d'équilibre financier	N	N–1	N–2
Financement des immobilisations	1,20	1,22	1,20
Ratio de couverture des capitaux investis	1,00	1,00	0,99

b. Analysez les résultats obtenus.

Les deux ratios sont supérieurs à 1 (sauf en N–2 pour le ratio de couverture).
C'est une situation normale : les investissements de l'entreprise sont donc bien financés par les ressources stables.
Le ratio de couverture est < à 1 en N–2 car la trésorerie était négative.

 © Nathan

10. Vous étudiez les ratios de structure.

a. Analysez l'évolution des ratios d'indépendance financière et d'intensité capitalistique.

L'intensité capitalistique n'a pas vraiment évolué entre N–2 et N. Le poids des immobilisations dans le patrimoine n'a pas vraiment changé.
Le ratio d'indépendance financière a fortement diminué. Il est inférieur à 1 (0,5 en N) ; l'entreprise est donc peu endettée.

b. L'entreprise peut-elle envisager de recourir à l'emprunt pour financer l'acquisition de la nouvelle machine ? Justifiez.

Le ratio d'indépendance financière étant peu élevé, l'entreprise peut envisager de recourir à l'emprunt pour financer l'acquisition de la nouvelle machine.

11. Vous étudiez les ratios de rotation. Procédez à une analyse des ratios dans le temps et dans l'espace.

Le délai de rotation des stocks a diminué entre N–2 et N. Il est relativement élevé. Ceci est peut-être du aux conditions d'achat ou à la quantité de matières première nécessaire pour la fabrication des jouets. On remarque cependant que le délai de rotation des stocks de Créa'barb est inférieur au délai des entreprises du secteur depuis N-1. Cela correspond donc à une situation normale.

Le délai de rotation des créances clients n'a pas vraiment évolué entre N–2 et N (± 1 point). Plus il est court, mieux c'est. Or, le délai de règlement des clients de Créa'barb semble inférieur à celui des autres entreprises du secteur, ce qui est plutôt positif.

Le délai de rotation des dettes fournisseurs a sensiblement baissé entre N–2 et N (– 10 points environ). Il est lui aussi inférieur à celui des autres entreprises du secteur. Dans ce cas, ce n'est pas positif : plus il est long, mieux c'est. L'entreprise aurait-elle perdu son pouvoir de négociation ?

IV. Mesurer l'impact d'une décision sur les équilibres financiers

12. Réalisez des simulations pour vérifier l'impact de ces hypothèses sur les équilibres financiers de Créa'barb.

a. Complétez l'annexe 6 (vous pouvez utiliser un tableur).

Voir page suivante.

CRÉA'BARB – Simulation des modes de financement				
	Année de référence	**Hypothèse 1 Financement par les ressources propres**	**Hypothèse 2 Augmentation dettes fournisseurs + Emprunt de 500 000 €**	**Hypothèse 3 Augmentation dettes fournisseurs + Emprunt de 900 000 €**
			25 %	25 %
			500 000	900 000
Capitaux propres	2 149 100	2 149 100	2 149 100	2 149 100
Amortissements et dépréciations	2 661 100	2 661 100	2 661 100	2 661 100
Provisions pour risques et charges	10 600	10 600	10 600	10 600
Dettes financières	950 500	950 500	1 450 500	1 850 500
Total des ressources stables	**5 771 300**	**5 771 300**	**6 271 300**	**6 671 300**
Immobilisations incorporelles	259 000	259 000	259 000	259 000
Immobilisations corporelles	4 532 100	5 532 100	5 532 100	5 532 100
Immobilisations financières	33 500	33 500	33 500	33 500
Total des emplois stables	**4 824 600**	**5 824 600**	**5 824 600**	**5 824 600**
FRNG	**946 700**	**-53 300**	**446 700**	**846 700**
Dettes fournisseurs	542 000	542 000	677 500	677 500
Autres dettes d'exploitation	68 800	68 800	68 800	68 800
Autres dettes hors exploitation	16 100	16 100	16 100	16 100
Total passif circulant	**626 900**	**626 900**	**762 400**	**762 400**
Stocks de matières premières	354 000	354 000	354 000	354 000
Stocks de produits finis	367 800	367 800	367 800	367 800
Créances clients	732 500	732 500	732 500	732 500
Autres créances d'exploitation	109 600	109 600	109 600	109 600
Autres créances hors exploitation	7 200	7 200	7 200	7 200
Total actif circulant	**1 571 100**	**1 571 100**	**1 571 100**	**1 571 100**
BFR	**944 200**	**944 200**	**808 700**	**808 700**
Trésorerie nette	**2 500**	**– 997 500**	**– 362 000**	**38 000**
Impact trésorerie		***– 1 000 000***	***– 364 500***	***35 500***

b. Pour chaque hypothèse, répondez aux questions suivantes.

	Hypothèse 1	**Hypothèse 2**	**Hypothèse 3**
L'équilibre financier est-il respecté ?	Non, cette hypothèse n'est pas envisageable. Un emploi à long terme doit toujours être financé par du long terme.	Oui, le FRNG est positif.	Oui
Comment le BFR a-t-il évolué ?	Le BFR n'a pas été modifié.	Le BFR a diminué grâce à l'augmentation des dettes fournisseurs (allongement des délais de paiement).	Le BFR a diminué grâce à l'augmentation des dettes fournisseurs (allongement des délais de paiement).
Quel est l'impact de cette évolution sur la trésorerie ?	Le FRNG n'est plus suffisant pour combler le BFR. La situation est très dangereuse.	Le FRNG reste insuffisant pour combler le BFR.	Le FRNG est suffisant pour couvrir le BFR. Il permet même de dégager une trésorerie positive.

13. Quelle hypothèse peut être envisagée ? Quel impact positif a-t-elle sur la trésorerie de l'entreprise ? Justifiez.

Seule l'hypothèse 3 peut être envisagée. C'est la seule qui a un impact positif sur la trésorerie, voire qui l'améliore, ce qui correspond à l'objectif recherché par M. Bot.

 © Nathan

14. Vérifiez que le financement par emprunt (hypothèse 3) est possible en calculant le ratio d'indépendance financière. Justifiez

Ratio d'indépendance financière : 0,80. Il reste inférieur à 1. L'entreprise peut donc envisager un financement par emprunt bancaire.

15. Afin de finaliser la réunion avec les collaborateurs, présentez un diaporama dans lequel vous aborderez les points suivants :
– situation actuelle de l'entreprise : tableau de bord et éléments d'analyse ;
– présentation rapide de la nouvelle activité ;
– possibilité de financement de la nouvelle activité ;
– impact de cette décision sur les éléments d'équilibre financier.

Présentation libre :
– rappeler qu'il ne faut pas encombrer le diaporama avec de longues phrases ;
– possibilité d'utiliser l'image du tableau de bord et de mettre en évidence les chiffres importants ;
– inclure un tableau récapitulatif des possibilités de financement (avec avantages et inconvénients) ;
– rappeler de manière structurée l'impact sur le FRNG, le BFR et la TN (graphique Excel).

Corrigé des applications professionnelles

Application 1 – Calculer et analyser les éléments d'équilibre financier (p. 271)

1. L'entreprise respecte-t-elle le principe de l'équilibre financier (document 1) ?

Principe de l'équilibre financier : un emploi stable doit être financé par une ressource stable.
L'entreprise respecte ce principe puisque les ressources stables (234 701 €) sont supérieures aux emplois stables (62 825 €).

2. Calculez le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie pour l'année N. Vérifiez vos calculs.

	N
Ressources stables	234 701,00
- Emplois stables	62 825,00
FRNG	**171 876,00**
Actif circulant	511 471,00
- Passif circulant	320 707,00
BFR	**190 764,00**
FRNG	171 876,00
- BFR	190 764,00
Trésorerie	**-18 888,00**

Vérification :
Trésorerie active (949 €) – Trésorerie passive (19 837 €) = – 18 888 €

3. Analysez les éléments d'équilibre financier calculés à la question 2.

– L'équilibre financier est respecté : le BFR est positif et la TN est négative.
– Il est respecté puisque l'entreprise dispose d'un FRNG de 171 876 €.
– Il y a un BFR de 190 764 € : les dettes ne financent pas la totalité des stocks et créances (CT).
– De plus, celui-ci n'est pas couvert par le FRNG puisque ce dernier est inférieur.

– Comme le FRNG est inférieur au BFR, l'entreprise doit faire appel aux concours bancaires courants pour 19 837 € (trésorerie négative).
Cette situation est coûteuse en agios et risque de faire perdre la confiance des partenaires.

4. Calculez les ratios d'équilibre financier pour l'année Net comparez-les avec ceux du principal concurrent (document 2).

– Le ratio de financement des immobilisations est supérieur à 1 : les investissements sont financés par des ressources stables. Le FRNG est positif. Il est cependant inférieur à celui du concurrent.
– Le ratio de couverture des capitaux investis est inférieur à 1. Les ressources stables sont insuffisantes pour financer le besoin de financement. La trésorerie est donc négative.
Le concurrent a un ratio de 1, donc certainement une trésorerie positive.

5. Présentez les résultats de vos analyses dans un diaporama structuré et proposez des solutions pour améliorer la situation de l'entreprise.

Présentation libre. Les étudiants doivent bien préciser que l'entreprise doit prioritairement agir sur les éléments à court terme. Il s'agit de diminuer le besoin lié à l'exploitation.

Moyens d'action possibles :
– augmentation des dettes fournisseurs ;
– réduction des stocks ;
– diminution des créances clients.
Il convient de bien préciser que ces moyens ne sont pas facilement applicables en faisant un lien avec l'activité de l'entreprise.

Application 2 – Analyser l'impact du choix d'activité de la PME sur les équilibres financiers (p. 272)

1. Présentez le bilan fonctionnel de l'entreprise Clément et Chloé pour l'année N (vous pouvez utiliser un tableur) à l'aide des documents 2 et 3.

ACTIF		PASSIF	
	N		N
EMPLOIS STABLES	**152 710**	**RESSOURCES STABLES**	**261 303**
ACTIF CIRCULANT		**PASSIF CIRCULANT**	
Exploitation	231 962	Exploitation	122 600
Trésorerie active	**3 798**	**Trésorerie passive**	**4 567**
TOTAL GÉNÉRAL	**388 470**	**TOTAL GÉNÉRAL**	**388 470**

2. Calculez, pour l'année N, les éléments d'équilibre financier : fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et trésorerie nette (vous pouvez utiliser un tableur).

	N
Ressources stables	261 303
– Emplois stables	152 710
FRNG	**108 593**
Actif circulant	231 962
Passif circulant	122 600
BFR	**109 362**
FRNG	108 593
– BFR	109 362
Trésorerie	**– 769**

 © Nathan

3. Retrouvez par le calcul les ratios de rotation présentés dans le document 4.

Ratios de rotation	Clément et Chloé	Secteur	Formule
	N	N	
Délai de rotation des stocks	135 jours	144 jours	(Stocks moyens/ Achats HT)× 360
Délai de rotation des créances clients	1 jour	3 jours	(Créances / Ventes TTC)× 360
Délai de rotation des dettes fournisseurs	58 jours	70 jours	[Dettes / (Achats + Services extérieurs TTC)]× 360

Délai de rotation des stocks : {[(185 677 + 182 384) / 2] / 490 412} × 360 = 135 jours.
Délai de rotation des créances clients : [1 237 / (645 437 × 1,20)]× 360 = 1 jour.
Délai de rotation des dettes fournisseurs : {112 746 / [(490 412 + 91 650) × 1,20]} × 360 = 58 jours.

4. Analysez en quelques lignes la situation financière de l'entreprise.

L'équilibre financier est respecté mais le FRNG ne suffit pas à financer le BFR, qui est principalement dû à l'activité de l'entreprise (vente de vêtements de luxe). La TN est donc négative.
Il va être difficile de réduire les stocks et les délais de paiement des créances clients puisque les ratios sont déjà inférieurs à ceux des autres entreprises du secteur. L'entreprise peut envisager d'augmenter les délais de paiement des fournisseurs (inférieur à ceux des autres entreprises du secteur).

5. Rédigez une courte note dans laquelle vous expliquerez à Chloé en quoi la décision de choisir une activité de prêt-à-porter a pu impacter les éléments d'équilibre financier (document 1).

Réponse libre respectant les conditions de mise en forme d'une note.
Les étudiants doivent reprendre les informations du document 1et les intégrer dans leur explication.

Dans le secteur du prêt-à-porter, les vêtements sont commandés avant le début des saisons. Les collections d'été sont vendues au mois de janvier, les collections d'hiver en juillet-août.
Certains fournisseurs (surtout dans le secteur du luxe) imposent un montant minimum de commandes aux entreprises acheteuses.
Cela entraîne donc une augmentation obligatoire des stocks entre la date d'achat et la date de vente. De plus, les fournisseurs, étant en position de force, imposent des délais de paiement.
Ces éléments impactent et augmentent le BFR lié à l'exploitation et sont difficilement compressibles.

Chapitre 19

Le plan de financement et les modes de financement

Pistes pédagogiques

Le travail d'élaboration d'un plan de financement et de choix de modes de financement intervient après l'analyse financière de l'entreprise. C'est l'occasion de travailler à partir de données comptables issues du PGI, mais aussi de données transmises par les différents partenaires (établissements de crédit, expert-comptable…). Cela nécessite de prendre en compte la situation financière de l'entreprise afin de procéder à des choix adaptés.
Ce chapitre permet également de créer des outils de simulation afin de comparer l'impact de chaque mode de financement envisagé. Ces outils peuvent être créés sous Excel afin de les automatiser.

Corrigé de la situation professionnelle (p. 275)

1. Quelles études M. Bot a-t-il déjà réalisées pour prendre sa décision d'investir (chapitres 17 et 18) ?

M. Bot a déjà réalisé une analyse financière de l'entreprise Créa'barb en réalisant un bilan fonctionnel puis en calculant divers ratios à partir du bilan fonctionnel et du compte de résultat.

2. Pourquoi doit-il compléter ces études ?

Il est nécessaire de compléter ces études afin de choisir le mode de financement le plus adapté à la santé financière de l'entreprise. Chaque étude permettra d'argumenter auprès des différents partenaires (établissements de crédit, actionnaires…) afin de les convaincre de la faisabilité du projet.

Corrigé du travail à faire (p. 276)

I. Préparer le plan de financement initial

1. Analysez les annexes 1 et 2 puis indiquez, sous forme de tableau, les informations à utiliser pour le calcul des flux nets de trésorerie et pour le plan de financement.

FNT (ou CAF)	Plan de financement
Annexe 1 – Document A Le coût d'acquisition est également nécessaire pour calculer le plan d'amortissement : ligne « Dotation aux amortissements ».	Annexe 1 – Document A Coût d'acquisition à inscrire dans les emplois du PF : ligne « Acquisition d'immobilisations ».
Annexe 1 – Document B Les prévisions de CA et charges supplémentaires permettent de compléter les 2 premières lignes.	Annexe 1 – Document C Trésorerie initiale à inscrire en bas du PF (dès la 1re année) Dividende à inscrire dans les emplois.
Annexe 2 La colonne « Amortissement » du plan d'amortissement permet de renseigner les lignes « Dotations aux amortissements des actifs ».	Annexe 1 – Document D Prévision de BFR à inscrire dans les emplois du PF : ligne « Variation du BFR ».

 © Nathan

2. Calculez les flux nets de trésorerie sans tenir compte des modes de financement.

Sans financement

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
CA supplémentaire	560 000	665 000	770 000	910 000	945 000
– Charges d'exploitation suppl.	280 000	332 500	385 000	455 000	472 500
– Dotations aux amort. actif	195 000	195 000	195 000	195 000	195 000
= Résultat avant impôt	**85 000**	**137 500**	**190 000**	**260 000**	**277 500**
– Impôt sur les bénéfices	23 800	38 500	53 200	72 800	77 700
= Résultat après impôt	**61 200**	**99 000**	**136 800**	**187 200**	**199 800**
+ Dotations aux amort. actif	195 000	195 000	195 000	195 000	195 000
+ Valeur résiduelle actif					25 000 €
= Flux nets de trésorerie (ou CAF)	**256 200**	**294 000**	**331 800**	**382 200**	**419 800**
Flux nets cumulés	*– 741 300*	*– 447 300*	*– 115 500*	*266 700*	*686 500*

3. Dressez le plan de financement initial sans tenir compte des modes de financement.

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Emplois					
Acquisitions d'immobilisations	**1 000 000**				
Variation du BFR	80 000	70 000	50 000	40 000	30 000
Remboursement des emprunts					
Versement des dividendes	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Total des emplois (E)	**1 090 000**	**80 000**	**60 000**	**50 000**	**40 000**
Ressources					
Capacité d'autofinancement	256 200	294 000	331 800	382 200	419 800
Cessions d'immobilisations					
Augmentation de capital en numéraire					
Emprunts souscrits					
Subventions reçues					
Total des ressources (R)	**256 200**	**294 000**	**331 800**	**382 200**	**419 800**
Variation de trésorerie (R – E)	-833 800	214 000	271 800	332 200	379 800
Trésorerie initiale	2 500	– 831 300	– 617 300	– 345 500	– 13 300
Trésorerie finale	**– 831 300**	**– 617 300**	**– 345 500**	**– 13 300**	**366 500**

4. Concluez sur la pertinence d'un tel projet.

Ce projet d'acquisition d'une machine-outil permet de générer une trésorerie de plus de 360 000 € à partir de la 5e année. Il est indispensable de trouver des moyens pour financer cette immobilisation afin de ne pas altérer davantage la trésorerie de Créa'barb, qui est déjà faible.

Ce projet est toutefois rentable et pourra apporter une position concurrentielle intéressante pour ce fabricant de jouets.

II. Automatiser les calculs à l'aide d'un tableur

5. Reproduisez vos tableaux précédents des flux nets de trésorerie et du plan de financement sur une même feuille Excel et automatisez vos calculs.

Dans un premier temps, l'étudiant devra reproduire les tableaux et dissocier les éléments calculés des éléments saisis. Il pourra également prévoir une partie pour saisir les éléments de l'énoncé.
Il procédera ensuite à l'insertion des formules de calcul.
Corrigé disponible au format Excel sur le site compagnon : chap19_TAF_Q5-6_corr

6. Recopiez votre feuille de calcul et prévoyez les modifications nécessaires afin de procéder à des simulations de modes de financement.

Pour cela, l'étudiant utilisera la fonction « Déplacer ou créer une copie » puis il insérera les lignes nécessaires pour prendre en compte les modes de financement.
Corrigé disponible au format Excel sur le site compagnon : chap19_TAF_Q5-6_corr

III. Comparer les modes de financement

7. À partir de vos tableaux automatisés, calculez les flux nets de trésorerie et dressez le plan de financement en prenant en compte le financement par crédit-bail.

Crédit-bail

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
CA supplémentaire	560 000	665 000	770 000	910 000	945 000
– Charges d'exploitation suppl.	280 000	332 500	385 000	455 000	472 500
– Loyers de crédit-bail	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000
– Dotations aux amort. actif					
= Résultat avant impôt	**40 000**	**92 500**	**145 000**	**215 000**	**232 500**
– Impôt sur les bénéfices	11 200	25 900	40 600	60 200	65 100
= Résultat après impôt	**28 800**	**66 600**	**104 400**	**154 800**	**167 400**
+ Dotations aux amort. actif	0	0	0	0	0
+ Valeur résiduelle actif					25 000 €
= Flux nets de trésorerie (ou CAF)	**28 800**	**66 600**	**104 400**	**154 800**	**192 400**
Flux nets cumulés	*31 300*	*97 900*	*202 300*	*357 100*	*549 500*

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Emplois					
Dépôt de garantie	**50 000**				
Variation du BFR	80 000	70 000	50 000	40 000	30 000
Levée option d'achat					150 000
Versement des dividendes	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Total des emplois (E)	**140 000**	**80 000**	**60 000**	**50 000**	**190 000**
Ressources					
Capacité d'autofinancement	28 800	66 600	104 400	154 800	192 400
Cessions d'immobilisations					
Augmentation de capital en numéraire					
Emprunts souscrits					
Remboursement dépôt de garantie					50 000
Total des ressources (R)	**28 800**	**66 600**	**104 400**	**154 800**	**242 400**
Variation de trésorerie (R – E)	**–** 111 200	**–** 13 400	44 400	104 800	52 400
Trésorerie initiale	2 500	**–** 108 700	**–** 122 100	**–** 77 700	27 100
Trésorerie finale	**– 108 700**	**– 122 100**	**– 77 700**	**27 100**	**79 500**

© Nathan

8. Procédez aux mêmes calculs pour le financement par augmentation de capital et emprunt avec annuités constantes.

Remarque : il faut réaliser les calculs pour chaque proposition de tableau d'emprunt, soit trois hypothèses.

Hypothèse 1 : emprunt avec amortissement constant + augmentation de capital

Emprunt avec amortissement constant

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
CA supplémentaire	560 000	665 000	770 000	910 000	945 000
– Charges d'exploitation suppl.	280 000	332 500	385 000	455 000	472 500
– Charges d'intérêts	40 500	32 400	24 300	16 200	8 100
– Dotations aux amort. actif	195 000	195 000	195 000	195 000	195 000
= Résultat avant impôt	**44 500**	**105 100**	**165 700**	**243 800**	**269 400**
– Impôt sur les bénéfices	12 460	29 428	46 396	68 264	75 432
= Résultat après impôt	**32 040**	**75 672**	**119 304**	**175 536**	**193 968**
+ Dotations aux amort. actif	195 000	195 000	195 000	195 000	195 000
+ Valeur résiduelle actif					25 000 €
= Flux nets de trésorerie (ou CAF)	**227 040**	**270 672**	**314 304**	**370 536**	**413 968**
Flux nets cumulés	*– 770 460*	*– 499 788*	*– 185 484*	*185 052*	*599 020*

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Emplois					
Acquisitions d'immobilisations	**1 000 000**				
Variation du BFR	80 000	70 000	50 000	40 000	30 000
Remboursement des emprunts	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000
Versement des dividendes	20 000	20 000	40 000	40 000	60 000
Total des emplois (E)	**1 280 000**	**270 000**	**270 000**	**260 000**	**270 000**
Ressources					
Capacité d'autofinancement	227 040	270 672	314 304	370 536	413 968
Cessions d'immobilisations					
Augmentation de capital en numéraire	150 000				
Emprunts souscrits	900 000				
Subventions reçues					
Total des ressources (R)	**1 277 040**	**270 672**	**314 304**	**370 536**	**413 968**
Variation de trésorerie (R – E)	– 2 960	672	44 304	110 536	143 968
Trésorerie initiale	2 500	– 460	212	44 516	155 052
Trésorerie finale	**– 460**	**212**	**44 516**	**155 052**	**299 020**

Hypothèse 2 : emprunt avec annuités constantes + augmentation de capital

Emprunt avec annuités constantes

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
CA supplémentaire	560 000	665 000	770 000	910 000	945 000
– Charges d'exploitation suppl.	280 000	332 500	385 000	455 000	472 500
– Charges d'intérêts	40 500	33 097	25 361	17 276	8 828
– Dotations aux amort. actif	195 000	195 000	195 000	195 000	195 000
= Résultat avant impôt	**44 500**	**104 403**	**164 639**	**242 724**	**268 672**
– Impôt sur les bénéfices	12 460	29 233	46 099	67 963	75 228
= Résultat après impôt	**32 040**	**75 170**	**118 540**	**174 761**	**193 444**
+ Dotations aux amort. actif	195 000	195 000	195 000	195 000	195 000
+ Valeur résiduelle actif					25 000 €
= Flux nets de trésorerie (ou CAF)	**227 040**	**270 170**	**313 540**	**369 761**	**413 444**
Flux nets cumulés	*– 770 460*	*– 500 290*	*– 186 750*	*183 011*	*596 455*

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Emplois					
Acquisitions d'immobilisations	**1 000 000**				
Variation du BFR	80 000	70 000	50 000	40 000	30 000
Remboursement des emprunts	164 512	171 916	179 652	187 736	196 184
Versement des dividendes	20 000	20 000	40 000	40 000	60 000
Total des emplois (E)	**1 264 512**	**261 916**	**269 652**	**267 736**	**286 184**
Ressources					
Capacité d'autofinancement	227 040	270 170	313 540	369 761	413 444
Cessions d'immobilisations					
Augmentation de capital en numéraire	150 000				
Emprunts souscrits	900 000				
Subventions reçues					
Total des ressources (R)	**1 277 040**	**270 170**	**313 540**	**369 761**	**413 444**
Variation de trésorerie (R – E)	12 528	8 255	43 889	102 025	127 259
Trésorerie initiale	2 500	15 028	23 282	67 171	169 196
Trésorerie finale	**15 028**	**23 282**	**67 171**	**169 196**	**296 455**

© Nathan

Hypothèse 3 : emprunt *in fine* + augmentation de capital

Emprunt *in fine*

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
CA supplémentaire	560 000	665 000	770 000	910 000	945 000
– Charges d'exploitation suppl.	280 000	332 500	385 000	455 000	472 500
– Charges d'intérêts	40 500	40 500	40 500	40 500	40 500
– Dotations aux amort. actif	195 000	195 000	195 000	195 000	195 000
= Résultat avant impôt	**44 500**	**97 000**	**149 500**	**219 500**	**237 000**
– Impôt sur les bénéfices	12 460	27 160	41 860	61 460	66 360
= Résultat après impôt	**32 040**	**69 840**	**107 640**	**158 040**	**170 640**
+ Dotations aux amort. actif	195 000	195 000	195 000	195 000	195 000
+ Valeur résiduelle actif					25 000 €
= Flux nets de trésorerie (ou CAF)	**227 040**	**264 840**	**302 640**	**353 040**	**390 640**
Flux nets cumulés	*-770 460*	*-505 620*	*-202 980*	*150 060*	*540 700*

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Emplois					
Acquisitions d'immobilisations	**1 000 000**				
Variation du BFR	80 000	70 000	50 000	40 000	30 000
Remboursement des emprunts					900 000
Versement des dividendes	20 000	20 000	40 000	40 000	60 000
Total des emplois (E)	**1 100 000**	**90 000**	**90 000**	**80 000**	**990 000**
Ressources					
Capacité d'autofinancement	227 040	264 840	302 640	353 040	390 640
Cessions d'immobilisations					
Augmentation de capital en numéraire	150 000				
Emprunts souscrits	900 000				
Subventions reçues					
Total des ressources (R)	**1 277 040**	**264 840**	**302 640**	**353 040**	**390 640**
Variation de trésorerie (R - E)	177 040	174 840	212 640	273 040	-599 360
Trésorerie initiale	2 500	179 540	354 380	567 020	840 060
Trésorerie finale	**179 540**	**354 380**	**567 020**	**840 060**	**240 700**

9. Comparez vos différents résultats et choisissez le mode de financement le mieux adapté à la situation.

Deux solutions de financement proposent un plan de financement équilibré : la solution de l'emprunt avec annuités constantes, ou l'emprunt *in fine* accompagné de l'augmentation de capital. Connaissant les problèmes de trésorerie que traverse l'entreprise Créa'barb, on pourra proposer de choisir l'emprunt *in fine* avec augmentation de capital, qui permet de dégager une trésorerie confortable dès la première année, qui sera certainement très utile pour le reste de l'activité.

10. Rendez compte de votre choix à M. Bot sous la forme d'une note structurée et argumentée.

De : XXX
À : M. Bot, dirigeant / M. Sère, responsable financier

Date : …/…/N

Objet : Financement de la machine-outil XMD580
PJ : plans de financement avec et sans financement

Note de synthèse

Afin de choisir le mode de financement le plus adapté à l'acquisition de la machine-outil XMD580 d'une valeur de 1 000 000 €, j'ai établi les plans de financement suivants (que vous trouverez en pièces jointes) :
– plan de financement sans tenir compte du mode de financement ;
– plan de financement avec recours au crédit-bail ;
– plan de financement avec emprunt à amortissement constant et augmentation de capital ;
– plan de financement avec emprunt à annuités constantes et augmentation de capital ;
– plan de financement avec emprunt *in fine* et augmentation de capital.

Seuls les deux derniers plans de financement sont équilibrés, ce qui signifie que le recours à l'emprunt d'un montant de 900 000 € (à annuités constantes ou *in fine*) accompagné d'une augmentation de capital de 150 000 € permettra à l'entreprise de dégager une trésorerie positive tout au long du projet.

Connaissant les difficultés de trésorerie de l'entreprise, je vous propose le dernier choix, à savoir le recours à l'emprunt *in fine*. Le coût de cet emprunt est un peu plus élevé que l'emprunt à annuités constantes (125 062 € contre 121 500 €, soit 3 562 € d'écart), mais cet écart ne représente que 0,3 % de l'investissement de départ. Le fait de conserver la somme empruntée pendant toute la durée du projet permettra à l'entreprise de pallier les difficultés récurrentes qu'elle connaît et procurera plus de souplesse.
De plus, l'implication des associés dans le capital leur permettra un retour conséquent avec le versement de dividendes importants dès la première année, ce qui devrait les satisfaire pleinement.

L'acquisition de cette nouvelle machine-outil devrait permettre à Créa'barb de maintenir sa position de leader sur le marché de fabrication de jouets en plastique recyclé.

Je me tiens à votre disposition pour de plus amples informations.

XXXXX

 © Nathan

Corrigé des applications professionnelles

Voir fichier Excel « Chap19_appli_corr » pour les différents tableaux de calculs.

Application 1 – Comprendre un plan de financement (p. 283)

1. Le document est-il un plan de financement initial ou définitif ? Justifiez votre réponse.

Le document présenté en annexe est un plan de financement initial. En effet, aucune ressource externe n'apparaît (comme un emprunt ou une augmentation de capital). Cela est confirmé par l'absence de remboursements d'emprunts dans les emplois.

2. Quelle est la valeur des investissements prévus ? Quel est le besoin de financement ? Expliquez.

La valeur des investissements prévus est de 25 000 €, ce qui correspond au montant inscrit dans les acquisitions d'immobilisations (emplois).
Le besoin de financement est de 17 100 € la première année et de 5 733 € la deuxième année. Il s'agit du besoin en trésorerie obtenu en faisant la différence entre les ressources (encaissements) et les emplois (décaissements), puis en ajoutant la trésorerie de départ.

3. Si vous faites le choix de financer par augmentation de capital, quels postes vont varier ?

En augmentant le capital, deux postes vont varier :
– en ressources : « Augmentation de capital en numéraire » (pour la première année uniquement) ;
– en emplois : « Versement des dividendes » (en fonction des rémunérations demandées par les associés).

4. Si vous choisissez un financement par emprunt, quels postes vont varier ?

En empruntant, deux postes vont varier en ressources :
– « Emprunt souscrit » (pour la première année uniquement) ;
– « Capacité d'autofinancement » (ce montant va baisser puisqu'il sera corrigé des charges d'intérêts qu'il faudra payer à la banque).

Application 2 – Finaliser un plan de financement (p. 283)

1. Complétez les cellules grisées du plan de financement provisoire (document).

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Emplois					
Acquisitions d'immobilisations	**1 500 000**				
Variation du BFR	6 200	4 000			
Remboursement des emprunts					
Versement des dividendes	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000
Total des emplois (E)	**1 576 200**	**74 000**	**70 000**	**70 000**	**70 000**
Ressources					
Capacité d'autofinancement	550 000	585 000	620 000	630 000	650 000
Cessions d'immobilisations					
Augmentation de capital en numéraire	1 000 000				
Emprunts souscrits					
Subventions reçues					
Total des ressources (R)	**1 550 000**	**585 000**	**620 000**	**630 000**	**650 000**
Variation de trésorerie (R – E)	– 26 200	511 000	550 000	560 000	580 000
Trésorerie initiale	15 000	– 11 200	499 800	1 049 800	1 609 800
Trésorerie finale	**– 11 200**	**499 800**	**1 049 800**	**1 609 800**	**2 189 800**

2. Que pouvez-vous conclure sur l'équilibre de ce plan ?

Ce plan n'est pas équilibré la première année puisqu'il représente un découvert de 11 200 €, qui correspond à un besoin en liquidités. L'équilibre est largement retrouvé les années suivantes. Le projet permet de dégager une trésorerie très confortable dès la deuxième année (presque 500 000 €, soit 1/3 de l'investissement de départ) et atteint plus de 2 000 000 € en fin de projet, ce qui dépasse amplement l'investissement de départ.

3. Quel est le mode de financement retenu par le responsable financier ?

Le responsable financier a opté pour une augmentation du capital d'un million d'euros en impliquant les associés. Il a également utilisé la trésorerie actuelle de l'entreprise.

4. Comment peut-il compléter ce financement ? Justifiez.

Afin d'atteindre l'équilibre la première année, plusieurs options sont possibles :
– demander aux associés le report d'une partie de leurs dividendes dès la deuxième année ;
– négocier des découverts autorisés avec la banque tout au long de la première année ;
– emprunter à très court terme auprès d'un ou de plusieurs associés (apports en compte courant d'associé)…

Application 3 – Construire un plan de financement (p. 284)

1. Calculez les flux nets de trésorerie sans tenir compte du financement (document 1).

Sans financement	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
CA supplémentaire	300 000	315 000	330 750	347 288	364 652
– Charges d'exploit. sup.	160 000	168 000	176 400	185 220	194 481
– Dotations amort. actif	87 000	87 000	87 000	87 000	87 000
= Résultat avant impôt	**53 000**	**60 000**	**67 350**	**75 068**	**83 171**
– Impôt sur les bénéfices	14 840	16 800	18 858	21 019	23 288
= Résultat après impôt	**38 160**	**43 200**	**48 492**	**54 049**	**59 883**
+ Dotations amort. actif	87 000	87 000	87 000	87 000	87 000
+ Valeur résiduelle actif					15 000 €
= Flux nets de trésorerie (ou CAF)	**125 160**	**130 200**	**135 492**	**141 049**	**161 883**

2. Présentez le plan de financement initial.

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Emplois					
Acquisitions d'immobilisations	**450 000**				
Variation du BFR	50 000	40 000	30 000	20 000	10 000
Remboursement des emprunts					
Versement des dividendes					
Total des emplois	**500 000**	**40 000**	**30 000**	**20 000**	**10 000**
Ressources					
Capacité d'autofinancement	125 160	130 200	135 492	141 049	161 883
Cessions d'immobilisations					
Augmentation de capital en numéraire					
Emprunts souscrits					
Subventions reçues					
Total des ressources	**125 160**	**130 200**	**135 492**	**141 049**	**161 883**
Variation de trésorerie (Ress. - Emp.)	– 374 840	90 200	105 492	121 049	151 883
Trésorerie initiale	9 000	– 365 840	– 275 640	– 170 148	– 49 099
Trésorerie finale	**– 365 840**	**– 275 640**	**– 170 148**	**– 49 099**	**102 784**

© Nathan

3. Calculez les flux nets de trésorerie en tenant compte des modes de financement.

Avec financement	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
CA supplémentaire	300 000	315 000	330 750	347 288	364 652
– Charges d'exploit. sup.	160 000	168 000	176 400	185 220	194 481
– Charges d'intérêts	12 750	10 200	7 650	5 100	2 550
– Dotations amort. actif	87 000	87 000	87 000	87 000	87 000
= Résultat avant impôt	**40 250**	**49 800**	**59 700**	**69 968**	**80 621**
– Impôt sur les bénéfices	11 270	13 944	16 716	19 591	22 574
= Résultat après impôt	**28 980**	**35 856**	**42 984**	**50 377**	**58 047**
+ Dotations amort. actif	87 000	87 000	87 000	87 000	87 000
+ Valeur résiduelle actif					15 000 €
= Flux nets de trésorerie (ou CAF)	**115 980**	**122 856**	**129 984**	**137 377**	**160 047**

4. Présentez le plan de financement définitif.

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Emplois					
Acquisitions d'immobilisations	**450 000**				
Variation du BFR	50 000	40 000	30 000	20 000	10 000
Remboursement des emprunts	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Versement des dividendes	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000
Total des emplois	**574 000**	**114 000**	**104 000**	**94 000**	**84 000**
Ressources					
Capacité d'autofinancement	115 980	122 856	129 984	137 377	160 047
Cessions d'immobilisations					
Augmentation de capital en numéraire	140 000				
Emprunts souscrits	300 000				
Subventions reçues		1 000			
Total des ressources	**555 980**	**123 856**	**129 984**	**137 377**	**160 047**
Variation de trésorerie (Ress. - Emp.)	– 18 020	9 856	25 984	43 377	76 047
Trésorerie initiale	9 000	– 9 020	836	26 820	70 197
Trésorerie finale	**– 9 020**	**836**	**26 820**	**70 197**	**146 244**

5. Le plan de financement définitif est-il équilibré ? Que proposez-vous ?

Le plan s'équilibre dès la deuxième année. Le besoin en trésorerie de la première année est à couvrir (environ 9 000 € pour un investissement de 450 000 €). La responsable financière peut demander aux associés de reporter une partie de leurs dividendes dès la deuxième année. Elle peut également négocier des découverts auprès de la banque.

6. La responsable souhaite négocier des découverts autorisés auprès de la banque au cours de la première année. Pourquoi, selon vous ?

La négociation de découverts autorisés sera un moyen efficace d'équilibrer la première année du plan de financement. Il faudra alors gérer la trésorerie avec beaucoup de rigueur sur cette période afin d'éviter que des chèques soient refusés, ce qui altérerait les relations avec les divers partenaires (fournisseurs…). Cette situation est basée sur des prévisions, ce qui rend les choses incertaines et risquées face à d'éventuels imprévus. Cette option doit être accompagnée d'autres modes de financement possibles.

Chapitre 20
L'élaboration des tableaux de bord

Pistes pédagogiques

Le travail d'élaboration d'un tableau de bord commercial et financier intervient après l'analyse financière de l'entreprise. Les indicateurs financiers ont déjà été abordés dans les chapitres précédents, ainsi qu'une partie d'indicateurs commerciaux.
C'est l'occasion de travailler à partir de données issues du PGI, mais aussi de données concernant les marchés (ratios du secteur, évolution du marché étudié…).
Ce chapitre permet également d'utiliser des fonctionnalités d'Excel afin d'automatiser les calculs d'écarts, mais aussi d'améliorer le visuel des tableaux créés.

Corrigé de la situation professionnelle (p. 285)

1. En quoi consiste la nouvelle activité de Créa'barb ?

Il s'agit de la fabrication de jouets à partir de plastique recyclé.

2. Pourquoi M. Bot veut-il mettre en place un tableau de bord ?

Cet atelier est nouveau et il n'existe aucun outil de mesure. M. Bot désire pouvoir évaluer la performance de cet atelier afin de maintenir une position concurrentielle dominante sur le marché du jouet. Ce tableau l'aidera à prendre les bonnes décisions.

3. Selon vous, en quoi est-il utile de mobiliser l'ensemble des acteurs internes ?

Il est indispensable de mobiliser l'ensemble des salariés concernés afin d'obtenir les données en temps et en heure. Le reporting est une étape indispensable à l'élaboration d'un tableau de bord. Il s'agit de la remontée des données par les personnes concernées.

Corrigé du travail à faire (p. 286)

Voir fichier Excel « Chap20_TAF_corr » pour les différents tableaux de calculs.

I. Identifier les indicateurs de performance du nouvel atelier de production

1. Vérifiez que le nouvel atelier est bien un centre de responsabilité.

Ce nouvel atelier est bien un centre de responsabilité puisqu'il regroupe des activités homogènes (fabrication de jouets à partir de plastique recyclé), qu'il dispose d'un responsable unique (M. Chelil) et qu'il est possible de le mesurer.

2. Repérez les facteurs clés de succès.

Les facteurs clés de succès sont :
– le respect des normes de qualité ;
– le respect des délais de production.

 © Nathan

3. Proposez des indicateurs de performance très précis et concrets.

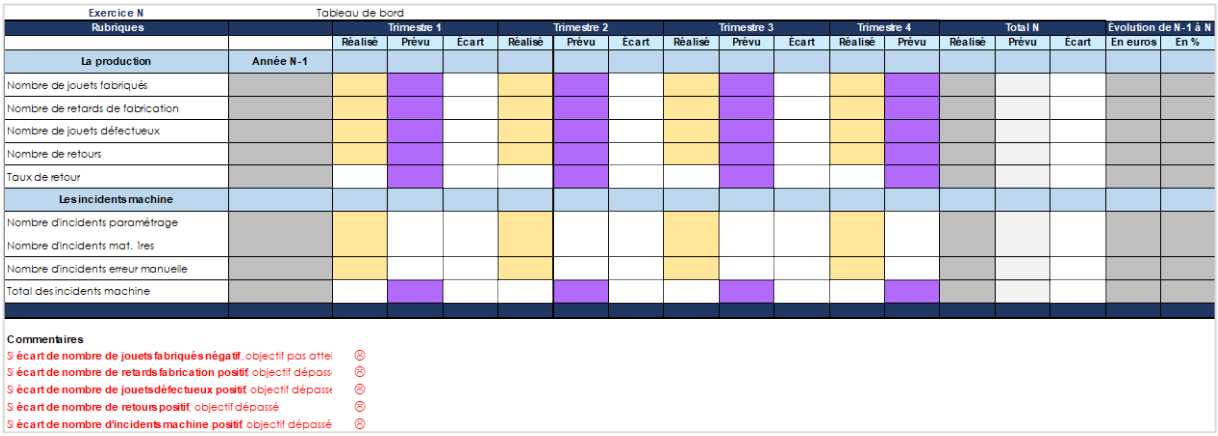
Il s'agit de définir des indicateurs qui représenteront des objectifs à atteindre (ou à ne pas dépasser). Parmi eux, on peut citer :
– le nombre de jouets fabriqués ;
– le nombre de jouets défectueux ;
– le nombre de retours ;
– le pourcentage de retours ;
– le nombre de commandes livrées en retard ;
– le nombre d'incidents (par type d'incidents) ;
– le nombre d'heures effectuées…

II. Concevoir un tableau de bord

4. Proposez une périodicité de diffusion du tableau de bord.

Comme le suggère M. Bot, le tableau de bord pourra être trimestriel. Il pourra ainsi suivre la saisonnalité trimestrielle connue.
Il sera toujours possible d'affiner l'analyse en collectant des données mensuelles (avec toutefois le risque que cela prenne trop de temps aux salariés d'alimenter le tableau de bord si la fréquence est plus courte).

5. Proposez une mise en forme du tableau de bord du nouvel atelier.



Exercice N		Tableau de bord																
Rubriques		Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4		Total N			Évolution de N-1 à N	
		Réalisé	Prévu	Ecart	Réalisé	Prévu	Ecart	Réalisé	Prévu	Ecart	Réalisé	Prévu	Réalisé	Prévu	Ecart	En euros	En %
La production	Année N-1																
Nombre de jouets fabriqués																	
Nombre de retards de fabrication																	
Nombre de jouets défectueux																	
Nombre de retours																	
Taux de retour																	
Les incidents machine																	
Nombre d'incidents paramétrage																	
Nombre d'incidents mat. 1res																	
Nombre d'incidents erreur manuelle																	
Total des incidents machine																	

Commentaires
Si écart de nombre de jouets fabriqués négatif, objectif pas attei
Si écart de nombre de retards fabrication positif, objectif dépass
Si écart de nombre de jouets défectueux positif, objectif dépass
Si écart de nombre de retours positif, objectif dépassé
Si écart de nombre d'incidents machine positif, objectif dépassé

6. Proposez des objectifs chiffrés à atteindre et complétez votre tableau de bord.

Les objectifs à atteindre en ce qui concerne le nombre de jouets à fabriquer seront basés sur la prévision annuelle fixée par le directeur commercial, à savoir 8 000 jouets la première année.
Les prévisions trimestrielles tiendront compte de la saisonnalité du marché du jouet.

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Saisonnalité du marché du jouet	20 %	12,50 %	12,50 %	55 %
Prévision de production année 1	1 600	1 000	1 000	4 400

Les autres prévisions sont des objectifs à ne pas dépasser (ex. : délais de livraison, nombre de retours, nombre d'incidents).
L'objectif du nombre de retards doit être proche de zéro afin de ne pas perdre de marchés. En effet, les distributeurs remplacent les jouets de Créa'barb lors de retards de livraison.

Les autres objectifs sont calculés à partir des commentaires de M. Chelil :

Prévision année 1	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Prévision du nombre de retards (200 annuel)	40 (200 × 20 %)	25	25	110
Prévision du nombre d'incidents (2 à 10 par mois)	12 (4 × 3 mois)	6 (2 × 3 mois)	6 (2 × 3 mois)	30 (10 × 3 mois)

Voici les prévisions trimestrielles (dans les cellules « Prévu ») :

Exercice N		Tableau de bord										
Rubriques		Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4	
		Réalisé	Prévu	Écart	Réalisé	Prévu	Écart	Réalisé	Prévu	Écart	Réalisé	Prévu
La production	Année N-1											
Nombre de jouets fabriqués			1 600			1 000			1 000			4 400
Nombre de retards de fabrication			40			25			25			110
Nombre de jouets défectueux			80			50			50			220
Nombre de retours			0			0			0			0
Taux de retour			0%			0%			0%			0%
Les incidents machine												
Nombre d'incidents paramétrage												
Nombre d'incidents mat. 1res												
Nombre d'incidents erreur manuelle												
Total des incidents machine			12			6			6			30

III. Automatiser un tableau de bord sur tableur

7. Insérez les formules de calcul permettant de mesurer automatiquement les écarts.

Pour mesurer les écarts, il faut faire la différence entre le réalisé et le prévu. On peut inclure dans les formules simples du type « =C5-D5 » des fonctions conditionnelles « =SI(ESTVIDE(C5);0;C5-D5 ». Cela permet de ne pas voir apparaître des messages d'erreur lorsque les cellules sont vides.

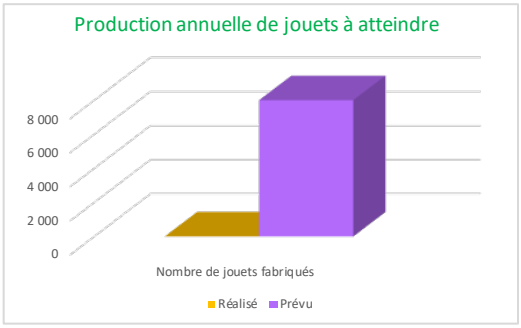
	A	B	C	D	E
1	Exercice N		Tableau de bord		
2	Rubriques		Trimestre 1		
3			Réalisé	Prévu	Écart
4	La production	Année N-1			
5	Nombre de jouets fabriqués			=Annexe!B14	=SI(ESTVIDE(C5);0;C5-D5)
6	Nombre de retards de fabrication			=Annexe!B17	=SI(ESTVIDE(C6);0;C6-D6)
7	Nombre de jouets défectueux			=D5*5%	=SI(ESTVIDE(C7);0;C7-D7)
8	Nombre de retours			0	=SI(ESTVIDE(C8);0;C8-D8)
9	Taux de retour		=SI(ESTVIDE(C5);0;C8/C5)	=D8/D5	=SI(ESTVIDE(C9);0;C9-D9)
10	Les incidents machine				
11	Nombre d'incidents paramétrage				
12	Nombre d'incidents mat. 1ère				
13	Nombre d'incidents erreur manuelle				
14	Total des incidents machine		=SOMME(C11:C13)	=Annexe!B18	=SI(ET(ESTVIDE(C11);ESTVIDE(C12);ESTVIDE(C13));0;C14-D14)

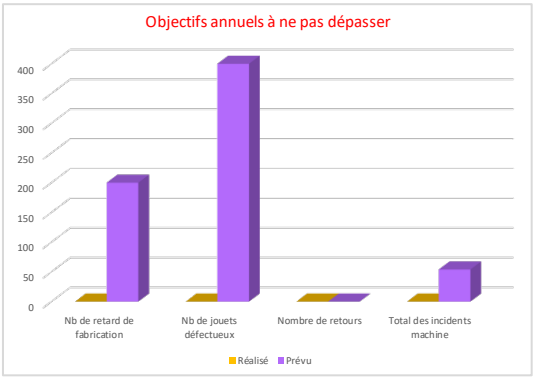
NB : on peut également automatiser le calcul des prévisions à partir de données présentes soit sur une autre feuille, soit dans une autre cellule de la même feuille.

 © Nathan

8. Insérez les graphiques qui vous semblent nécessaires.

Toute proposition cohérente sera acceptée.





9. Protégez la feuille de calcul afin d'éviter que les formules ne soient effacées par les utilisateurs.

Avant de protéger la feuille, il faut penser à déverrouiller les cellules devant être saisies.

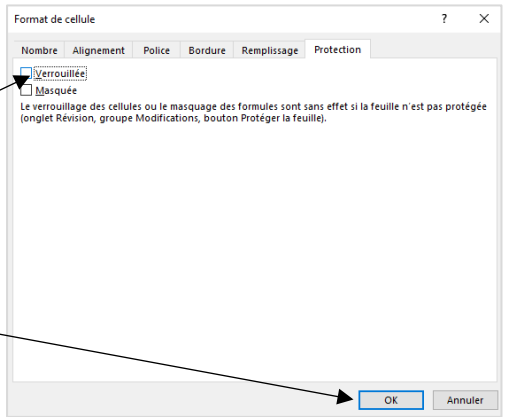
Procédure pour déverrouiller

– Sélectionner les cellules concernées.

– Aller dans l'onglet « Accueil » puis « Format de cellule ».

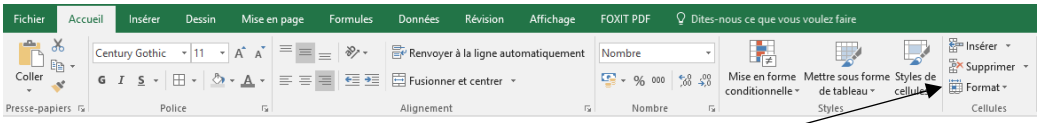
– Décocher la case « Verrouillée ».

– Cliquer sur OK.



Il faut ensuite protéger la feuille.

Attention : il faut **éviter de mettre un mot de passe**. En cas d'oubli, la feuille ne sera plus modifiable.



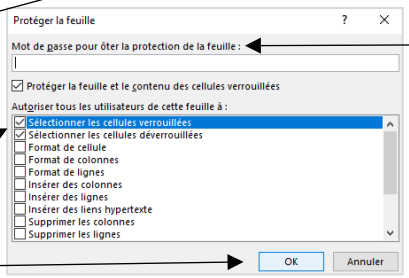
Procédure pour protéger une feuille

– Aller dans l'onglet « Accueil » puis « Format ».

– Cliquer sur « Protéger la feuille ».

– L'écran ci-contre s'affiche. Les cases sont cochées par défaut. L'autorisation de sélection de toutes les cellules facilite l'utilisation de la feuille.

– Cliquer sur OK.



10. Créez un support d'aide à destination des utilisateurs de votre fichier Excel.

Ce support peut prendre plusieurs formes : une note d'information en accompagnement du fichier, un mode opératoire qui sera classé dans un dossier regroupant tous les modes opératoires de fichiers Excel… Toute proposition cohérente sera acceptée.

Mode opératoire

UTILISATION DU TABLEAU DE BORD
DU NOUVEL ATELIER DE PRODUCTION

Émetteur : XXXX
Date de mise à jour : …/…/N
Nom et emplacement du fichier Excel : …

Ce tableau s'utilise à trois niveaux.

1. La saisie des données réelles trimestrielles

Par qui ? Tous les personnels administratifs et le chef d'atelier

Quand ? Tous les trimestres

Saisir les données en jaune.

Les calculs et graphiques se feront automatiquement.

2. La saisie des prévisions

Par qui ? Les responsables commerciaux, administratifs et financiers uniquement

Quand ? En début d'année

Saisir les données en violet.

Ces valeurs peuvent être calculées à partir des années précédentes.

3. La modification des formules de calcul et/ou des graphiques

Par qui ? Les responsables commerciaux, administratifs et financiers uniquement

Quand ? Exceptionnellement

Saisir les données en rouge.

Afin de modifier les formules de calcul et/ou les graphiques, il faut ôter la protection de la feuille. Après modification, il faut remettre la protection de la feuille afin d'éviter les erreurs de manipulation.

© Nathan

Corrigé des applications professionnelles

Application 1 – Identifier les indicateurs de performance de participation à un salon (p. 293)

1. Repérez les objectifs et facteurs clés de succès de la participation à ces événements (documents).

Les **objectifs** de la participation à ces trois événements sont :
– de maintenir la position concurrentielle de Clim Froid 84 sur le marché local ;
– d'augmenter le CA de l'entreprise.

Les **facteurs clés de succès** sont :
– la bonne image et la visibilité de l'entreprise ;
– la bonne participation (présence) des personnes invitées ;
– l'augmentation des demandes diverses (conseils, devis, commandes).

2. Précisez le centre de responsabilité concerné. Justifiez votre réponse.

Le centre de responsabilité est le service commercial et administratif.
Il y a bien :
– une responsable unique : Mme Grindo, la dirigeante. Elle supervise la participation à ces événements ;
– une activité homogène : l'organisation et la participation aux foires et salons ;
– une activité mesurable : il est tout à fait possible de mesurer l'impact de la participation aux foires et salons.

3. Identifiez les indicateurs de performance de participation au salon et aux foires.

Efficacité des envois d'invitation
– Taux de participation (Nombre de participants / Nombre d'envois)
– Nombre de réponses suite aux envois
– Taux de réponse (Nombre de réponses / Nombre d'envois)

Mesure de la présence sur les stands
– Taux de trafic (Nombre de visiteurs sur le stand / Nombre de visiteurs du salon)
– Nombre de demandes, de devis, de commandes…
– Taux de transformation (Nombre de commandes / Nombre de contacts)
– CA généré
– Frais de participation / CA généré…

Toute réponse cohérente sera acceptée.

Application 2 – Préparer l'élaboration d'un tableau de bord (p. 294)

Corrigé disponible au format Excel sur le site compagnon : chap20_appli2_corr

1. Sélectionnez des indicateurs de performance du service commercial (documents 1 et 2).

Efficacité des ventes
– Taux d'évolution des CA annuels
– CA mensuels
– CA par commerciaux

Maîtrise des frais
– Taux d'évolution des achats
– Taux d'évolution des marges
– Marges mensuelles

2. Proposez une périodicité.

La demande de la responsable étant mensuelle, ce choix s'impose.

3. Créez un tableau automatisé sur Excel permettant de calculer les prévisions de chiffres mensuels et trimestriels à partir des coefficients saisonniers.

Les prévisions mensuelles et trimestrielles doivent toutes être proportionnelles à la saisonnalité. Ce tableau permettra de calculer automatiquement toutes les prévisions : de ventes, d'achats…
Les données dans les cellules jaunes sont à saisir : coefficients saisonniers (fournis dans l'énoncé), chiffre de l'année précédente, taux d'évolution annuel prévu.
Les données dans les cellules bleues proviennent de calculs : chiffre annuel prévu, chiffres mensuels prévus.

Tableau de simulation à partir de coefficients saisonniers mensuels (à saisir)

		Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	TOTAL
	Coefficients saisonniers mensuels	0,7	0,8	0,8	1,2	1,3	1,4	1,1	1,8	1	0,6	0,7	0,6	12
Chiffre à répartir mensuellement	18 320 500	1 068 696	1 221 367	1 221 367	1 832 050	1 984 721	2 137 392	1 679 379	2 748 075	1 526 708	916 025	1 068 696	916 025	18 320 500
Évolution prévue	15%	*Saisir le taux d'évolution envisagé. La prévision annuelle et les prévisions mensuelles se calculent automatiquement.*												
Prévision à répartir	21 068 575	1 229 000	1 404 572	1 404 572	2 106 858	2 282 429	2 458 000	1 931 286	3 160 286	1 755 715	1 053 429	1 229 000	1 053 429	21 068 575

Légende :

Données à saisir
Données à saisir
Données calculées automatiquement
Données calculées automatiquement

Le même principe s'applique à partir des coefficients trimestriels.

Tableau de simulation à partir de coefficients saisonniers trimestriels (à saisir)

		1er trimestre	2e trimestre	3e trimestre	4e trimestre	TOTAL
	Coefficients saisonniers trimestriels	0,8	1,3	1,3	0,6	4
Chiffre à répartir mensuellement	18 320 500	3 664 100	5 954 163	5 954 163	2 748 075	18 320 500
Évolution prévue	15%	*Saisir le taux d'évolution envisagé. La prévision annuelle et les prévisions trimestrielles se calculent automatiquement.*				
Prévision à répartir	21 068 575	4 213 715	6 847 287	6 847 287	3 160 286	21 068 575

Légende :

Données à saisir
Données à saisir
Données calculées automatiquement
Données calculées automatiquement

4. Mettez en forme votre tableau de bord sur Excel.

Le rappel des années précédentes est en début de tableau. En figeant les volets dès la deuxième colonne, cela permet de voir le reste du tableau.
Les cellules qui contiennent des données à saisir sont colorées en jaune.

	Taux d'évolution	Année N-1	Année N	Année N+1	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Les ventes																
CA total réalisé	15%	15 938 835	18 320 500	3 170 210	1 711 500	1 458 710	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préve				21 068 575	1 229 000	1 404 572	1 404 572	2 106 858	2 282 429	2 458 000	1 931 286	3 160 286	1 755 715	1 053 429	1 229 000	1 053 429
Écart				-17 898 365	482 500	54 138	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CA Bernard	4%	7 526 890	7 823 650	1 301 300	845 000	456 300										
Préve	15%	6 375 534	7 328 200	8 427 430	491 600	561 829	561 829	842 743	912 972	983 200	772 514	1 264 115	702 286	421 372	491 600	421 372
Écart	-57%	1 151 356	495 450	-7 126 130	353 400	-105 529	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CA Robin	23%	5 874 600	7 254 340	1 200 200	546 000	654 200										
Préve	15%	6 375 534	7 328 200	8 427 430	491 600	561 829	561 829	842 743	912 972	983 200	772 514	1 264 115	702 286	421 372	491 600	421 372
Écart	-85%	-500 934	-73 860	-7 227 230	54 400	92 371	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CA Marion	28%	2 537 345	3 242 510	668 710	320 500	348 210										
Préve	15%	3 187 767	3 664 100	4 213 715	245 800	280 914	280 914	421 372	456 486	491 600	386 257	632 057	351 143	210 686	245 800	210 686
Écart	-35%	-650 422	-421 590	-3 545 005	74 700	67 296	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Les achats																
Achats de marchandises	9%	12 591 680	13 740 375	1 937 200	950 200	987 000										
Préve				15 801 431	921 750	1 053 429	1 053 429	1 580 143	1 711 822	1 843 500	1 448 465	2 370 215	1 316 786	790 072	921 750	790 072
Écart				-13 864 231	28 450	-66 429	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Marge commerciale	37%	3 347 155	4 580 125	1 233 010	761 300	471 710	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préve				5 267 144	307 250	351 143	351 143	526 714	570 607	614 500	482 822	790 072	438 929	263 357	307 250	263 357
Écart				-4 034 134	454 050	120 567	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

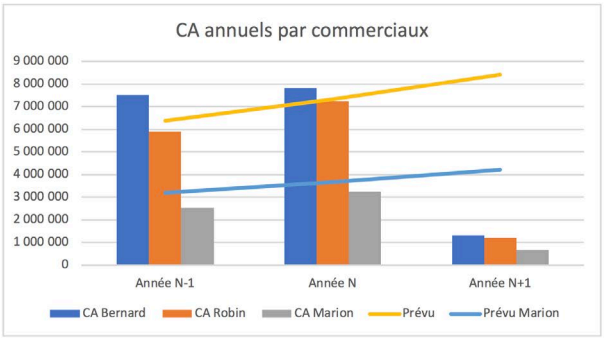
5. Insérez les formules nécessaires à l'automatisation du tableau de bord.

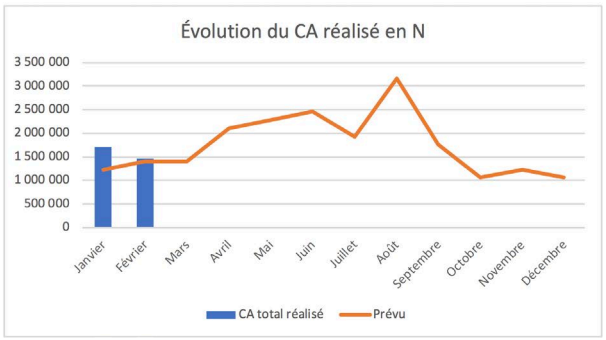
Les formules utilisées permettent de calculer les écarts mais aussi les prévisions à partir des données annuelles et des coefficients saisonniers.
Des formules « =SI » permettent d'éviter les messages d'erreur lorsque les cellules sont vides.
Les mises en forme conditionnelles permettent de faire ressortir les objectifs atteints (en vert) et non atteints (en rouge).
La feuille doit être protégée pour éviter les mauvaises manipulations. Il faut toutefois veiller à déverrouiller les cellules à saisir (en jaune) avant de protéger la feuille. Dans le cas contraire, la saisie des données mensuelles serait impossible.

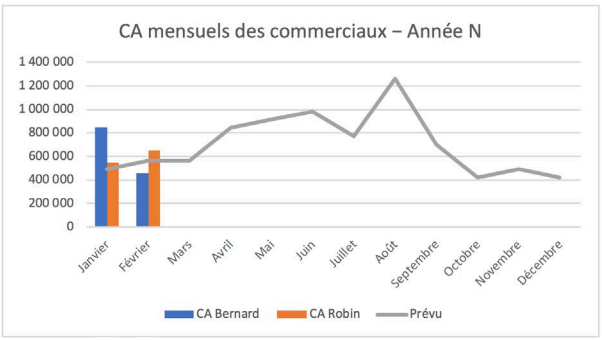
© Nathan

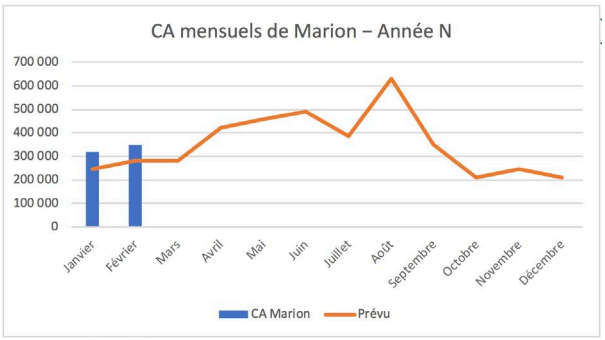
6. Proposez des illustrations graphiques.

Graphiques représentant les ventes

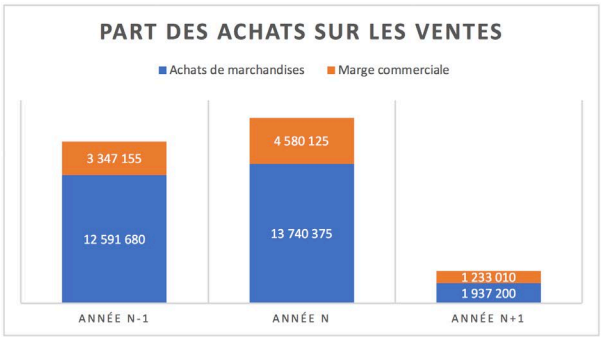


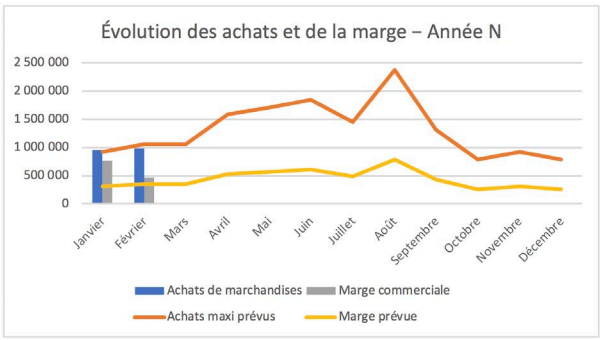






Graphiques représentant les marges





NB : des données fictives ont été ajoutées afin de donner plus de réalisme aux différents graphiques. Toute autre proposition cohérente sera acceptée.

Entraînement à l'épreuve E6

Corrigé du cas La Ronde des Bois (p. 295)

DOSSIER 1 – Analyse de la performance financière de la Ronde des Bois

À l'aide des annexes 1 à 3 :

1. Dressez le bilan fonctionnel de La Ronde des Bois.

BILAN FONCTIONNEL La Ronde des Bois

ACTIF			PASSIF		
	N	N-1		N	N-1
EMPLOIS STABLES	**1 295 395**	**1 112 649**	**RESSOURCES STABLES**	**1 689 550**	**1 449 053**
ACTIF CIRCULANT	**983 719**	**886 466**	**PASSIF CIRCULANT**	**629 592**	**695 828**
Trésorerie active	40 028	145 765	Trésorerie passive	0	0
TOTAL GÉNÉRAL	**2 319 142**	**2 144 881**	**TOTAL GÉNÉRAL**	**2 319 142**	**2 144 881**

2. Calculez et commentez le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie.

	N	N-1	Évolution	Commentaires
Ressources stables	1 689 550	1 449 053	16,6 %	Les ressources stables (capitaux propres + emprunts) permettent de financer les immobilisations et progressent dans les mêmes proportions. L'équilibre financier est respecté.
– Emplois stables	1 295 395	1 112 649	16,4 %	
FRNG	**394 155**	**336 404**	**17,2 %**	
Actif circulant	983 719	886 466	11,0 %	Le BFR est bien couvert par le FR mais les actifs circulants (stocks, créances clients) progressent plus vite que le passif circulant (dettes). Cette tendance doit être surveillée afin de ne pas mettre en danger la trésorerie.
– Passif circulant	629 592	695 828	– 9,5 %	
BFR	**354 127**	**190 638**	**85,8 %**	
FRNG	394 155	336 404	17,2 %	La trésorerie est positive (argent disponible immédiatement) mais en forte baisse. Cette tendance doit être surveillée. Conseil : négocier des délais de paiement plus longs auprès des fournisseurs ou réduire les délais accordés aux clients.
– BFR	354 127	190 638	85,8 %	
Trésorerie	**40 028**	**145 765**	**– 72,5 %**	

Afin de préserver la trésorerie de l'entreprise, M. Noubel pourrait négocier des délais de paiement plus longs auprès des fournisseurs ou réduire les délais accordés aux clients.
Cela permettrait à La Ronde des Bois de réduire son besoin en fonds de roulement.
L'équilibre financier de l'entreprise est toutefois respecté.

© Nathan

3. Complétez votre analyse par le calcul d'indicateurs de performance financière.

Calcul de taux d'évolution des différents SIG

	La Ronde des Bois		Évolution
	N	N-1	
Chiffre d'affaires	1 975 356	1 598 255	23,6 %
EBE	309 801	271 677	14,0 %
Résultat d'exploitation	256 789	287 654	– 10,7 %
Résultat de l'exercice	112 997	163 535	– 30,9 %

Constat : malgré une belle progression du CA (environ 24 %), le résultat d'exploitation ainsi que le résultat net comptable sont en baisse.
La situation se dégrade dès le calcul de l'EBE, qui progresse moins vite que le CA.

Conseils :
– EBE : il faudrait surveiller la progression de différentes charges (ex. : prix des matières premières ou des marchandises, opérations diverses, salaires).
– Résultat d'exploitation : on imagine ici une forte progression des charges calculées (amortissements) qui entraîne une baisse du résultat d'exploitation. Cela ne met pas en danger la santé financière de l'entreprise puisque ça ne correspond pas à un décaissement.
– Résultat de l'exercice : le résultat net comptable diminue plus que proportionnellement aux autres indicateurs. Il faudrait surveiller la progression des charges financières et des charges exceptionnelles.

Calcul des indicateurs présents dans l'annexe 3 et comparaison avec le secteur

	La Ronde des Bois		Secteur	
	N	N-1	N	
Résultat d'exploitation	256 789	287 654		La rentabilité économique mesure la capacité de la PME à dégager du profit à partir des capitaux mis à sa disposition. La rentabilité est bonne en N-1 mais la situation se dégrade en N (moins que le secteur).
Total Financement LT	1 373 489	1 230 491		
Rentabilité économique	**18,7 %**	**23,4 %**	**21 %**	
Résultat net comptable	112 997	163 535		La rentabilité financière mesure la capacité de la PME à rémunérer ses associés. Même constat que précédemment.
Capitaux propres	713 489	690 491		
Rentabilité financière	**15,8 %**	**23,7 %**	**18 %**	
Taux de profitabilité	**5,7 %**	**10,2 %**	**5 %**	Le taux de profitabilité est la part du résultat sur le CA. Ici, le résultat dépasse la part du secteur, à savoir que le bénéfice représente plus de 5 % du CA. Mais la situation se dégrade.

Nous n'avons pas connaissance des indicateurs du secteur pour l'année N–1, mais nous constatons que les indicateurs de La Ronde des Bois se dégradent entre les deux années étudiées et que ceux-ci sont en dessous des indicateurs du secteur pour l'année N.
Cela confirme les éléments déjà observés, à savoir une baisse du résultat net comptable alors que le CA augmente.

© Nathan

4. Rédigez une note structurée à l'attention de M. Noubel sur la santé financière de son entreprise.

De : XXX
À : M. Noubel, dirigeant

Date : …/…/N

Objet : Analyse de la santé financière de La Ronde des Bois
PJ : bilan fonctionnel et indicateurs de performance

Note de synthèse

Vous m'avez demandé une analyse de la santé financière de votre entreprise. Cette synthèse comporte trois parties : la première présente la méthode d'analyse, la deuxième l'analyse des ratios issus du bilan fonctionnel et la troisième l'analyse d'autres indicateurs de performance financière.

I – La méthodologie mise en œuvre

Ce travail est réalisé à partir de supports internes tels que le bilan comptable de l'année N et les soldes intermédiaires de gestion, ainsi que d'autres indicateurs de performance du secteur.
– Le bilan comptable a permis de produire le bilan fonctionnel ainsi que le calcul du fonds de roulement, du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie.
– Les soldes intermédiaires de gestion ont permis de mesurer l'évolution entre N et N-1.
– Les autres indicateurs ont été calculés à partir du bilan fonctionnel et des SIG.

II – L'analyse du bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel met en évidence que l'équilibre financier est respecté. En effet, les ressources stables (capital, réserves, résultat, emprunt) permettent de financer les emplois stables (immobilisations). Cet équilibre s'améliore entre N-1 et N.
Toutefois, les besoins en fonds de roulement augmentent de plus de 80 %. Cela impacte la trésorerie, qui baisse fortement (– 72 %), mais sans mettre en danger l'entreprise puisqu'elle reste positive (plus de 40 000 €).
Moyens d'action : il serait intéressant de négocier des délais de paiement plus longs auprès de vos fournisseurs afin de réduire les besoins en fonds de roulement. La deuxième solution serait de réduire les délais accordés aux clients.

III – L'analyse des indicateurs de performance financière

Le taux d'évolution des différents soldes intermédiaires de gestion montre une belle progression du CA (environ 24 %) et de l'EBE (14 %), mais une forte baisse du résultat d'exploitation (– 11 %) et du résultat net comptable (– 31 %).
Cette situation peut venir d'une augmentation de certaines charges liées à l'exploitation (prix des matières premières ou marchandises, salaires…), mais surtout d'une forte progression des charges calculées et charges d'intérêts (certainement due à de forts investissements) et éventuellement des charges exceptionnelles. Si les charges qui augmentent le plus sont les amortissements, cela ne présente pas de risque pour l'entreprise, qui augmente ainsi sa capacité d'autofinancement.
Une étude vigilante de la progression des différentes charges permettra d'identifier les raisons de la baisse des résultats.
Tous les autres indicateurs de performance financière se sont dégradés par rapport à l'année N-1 et sont passés en dessous des chiffres du secteur. Seul le taux de profitabilité reste supérieur au secteur, mais il est malgré tout en baisse.
Cette dégradation vient essentiellement de la baisse du résultat net comptable alors que le CA augmente.

Conclusion

La Ronde des Bois présente une bonne santé financière, mais certaines charges doivent être étudiées de plus près afin d'identifier la baisse du résultat net comptable.

Je me tiens à votre disposition pour de plus amples informations.

XXXXX

© Nathan

DOSSIER 2 – Analyse et comparaison des modes de financement

À l'aide des annexes 4 à 7 :

5. Recalculez les flux nets de trésorerie et dressez les plans de financement relatifs aux hypothèses de financement envisagées par M. Noubel.

Solution 1 : financement par emprunt

Calcul des flux nets de trésorerie

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
CA supplémentaire	102 000	110 500	119 000	127 500	136 000
– Charges d'exploitation suppl.	60 000	65 000	70 000	75 000	80 000
– Intérêts de l'emprunt	3 672	2 998	2 296	1 563	798
– Dotations aux amort. actif	17 400	17 400	17 400	17 400	17 400
= Résultat avant impôt	**24 600**	**28 100**	**31 600**	**35 100**	**38 600**
– Impôt sur les bénéfices	3 690	4 215	4 740	5 265	5 790
= Résultat après impôt	**20 910**	**23 885**	**26 860**	**29 835**	**32 810**
+ Dotations aux amort. actif	17 400	17 400	17 400	17 400	17 400
+ Valeur résiduelle actif					3 000
= Flux nets de trésorerie (ou CAF)	**38 310**	**41 285**	**44 260**	**47 235**	**53 210**
Flux nets cumulés	**– 51 690**	**– 10 405**	**33 855**	**81 090**	**134 300**

Plan de financement

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Emplois					
Acquisitions d'immobilisations	**90 000**				
Variation du BFR	8 000	7 500	7 000	6 500	6 000
Remboursement des emprunts	15 593	16 267	16 970	17 703	18 467
Versement des dividendes					
Total des emplois (E)	**113 593**	**23 767**	**23 970**	**24 203**	**24 467**
Ressources					
Capacité d'autofinancement	38 310	41 285	44 260	47 235	53 210
Cessions d'immobilisations					
Augmentation de capital en numéraire					
Emprunts souscrits	85 000				
Remboursement dépôt de garantie					
Total des ressources (R)	**123 310**	**41 285**	**44 260**	**47 235**	**53 210**
Variation de trésorerie (R – E)	9 717	17 518	20 290	23 032	28 743
Trésorerie initiale	0	9 717	27 235	47 525	70 557
Trésorerie finale	**9 717**	**27 235**	**47 525**	**70 557**	**99 300**

Solution 2 : recours à un contrat de location-financement (ou crédit-bail)

Calcul des flux nets de trésorerie

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
CA supplémentaire	102 000	110 500	119 000	127 500	136 000
– Charges d'exploitation suppl.	60 000	65 000	70 000	75 000	80 000
– Loyers	16 260	16 260	16 260	16 260	16 260
– Dotations aux amort. actif					
= Résultat avant impôt	**42 000**	**45 500**	**49 000**	**52 500**	**56 000**
– Impôt sur les bénéfices	6 300	6 825	7 350	7 875	8 400
= Résultat après impôt	**35 700**	**38 675**	**41 650**	**44 625**	**47 600**
+ Dotations aux amort. actif	0	0	0	0	0
+ Valeur résiduelle actif					3 000
= Flux nets de trésorerie (ou CAF)	**35 700**	**38 675**	**41 650**	**44 625**	**50 600**
Flux nets cumulés	**– 54 300**	**– 15 625**	**26 025**	**70 650**	**121 250**

Plan de financement

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Emplois					
Dépôt de garantie	**8 000**				
Variation du BFR	8 000	7 500	7 000	6 500	6 000
Levée d'option d'achat					15 000
Versement des dividendes					
Total des emplois (E)	**16 000**	**7 500**	**7 000**	**6 500**	**21 000**
Ressources					
Capacité d'autofinancement	35 700	38 675	41 650	44 625	50 600
Remboursement dépôt de garantie					8 000
Total des ressources (R)	**35 700**	**38 675**	**41 650**	**44 625**	**58 600**
Variation de trésorerie (R – E)	19 700	31 175	34 650	38 125	37 600
Trésorerie initiale	0	19 700	50 875	85 525	123 650
Trésorerie finale	**19 700**	**50 875**	**85 525**	**123 650**	**161 250**

6. Comparez les différentes hypothèses et faites une proposition argumentée sur le mode de financement le plus adapté à la situation financière de La Ronde des Bois.

Les deux hypothèses de financement (emprunt et crédit-bail) permettent d'atteindre un plan de financement équilibré. Les deux solutions sont donc envisageables.
– L'emprunt permet de dégager une trésorerie finale de 99 300 €.
– Le crédit-bail permet de dégager une trésorerie finale de 161 250 €.

Choix argumenté :
Malgré le coût très élevé du recours au crédit-bail, celui-ci permet de dégager une trésorerie beaucoup plus importante que le recours à l'emprunt. De plus, il impacte beaucoup moins le résultat comptable. En effet, le bien n'étant pas acquis, il n'y a pas d'amortissements à prévoir (charges calculées).
Toutefois, le recours à l'emprunt peut avoir un intérêt si l'entreprise veut réduire le montant de son impôt. En effet, en réduisant le résultat net comptable, l'entreprise réduit le montant de l'impôt dû.

© Nathan