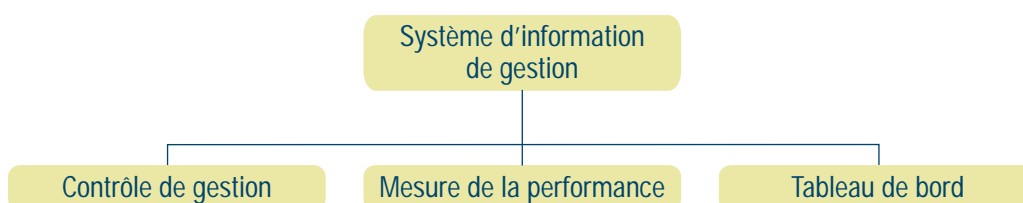


4 La mesure de la performance

Le contrôle de gestion est un processus qui permet de vérifier que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience par l'entreprise. Pour mesurer la performance, le contrôle de gestion utilise les tableaux de bord pour orienter et piloter le bon déroulement des actions à court terme, mais aussi pour agir à long terme sur la performance et le changement. On s'intéressera plus particulièrement ici à la performance des actions de gestion économique et financière de l'entreprise. Par cette démarche l'entreprise essaie de s'adapter aux contraintes concurrentielles et donc de minimisation des coûts, la performance dans ce domaine rejoint l'efficience.

CONCEPTS CLÉS



Il y a une complémentarité entre ces différents concepts et le système de gestion est une base de données qui regroupe toutes les informations de gestion de l'entreprise. Le tableau de bord reprend uniquement les informations importantes et utiles pour les décideurs. Il joue le rôle d'un outil d'aide à la décision.

DÉFINITIONS

Performance ► Concept qui se mesure par l'efficacité et l'efficience. Une entreprise est performante quand elle atteint les objectifs fixés au moindre coût.

Pilotage ► Il s'agit de recentrer en temps réel le déroulement des actions. Une fois les objectifs fixés, l'entreprise doit suivre leur mise en œuvre et contrôler les résultats des actions engagées.

Tableau de bord ► Instrument de mesure de la performance économique et financière de l'entreprise. Il rassemble des outils à caractère économique et financier, utiles au pilotage de la performance à court terme.

PLAN DU CHAPITRE

- 1 ► **L'étude de la performance en gestion**
 - a) La performance économique
 - b) La performance financière

- 2 ► **Les outils de mesure de la performance en contrôle de gestion**
 - a) La gestion prévisionnelle et le contrôle budgétaire
 - b) Le pilotage de la performance : le tableau de bord

Doc
1

Qu'est-ce que la performance de l'entreprise ?

La performance de l'entreprise est fondée sur le couple valeur-coût. Les deux termes sont indissociables car il ne s'agit, ni de minimiser les coûts, ni de maximiser la valeur produite (réponse aux besoins d'un client ou d'un groupe social), mais d'optimiser le rapport entre les deux.

On peut définir la performance dans l'entreprise comme étant tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur. Par contre, l'action qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, n'est pas forcément une performance, sauf si cela améliore le ratio valeur/coût ou le solde valeur – coût.

Cependant, le couple valeur-coût n'apparaît que lorsque des produits et des services sont mis en

vente. Il apparaît donc trop tard pour aider à piloter les activités de l'entreprise. Alors, pour contribuer à l'amélioration du couple valeur-coût, il faut d'abord traduire ce couple en éléments d'appréciation plus tangibles, c'est-à-dire décrire en termes globaux comment l'entreprise dans son ensemble crée et créera de la valeur en offrant quels produits et services, à quels clients, en assumant quelles activités en interne...

Il faut donc traduire le couple valeur-coût en objectifs stratégiques plus concrets et en concevoir les évolutions futures. C'est à partir de ces objectifs stratégiques qu'on tentera de définir des règles d'action concrètes dans les diverses activités de l'entreprise.

www.performancezoom.com

? Questions

- 1 ▶ À partir de quels résultats des comptes de gestion peut-on calculer la performance économique ?
- 2 ▶ Comment peut-on améliorer les indicateurs de la performance économique ?

Doc
2

Avant d'étudier les instruments de mesure de la performance d'une firme, il s'agit d'abord de savoir quelle est la définition de celle-ci, et c'est là justement tout l'enjeu de la question. Quels sont les objectifs assignés à l'entreprise ? Ceux-ci sont différents selon ses acteurs : alors que les actionnaires chercheront naturellement la maximisation de leur profit, les managers auront davantage à cœur d'optimiser leur propre fonction d'utilité et de satisfaire les intérêts de l'équipe de direction. De fait, alors que les actionnaires rechercheront une position boursière optimale, les dirigeants se focaliseront plus sur la maximisation des ventes globales de l'entreprise ou encore un bon fonctionnement interne. D'autre part, la performance ne peut aujourd'hui se définir uniquement en termes financiers, nombre d'acteurs différents interagissent avec l'entreprise

et impactent son résultat : la performance peut être également qualitative, tant selon des critères environnementaux, que sociaux ou organisationnels. En toute logique, l'entreprise se définissant essentiellement par un processus de production, la performance serait simplement l'efficacité à assurer la productivité et la rentabilité générale de l'entreprise. Néanmoins, si l'on considère que l'objectif premier d'une entreprise est de poursuivre une efficacité boursière, on dira que la performance se définit comme la capacité d'une entreprise dans une période donnée à générer plus de valeur pour ses actionnaires que ses concurrents. Pour autant, on constate que l'observation de l'efficacité d'une entreprise est incomplète sans la prise en compte d'indicateurs extérieurs à l'analyse financière.

www.aboulot.com, juin 2008

? Question

- ▶ Quels sont les types de performance que l'on peut mesurer dans une entreprise ?

1 / L'ÉTUDE DE LA PERFORMANCE EN GESTION

a / La performance économique (documents 1 et 2)

Dans les organisations la performance économique est le fruit des décisions et des actions des opérationnels : des directions de production et de commercialisation. Il faut donc optimiser la gestion de ces services en maximisant la production et en minimisant les coûts pour améliorer les indicateurs de la performance. Les compétences visées sont : l'identification et la classification des types de coûts, la définition d'une stratégie de réduction des coûts, la mise en place de méthodes de réduction des coûts : le cost killing. L'objectif est d'optimiser ces coûts pour développer la performance de l'entreprise.

La performance économique se calcule en comparant un résultat et la valeur des moyens mis en œuvre pour l'obtenir. On peut l'apprécier en analysant certains résultats des soldes intermédiaires de gestion comme le résultat d'exploitation, l'EBE (excédent brut d'exploitation), la valeur ajoutée, la production de l'exercice et la marge commerciale.

1) **La marge commerciale** sert à couvrir toutes les charges engagées par l'entreprise :

$$\text{Marge commerciale} = \text{Ventes nettes de marchandises} - \text{Coût d'achat des marchandises vendues}$$

2) **La production de l'exercice** peut être soit vendue, soit stockée, soit immobilisée :

$$\text{Production de l'exercice} = \text{Production vendue} + \text{Production stockée} + \text{Production immobilisée}$$

(La production immobilisée correspond aux travaux faits par l'entreprise pour elle-même.)

3) **La valeur ajoutée ou richesse** créée par l'entreprise évalue la performance économique de l'entreprise. On l'obtient par différence entre la production et la consommation intermédiaire (la consommation intermédiaire est une consommation en provenance des tiers, par exemple l'achat de matières premières).

$$\text{Valeur ajoutée} = \text{Marge commerciale} + \text{Production de l'exercice} - \text{Consommations de l'exercice en provenance des tiers dont autres charges externes}$$

4) **L'EBE (excédent brut d'exploitation)** témoigne de la performance commerciale ou industrielle de l'organisation qui est considérée comme économiquement rentable. Si cet indicateur est négatif, on parle plutôt d'IBE ou insuffisance brute d'exploitation.

$$\text{EBE} = \text{Total de produits d'exploitation} - \text{Total des charges d'exploitation}$$

Plus précisément on peut le déterminer à partir de la valeur ajoutée :

$$\text{EBE} = \text{Valeur ajoutée} + \text{Subventions d'exploitation} - \text{Impôts, taxes et versements assimilés} - \text{Charges de personnel}$$

À partir de ces premiers indicateurs (qui font partie du tableau des soldes intermédiaires de gestion appelé TSIG), on peut déterminer certains ratios pour mesurer l'évolution de la performance économique de l'entreprise :

Taux de marge commerciale	$\frac{\text{Marge commerciale} \times 100}{\text{Ventes de marchandises HT}}$	L'activité économique est jugée performante si ce taux est élevé.
Taux de croissance de la production	$\frac{P_{200N} - P_{200(N-1)}}{P_{200(N-1)}}$	L'évolution positive de ce taux permet d'apprécier la croissance de la production d'une année sur l'autre.
Taux de croissance de la valeur ajoutée	$\frac{P_{200N} - P_{200(N-1)}}{P_{200(N-1)}}$	Ce taux permet d'apprécier la création supplémentaire de richesse par l'entreprise entre deux périodes.
Taux de rentabilité économique	$\frac{\text{EBE}}{\text{Capital engagé (1)}}$	L'exploitation est jugée performante quand ce ratio est élevé.

(1) Capital engagé = Immobilisations + Stocks + Créances – Dettes

Piloter la performance financière

Mettre en œuvre une démarche structurée pour mesurer la performance

Déterminer les objectifs de performance

Calibrer le niveau de détail nécessaire

Mettre en place un plan d'action

Partage d'expériences : recenser les difficultés rencontrées dans la mise en place d'un projet pilotage de la performance

Choisir les indicateurs pertinents

Maîtriser les critères de choix d'un indicateur

Les caractéristiques d'un bon indicateur

Réaliser un arbitrage entre temps passé, coût et pertinence de l'indicateur

Sélectionner le bon nombre d'indicateurs et éviter le « trop ou trop peu »

Définir la typologie des indicateurs

Distinguer indicateurs de performance, de pilotage et d'éclairage

Les indicateurs financiers couramment utilisés

Les indicateurs qualitatifs : en déterminer la valeur ajoutée

Trouver le bon équilibre entre indicateurs financiers et qualitatifs

Suivre et faire évoluer les indicateurs

Adapter les indicateurs à l'évolution de la stratégie de l'entreprise

Privilégier une rotation régulière

Élaborer un reporting adapté

Communiquer autour des indicateurs et de leur signification

Les informations essentielles du reporting

Diffusion : définir les critères à prendre en compte

Exercice d'application : choix des indicateurs appropriés en fonction de la situation de l'entreprise

Construire un tableau de bord

Définir la place des tableaux de bord dans le système de pilotage de l'entreprise

Acquérir une méthodologie de construction

Le tableau de bord comme outil de gestion et de décision

Caractéristiques et principes de conception

Indicateurs de performance, de pilotage, d'éclairage : lesquels inclure dans le tableau de bord ?

Lier performance et stratégie de l'entreprise

Le principe du tableau de bord prospectif

Piloter la performance autour de la méthodologie du balanced scorecard

Décliner les objectifs stratégiques en plan d'action

Concevoir des tableaux équilibrés et multidimensionnels

Exercice d'application : élaboration d'un tableau de bord à partir de données pratiques

Analyser les apports des systèmes d'information dans le pilotage de la performance

Cerner les apports des nouveaux outils

Optimisation des processus et des organisations, amélioration de la qualité de l'information, capacités d'analyse...

Choisir les outils adaptés aux besoins et à la situation de l'entreprise.



Programme de formation réalisé par l'organisme de formation EFE, www2.efe.fr

? Questions

- 1 ► Quel est le lien entre le centre de profit et la performance financière ?
- 2 ► D'où provient la marge financière de sécurité qui permet à l'entreprise de financer son exploitation ?
- 3 ► Quel est le rôle des performances financières de l'entreprise dans la stabilité de son financement ?

L'étude de ces ratios à l'échelle de l'entreprise est assez pertinente. Elle indique si l'entreprise est bien gérée et si les dirigeants ont bien engagé le capital apporté par les actionnaires ou emprunté auprès des établissements.

Il y a d'autres indicateurs et ratios pour mesurer la performance économique de l'entreprise :

$$\text{Taux de valeur ajoutée} = \frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Chiffre d'affaires HT}} \quad \text{Taux de marge brute} = \frac{\text{EBE}}{\text{Chiffre d'affaires HT}}$$

b / La performance financière (document 3)

La performance financière s'apprécie au niveau des différents centres de profit dans l'entreprise et de leur contribution relative à la performance économique de l'entreprise.

Les centres de profit sont dotés d'un budget à partir des objectifs fixés, en général de manière participative ; le résultat réalisé doit permettre de couvrir les dépenses nécessaires et de dégager une marge bénéficiaire. Les centres de profit sont ainsi en équilibre financier.

L'étude de l'équilibre financier suppose le recours à l'analyse fonctionnelle du bilan, à la détermination du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement et à la trésorerie nette.

$$\text{Fonds de roulement net global (FRNG)} = \text{Ressources stables} - \text{Actifs stables}$$

L'excédent des ressources stables sur les emplois stables montre que l'entreprise dispose d'une marge de sécurité financière pour financer son exploitation. Le FRNG peut se calculer par le haut mais aussi par le bas du bilan.

$$\text{Besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)} = \text{Actif circulant d'exploitation} - \text{Dettes circulantes d'exploitation (passif)}$$

Quand le besoin en fonds de roulement dépasse le fonds de roulement, l'entreprise est en déséquilibre financier.

$$\text{Trésorerie nette (TN)} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

La trésorerie peut être excédentaire ou déficitaire. L'excédent de trésorerie est en général placé et le déficit de trésorerie oblige l'entreprise à solliciter des crédits bancaires à court terme.

Certains ratios financiers sont utilisés pour analyser la performance financière de l'entreprise.

À quelle hauteur les crédits bancaires financent-ils le besoin de fonds de roulement ?

$$\text{Financement courant du BFR} = \frac{\text{Concours bancaires courants}}{\text{BFR}}$$

Au-delà d'un seuil de 35 % de ce ratio, l'entreprise peut devenir trop dépendante de la banque et supporter des charges financières (intérêts) plus importantes.

L'entreprise peut être confrontée à des difficultés passagères liées au marché, ce qui peut diminuer son autonomie financière par manque de liquidités.

$$\text{Autonomie financière} = \frac{\text{Ressources propres}}{\text{Endettement financier}}$$

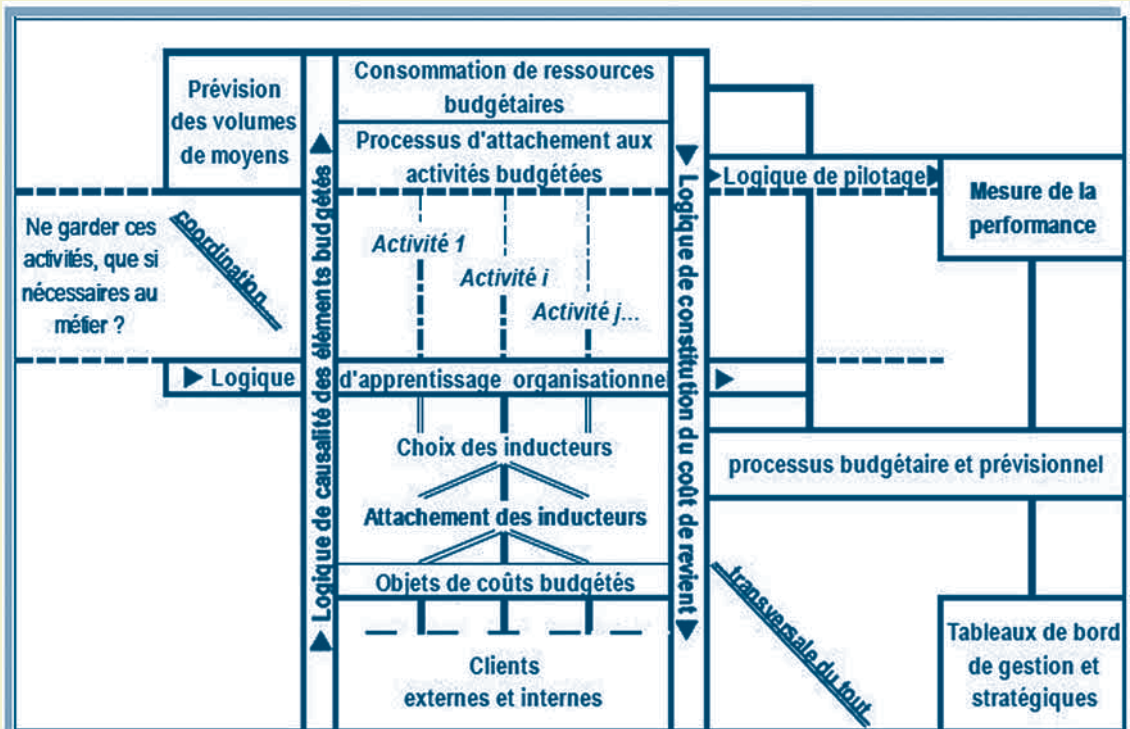
Enfin les performances financières de l'entreprise ont aussi pour rôle d'assurer une stabilité de financement et un moindre recours aux crédits à court terme ou crédits de trésorerie pour financer les emplois stables. L'idéal est que les emplois stables soient financés par les ressources stables en totalité.

$$\text{Couverture des capitaux investis} = \frac{\text{Ressources stables}}{\text{Immobilisations} + \text{BFRE}}$$

L'équilibre financier sera respecté si ce ratio est égal à 1.

La liquidité du bilan montre que l'entreprise est capable de régler ses dettes à court terme grâce à sa trésorerie et de rester solvable, c'est-à-dire assurer la couverture de toutes ses dettes par son actif réel. Une entreprise sera performante financièrement si elle dispose de liquidités et donc si elle est solvable.

Missions et logiscisme du contrôle de gestion



Positionnement systémique du contrôle de gestion



www.ccg.edu

? Questions

- 1 ► Définissez le contrôle de gestion.
- 2 ► Quelles sont les missions du contrôle de gestion ?
- 3 ► À partir de vos recherches, définissez la notion de Goodwill.

2 / LES OUTILS DE MESURE DE LA PERFORMANCE EN CONTRÔLE DE GESTION

a / La gestion prévisionnelle et le contrôle budgétaire (document 4)

Le rôle du contrôle de gestion vise à calculer et à analyser les coûts et les marges pour constater si l'utilisation des moyens engagés a été plus ou moins efficace. Le but est d'étudier et d'améliorer la performance de l'entreprise mais aussi de la piloter.

La gestion budgétaire ou prévisionnelle concerne les ventes, la production et les approvisionnements. Dans chaque cas, il y a une expression des objectifs en volume, appelés **programmes**, et une expression des objectifs en valeur, ou **budgets**.

Pour chaque budget, on procède à une prévision pour tenir compte des objectifs de l'entreprise. Les prévisions sont valorisées, c'est-à-dire budgétées. Enfin, a posteriori, on confronte les prévisions et les réalisations. Cette phase fait apparaître des écarts favorables ou défavorables en volume ou en valeur. Ainsi une augmentation entre les prévisions et les réalisations en volume (par exemple de la production) est un écart favorable, alors qu'une diminution est un écart défavorable.

Inversement, une diminution entre les prévisions et les réalisations en valeur (par exemple des coûts) est un écart favorable et une augmentation est un écart défavorable.

Le contrôle budgétaire vise à calculer et à relever les écarts, à analyser leur cause, mais aussi à dégager les responsabilités dans les centres de profit. C'est une manière d'évaluer les performances de l'entreprise.

Le cas de la gestion budgétaire des ventes

Pour chaque exercice, l'entreprise prévoit ses ventes en évaluant ses ventes futures par plusieurs méthodes statistiques de prévision.

► **La méthode d'extrapolation linéaire** : on porte les années passées et l'année N+1 sur l'axe des abscisses et les ventes sur l'axe des ordonnées. Pour prévoir les ventes de l'année N+1, on prolonge la droite des ventes et on fait la lecture sur l'axe des ordonnées.

► **La méthode de Mayer** : soit la série statistique suivante

Rang	1	2	3	4
Année	2007	2008	2009	2010
Chiffre d'affaires	140	150	160	170

Il s'agit de déterminer le chiffre d'affaires prévisionnel pour 2011.

$$\text{Calcul des moyennes : } Y_1 = \frac{140 + 150}{2} = 145$$

$$Y_2 = \frac{160 + 170}{2} = 165$$

$$\text{Les années sont affectées d'un rang (1, 2, 3, 4) : } X_1 = \frac{1 + 2}{2} = 1,5$$

$$X_2 = \frac{3 + 4}{2} = 3,5$$

On détermine la droite de la forme : $Y = AX + B$

$$A = \frac{Y_2 - Y_1}{X_2 - X_1} \quad \text{soit : } \frac{165 - 145}{3,5 - 1,5} = 10$$

$$B = Y - AX \quad B = 145 - (10 \times 1,5) = 130$$

La droite de Mayer a pour équation : $Y = 10X + 130$

Pour calculer le chiffre d'affaires prévisionnel de 2011, il faut remplacer X par le rang de l'année 2011, soit 5. On obtient : $Y = (10 \times 5) + 130 = 180$

À partir des prévisions on va chiffrer les objectifs à court terme de ventes. Le budget des ventes est l'élément le plus important de la gestion budgétaire. Il faut retrancher au budget des ventes les différents coûts de distribution.

Durant l'année N + 1, on va relever le chiffre d'affaires réalisé et les charges constatées de l'exercice, ainsi que les coûts de distribution et autres coûts annexes. La comparaison entre les réalisations et les prévisions qui découlent des budgets permet de procéder au contrôle budgétaire : on analyse les écarts et on les communique aux responsables des centres de profit. Cela permet de juger la performance de chaque chef de projet et surtout de mettre en place des actions correctrices qui peuvent porter sur l'organisation des processus, des services et la réduction des coûts par des mesures d'économie.

La même démarche est suivie pour la gestion budgétaire de la production et des approvisionnements.

Qu'est-ce qu'un tableau de bord ?

Données économiques

Voici les données de base économiques, financières et sociales utiles aux acteurs des métiers de l'hygiène, de la propreté et du multiservice.

DONNÉES DE BASE

Budget 2006	276,24 M €
Produit intérieur brut 2007	1 892 M €
Indice des prix (janvier 2009)	118,39
Taux de chômage au 3 ^e trimestre 2008 (France métropolitaine)	7,3%
Taux de l'intérêt légal 2009	3,79% ⁽¹⁾

SITUATION SECTORIELLE

Effectif (Unedic 2006)	409 697 personnes
Nombre d'entreprises (EAES Insee 2007) ⁽²⁾	17 000 entreprises
Chiffre d'affaires (EAES Insee 2007) ⁽³⁾	10 M €

SALAIRES

Smic horaire (au 01/01/2009)	8,71 €
Taux horaire minimal professionnel AS1 - colonne A (au 01/01/2009)	8,84 €
Plafond de la Sécurité sociale (au 01/01/2009)	2 859 €
Prévoyance non-cadres A02R à la charge de l'employeur et à la charge du salarié	0,40%
Indemnité de transport minimum garanti pour 1 ETP (accord 2002 applicable au 01/01/2009)	5x

APPRENTISSAGE ET INSERTION

Taxe d'apprentissage (x% de la masse salariale) dont 0,18% au titre de la contribution au développement de l'apprentissage. Pour les entreprises de 250 salariés et plus, contribution supplémentaire liée au nombre de "contrats jeunes" (loi du 31/03/2006).	0,68%
--	-------

Contribution annuelle du Fare (x% de la masse salariale)	0,15%
--	-------

(1) Décret n°2007-128 du 7 février 2007 - 26 de 11 février 2007
(2) Art. 120 Officiel des statistiques
(3) Période 01/01/06 - 31/12/06
(4) Depuis janvier 1998, l'Insee ne publie plus le chiffre de base de charges sociales patronales

mais un indice de base de charges. Sont ajoutés aux bases de charges sociales patronales, les charges spécifiques au secteur de la propreté à savoir : la contribution des entreprises de propreté au Fare (0,15%), la prévoyance pour les non-cadres (0,40%) et la différentiel

"accident de travail" qui est de 1,41% pour 2008. Le taux de cotisations "accidents de travail" concernant le secteur "services fournis principalement aux entreprises" est de 2,11% au 1^{er} janvier 2008. Le secteur de la propreté a un taux de 2,61% pour 2008.

INDICES

Valeur des principaux indices utilisés dans les formules de révision de prix pour les marchés de propreté.

Indices FSD (Frais et Services Divers)

base 100 : juillet 2004

	FSD1	FSD2	FSD3
2008			
juin	124,40	120,60	118,00
juillet	126,00	122,10	119,30
août	124,80	121,10	118,40
septembre	124,00	120,60	118,00
octobre	122,00	119,40	117,00
novembre	118,00	116,50	114,80
décembre	115,10	114,30	113,10
janvier 09	112,40	112,60	112,00

	nov 08	déc 08	jan 09
Savons de ménage et produits d'entretien	120,11	120,92	121,47

Autres services d'entretien du logement (base 100 : 1998)	128,17	128,32	129,50
---	--------	--------	--------

Coût de l'outillage (base 100 : 2003) ⁽⁴⁾	108,40(p)	108,30(p)	107,60(p)
--	-----------	-----------	-----------

Services fournis principalement aux entreprises

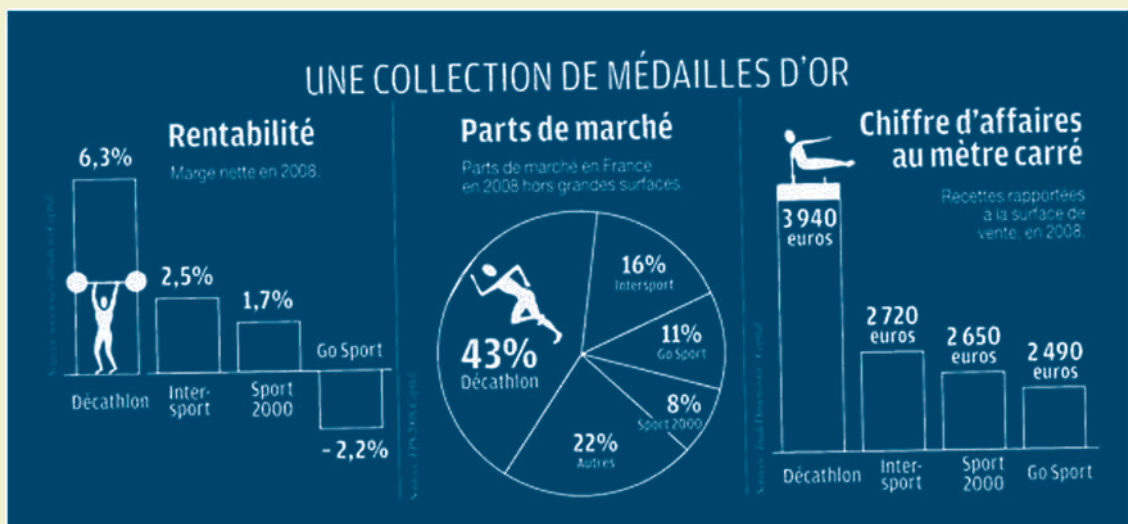
	juil 08	août 08	sept 08
Coût horaire du travail tous salariés (base 100 : oct 1997)	140,80	141,10	141,50

Taux de charges sociales ⁽⁵⁾	65,17%	65,17%	65,17%
---	--------	--------	--------

SERVICES #202 // MARS/AVRIL 2009 // 1

www.magazine-services.fr

Decathlon Le colosse qui écrase tous ses rivaux



Capital, n° 213, juin 2009, p. 37

? Questions

- Quels sont les objectifs du tableau de bord ?
- Repérez et commentez les indicateurs présentés dans ces deux tableaux de bord.

b / Le pilotage de la performance : le tableau de bord

1 ▶ Le tableau de bord (document 5)

Le tableau de bord est un système de mesure de la performance qui facilite le pilotage des activités dans une organisation. Il fournit aux dirigeants une vue rapide et complète de leur affaire. Il réunit les valeurs financières des résultats obtenus. On peut comparer le tableau de bord aux voyants dans une voiture ou dans un avion.

Le tableau de bord essaie de répondre à certaines questions que l'on se pose dans une organisation : comment les clients voient-ils l'entreprise ? En quoi l'entreprise est-elle meilleure ? Comment l'entreprise continue-t-elle à créer et à innover ? Que pensent les apporteurs de capitaux, c'est-à-dire les actionnaires sur l'entreprise ?...

Sur le plan financier, le tableau de bord a des objectifs, tels que la mesure financière de la performance, la mise en place d'une démarche de contrôle des dépenses, la réduction des coûts d'exploitation...

Les nouveaux tableaux de bord des managers permettent de déterminer des indicateurs de performance :

- indicateurs d'alerte : ils signalent un fonctionnement anormal du système et la nécessité d'une action ;
- indicateurs d'équilibration : ils permettent d'orienter le décideur et informent sur l'état du système en relation avec les objectifs suivis ;
- indicateurs d'anticipation : le tableau de bord est aussi un instrument de prospective, pour permettre de voir plus loin.

2 ▶ La construction des tableaux de bord

Il faut d'abord identifier les différentes actions pour atteindre les objectifs de performance : par exemple produire les quantités demandées dans les meilleurs délais, au moindre coût... Puis on détermine les variables d'action et des indicateurs à analyser. Ces indicateurs sont des critères de réussite auxquels on associe des normes et des clignotants en pourcentage.

Le tableau de bord est associé à une activité ou centre de responsabilité ou centre de profit, comme les centres d'approvisionnement, de production, de distribution, financiers et de gestion de la trésorerie.

Les critères de réussite ou indicateurs	La valeur prise par un indicateur : les éléments de comparaison (norme ou clignotant)	La réalisation ou l'évolution de la valeur de l'indicateur	Les écarts entre les réalisations et les prévisions

Exemples d'indicateurs :

- délai de production ;
- coût de production ;
- qualité de production.

La norme peut être un objectif fixé par l'entreprise. Le clignotant est la valeur en deçà de laquelle il ne faut pas se situer en termes de coût, de délai et de qualité.

Le tableau de bord facilite la décentralisation des décisions, chaque responsable ayant les informations dont il a besoin pour décider. Il permet ainsi plus de réactivité face aux évolutions du marché et constitue un moyen d'évaluation des performances des différents centres au sein de l'organisation.

Cas 1

La jardinerie Eden a été créée en 2009 avec un capital de 7 500 € et distribue des produits pour les jardins mais aussi des produits d'ornement pour l'intérieur. Elle a un chiffre d'affaires hors taxe de 13 000 € en 2010. Les données pour l'exercice 2010 sont :

Charges d'exploitation

Achats de marchandises : 2 500
 Variation de stock de marchandises : 700
 Achats de matières premières : 6 500
 Variation de stock de matières premières : - 800
 Autres charges externes : 1 500
 Impôts et taxes : 400
 Salaires : 800
 Charges sociales : 600
 Dotation aux amortissements et aux provisions : 500

Produits d'exploitation

Ventes de marchandises : 4 000
 Production vendue : 9 000
 Production stockée : 300
 Subvention d'exploitation : 600

Vous êtes en charge de contrôler et d'analyser la performance économique de l'entreprise.

► Calculez pour cela les ratios suivants : le taux de marge commerciale, le taux de valeur ajoutée, le taux de marge brute, le taux de rentabilité économique.

Cas 2

La situation patrimoniale de la société la biscuiterie du Nord est la suivante :

Bilan 2009

Actif	Montant	Passif	Montant
Immobilisations	28 000	Capitaux	30 000
Valeurs d'exploitation	4 000	Dettes financières	3 000
Actifs circulants	3 000	Dettes à court terme	2 000
Total	35 000	TOTAL	35 000

(Concours bancaires : 1 500)

► Analysez la performance financière de l'entreprise à partir du financement courant du besoin en fonds de roulement, de l'autonomie financière et de la couverture des capitaux investis.

Cas 3

La société Wiesman fabrique et vend des chaudières. Le service comptable vous communique l'évolution du chiffre d'affaires en K € de 2006 à 2009 :

2006	2007	2008	2009
3 000	3 600	4 200	4 800

La fabrication des chaudières induirait les dépenses prévisionnelles pour 2010 en K € suivantes :

- Investissement : 800
- Approvisionnements : 500
- Charges de production : 200
- Charges de distribution : 80
- Autres charges : 30

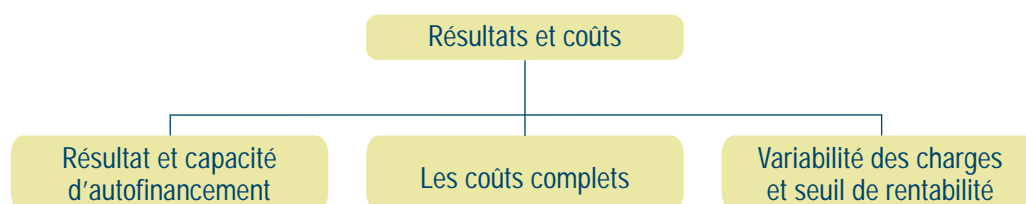
1 ► Déterminez par la méthode de Mayer le chiffre d'affaires ou le budget des ventes HT pour l'exercice 2010.

2 ► Calculez à partir du budget des ventes et des dépenses le budget de trésorerie pour 2010.

3 ► Si l'on considère que les dépenses de production augmentent de 10 % par an en moyenne, quel a été le montant du budget de trésorerie pour 2009 ?

L'analyse des coûts ou comptabilité analytique informe le décideur sur la rentabilité de ses décisions. Dans l'analyse de l'exploitation, le calcul des coûts et des marges suppose préalablement la définition et l'analyse des charges. Les coûts sont ainsi calculés par produit aux différentes phases de l'exploitation.

CONCEPTS CLÉS



DÉFINITIONS

Autofinancement ► Capacité de l'entreprise à dégager des ressources grâce à son activité, qui seront consacrées à l'investissement.

Charge ► Décaissement lié à une opération d'exploitation, par exemple achat d'une marchandise ou d'un service extérieur. C'est aussi un facteur d'appauvrissement de l'entreprise.

Coût ► Valeur d'un ensemble de consommation, il est constitué par l'accumulation des charges sur un bien ou service.

Point mort ► Date à laquelle le seuil de rentabilité (ou activité minimale) est atteint pour que l'entreprise soit rentable.

PLAN DU CHAPITRE

1 ► L'analyse du résultat

- a) Les soldes intermédiaires de gestion
- b) La capacité d'autofinancement

2 ► Le calcul et l'analyse des coûts

- a) Les charges directes et indirectes
- b) Les différents coûts

3 ► L'analyse du résultat et la variabilité des charges

- a) La variabilité des charges
- b) Le seuil de rentabilité

Doc
1

Mode de calcul des soldes intermédiaires de gestion : SIG

Les soldes intermédiaires de gestion sont des résultats partiels obtenus en prenant en compte une partie des charges et produits figurant au compte de résultat comptable.

Recette pour calculer les SIG :

- prenez un compte de résultat et présentez-le en tableau ;
- tirez des traits horizontaux et prenez en compte tous les postes qui sont au-dessus de chaque trait ;
- donnez un nom au concept de résultat que vous venez de construire en retenant une partie des produits et une partie des charges (celles au-dessus du trait).

Les niveaux de prise en compte des charges et des produits :

Achat de marchandises Variation de stock de marchandises	Ventes de marchandises	Marge commerciale
Achat de matières premières et autres appro. Variation de stock de mat. premières et autres appro.	Production vendue Production stockée Production immobilisée	Valeur Ajoutée
Impôts et taxes Charges de personnel	Subvention d'exploitation	Excédent brut d'exploitation
Dot. aux amortissements et provisions Autres charges d'exploitation	Reprises sur amortissement et provision Autres produits d'exploitation	Résultat d'exploitation
Charges financières – Intérêts – Différence négative de change – Charge nette sur cession de VMP – Dotations aux amort. et provisions	Produits financiers – Intérêts perçus – Différence positive de change – Produit net sur cession de VMP – Reprise sur amort. et provisions	Résultat courant
Charges exceptionnelles – Ch. except. sur opérations de gestion – Ch. except. sur opérations de capital – Dotations aux amort. et provisions Participation des salariés Impôts sur le bénéfice	Produits exceptionnels – Pr. except. sur opérations de gestion – Pr. except. sur opérations de capital – Reprises sur amort. et provisions	Résultat net

Les SIG se différencient par le fait qu'ils prennent en compte une palette de plus en plus large d'opérations de gestion :

- le 1^{er} SIG (la marge commerciale) ne prend en compte qu'une catégorie restreinte d'opérations : le commercial ;
- le 2^e SIG (la valeur ajoutée) élargit un peu les opérations retenues : il prend en compte non seulement les achats et ventes de marchandises mais également les achats et ventes des autres biens et services ;
- le 3^e SIG (l'excédent brut d'exploitation) prend en compte les opérations précédentes auxquels il ajoute l'incidence de la gestion du personnel ;
- le 4^e SIG (le résultat d'exploitation) prend en compte les opérations précédentes auxquelles il ajoute la prise en compte des amortissements et des provisions ;
- Le 5^e SIG (le résultat courant) prend en compte les opérations précédentes auxquelles il ajoute les charges et produits financiers. On l'appelle résultat courant car il prend en compte toutes les opérations sauf les opérations exceptionnelles ;
- Le 6^e SIG prend en compte toutes les opérations et c'est le résultat net.

Suite p. 56

1 / L'ANALYSE DU RÉSULTAT

Le résultat d'exploitation peut être analysé à partir des indicateurs comme les soldes intermédiaires de gestion. Ces soldes sont déterminés à partir des charges et des produits du compte de résultat.

Ainsi on peut, par exemple, évaluer le résultat réalisé à partir des ratios qui mesurent la rentabilité ou la profitabilité de l'entreprise. La capacité d'autofinancement permet, quant à elle, de mesurer le surplus de valeur ajoutée dégagé par l'entreprise durant une période, l'exercice, pour financer ses investissements.

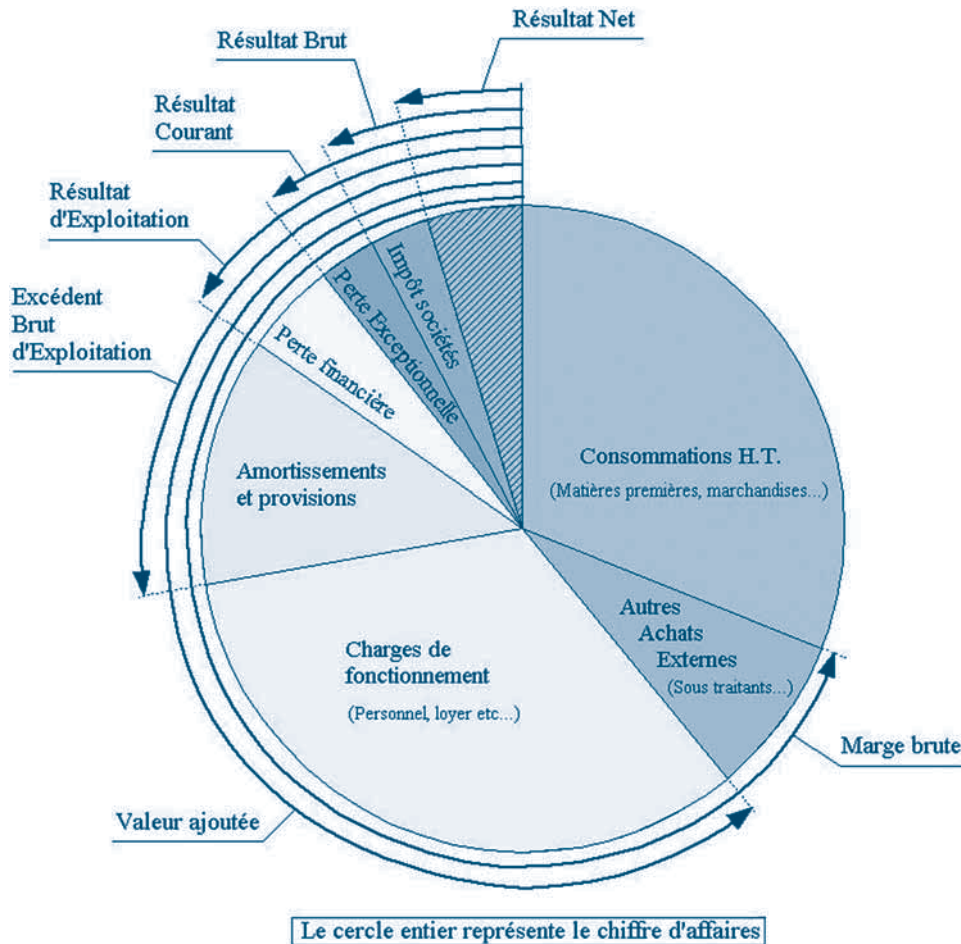
a / Les soldes intermédiaires de gestion (document 1)

Ils sont calculés à partir du compte de résultat qui regroupe les charges et les produits d'exploitation, financiers et exceptionnels.

Il s'agit de soldes entre les produits et les charges, pour évaluer l'activité commerciale, pour analyser l'exploitation et pour déterminer le résultat de l'exercice.

On évalue l'activité commerciale par le calcul de la marge commerciale ; pour les activités industrielles, on calcule la production de l'exercice. La richesse créée par l'entreprise est déterminée par la valeur ajoutée et, pour tenir compte de la performance de l'exploitation, on calcule l'EBE : l'excédent brut d'exploitation.

► Schéma des soldes intermédiaires de gestion



Wikipédia

<table border="1"> <tr> <td>Achats de marchandises Variation de stock de marchandises</td> <td>Ventes de marchandises</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">= Marge commerciale</td> </tr> </table>		Achats de marchandises Variation de stock de marchandises	Ventes de marchandises	= Marge commerciale			
Achats de marchandises Variation de stock de marchandises	Ventes de marchandises						
= Marge commerciale							
<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">-</td> <td style="text-align: center;">+</td> </tr> <tr> <td>Achat de mat. prem. Variation de stock de mat. prem. Autres achats et charges externes</td> <td>Production vendue Production stockée Production immobilisée</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">= Valeur ajoutée</td> </tr> </table>		-	+	Achat de mat. prem. Variation de stock de mat. prem. Autres achats et charges externes	Production vendue Production stockée Production immobilisée	= Valeur ajoutée	
-	+						
Achat de mat. prem. Variation de stock de mat. prem. Autres achats et charges externes	Production vendue Production stockée Production immobilisée						
= Valeur ajoutée							
<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">-</td> <td style="text-align: center;">+</td> </tr> <tr> <td>Impôts et taxes Charges de personnel</td> <td>Subvention d'exploitation</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">= Excédent Brut d'Exploitation (EBE)</td> </tr> </table>		-	+	Impôts et taxes Charges de personnel	Subvention d'exploitation	= Excédent Brut d'Exploitation (EBE)	
-	+						
Impôts et taxes Charges de personnel	Subvention d'exploitation						
= Excédent Brut d'Exploitation (EBE)							
<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">-</td> <td style="text-align: center;">+</td> </tr> <tr> <td>Dotations aux amortissements et provisions Autres charges d'exploitation</td> <td>Reprises sur amortissement et provision Autres produits d'exploitation</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">= Résultat d'exploitation</td> </tr> </table>		-	+	Dotations aux amortissements et provisions Autres charges d'exploitation	Reprises sur amortissement et provision Autres produits d'exploitation	= Résultat d'exploitation	
-	+						
Dotations aux amortissements et provisions Autres charges d'exploitation	Reprises sur amortissement et provision Autres produits d'exploitation						
= Résultat d'exploitation							
<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">-</td> <td style="text-align: center;">+</td> </tr> <tr> <td>Charges financières Intérêts Différence négative de change Charge nette sur cession de VMP Dotations aux amort. et provisions</td> <td>Produits financiers Intérêts perçus Différence positive de change Produit net sur cession de VMP Reprise sur amort. et provisions</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">= Résultat courant</td> </tr> </table>		-	+	Charges financières Intérêts Différence négative de change Charge nette sur cession de VMP Dotations aux amort. et provisions	Produits financiers Intérêts perçus Différence positive de change Produit net sur cession de VMP Reprise sur amort. et provisions	= Résultat courant	
-	+						
Charges financières Intérêts Différence négative de change Charge nette sur cession de VMP Dotations aux amort. et provisions	Produits financiers Intérêts perçus Différence positive de change Produit net sur cession de VMP Reprise sur amort. et provisions						
= Résultat courant							
<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">-</td> <td style="text-align: center;">+</td> </tr> <tr> <td>Ch. except. sur op. de gestion Ch. except. sur op. de capital Dot. aux amort. et provisions</td> <td>Pr. except. sur op. de gestion Pr. except. sur op. de capital Reprises sur amort. et prov.</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">= Résultat net</td> </tr> </table>		-	+	Ch. except. sur op. de gestion Ch. except. sur op. de capital Dot. aux amort. et provisions	Pr. except. sur op. de gestion Pr. except. sur op. de capital Reprises sur amort. et prov.	= Résultat net	
-	+						
Ch. except. sur op. de gestion Ch. except. sur op. de capital Dot. aux amort. et provisions	Pr. except. sur op. de gestion Pr. except. sur op. de capital Reprises sur amort. et prov.						
= Résultat net							
www.iutbayonne.univ-pau.fr							

? Questions

- 1 ► À quoi sert la marge commerciale ?
- 2 ► Définissez la production immobilisée.
- 3 ► Comment détermine-t-on les trois résultats nécessaires pour le calcul du résultat net ?

► Calcul des Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG)

Ventes de marchandises et de services = **Chiffre d'affaires**

Chiffre d'affaires

– Coût d'achat des marchandises vendues
= **Marge commerciale**

Production vendue

+ Production immobilisée
+ Production stockée
= **Production de l'exercice**

Production de l'exercice

+ Marge commerciale
– Consommations de l'exercice en provenance de tiers
= **Valeur ajoutée (VA)**

VA

+ Subventions d'exploitation
– Charges du personnel (salaires et charges sociales)
– Impôts, taxes et versements assimilés
= **Excédent Brut d'Exploitation (EBE)**

EBE

+ Autres produits d'exploitation
– Autres charges d'exploitation
+ Reprise sur amortissements et provisions d'exploitation
+ Transferts de charges d'exploitation
– Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation
= **Résultat d'exploitation**

Produits financiers – Charges financières = **Résultat financier**

Résultat d'exploitation

+ Résultat financier
= **Résultat Courant Avant Impôt (RCAI)**

Produits exceptionnels

– Charges exceptionnelles
= **Résultat exceptionnel**

RCAI

+ Résultat exceptionnel
– Impôt sur les bénéfices (Impôt sur les sociétés en France)
– Participation salariale
= **Résultat net de l'exercice**

1

2

3
PARTIE

4

5

Participation au contrôle de gestion

Résultat net comptable et capacité d'autofinancement (CAF)

Comment déterminer le flux de trésorerie dégagé sur l'exercice ?

Le compte de résultat de l'entreprise comprend tous les produits et charges de l'exercice. Mais ceux-ci ne sont pas tous générateurs d'un flux de trésorerie. Ainsi, les dotations aux amortissements, charges correspondant à l'usure du matériel, ne génèrent pas de décaissements. De même, les plus-values de cession, notion purement comptable, n'entraînent pas directement de flux.

La capacité d'autofinancement

Pour mettre en évidence les flux de trésorerie générés par l'entreprise, il convient donc de retraiter le résultat par différents ajustements neutralisant les éléments du résultat ne générant pas de mouvement de trésorerie. Ainsi est obtenue la capacité d'autofinancement de l'entreprise (cf. ci-dessous), qui représente le flux de trésorerie dégagé sur l'exercice, et qui correspond à la capacité réelle de l'entreprise à générer de la trésorerie.

Résultat net

- + Dotations aux amortissements et aux provisions
- Reprises sur amortissements et provisions
- + Valeurs comptables des éléments d'actif cédés
- Produits des cessions des éléments d'actif
- Subventions d'investissements virées au compte de résultat
- = Capacité d'autofinancement de l'exercice

Les besoins financiers

Cette capacité d'autofinancement doit ensuite être comparée aux besoins de l'entreprise. Sa fraction qui excède le résultat doit en effet permettre de couvrir :

- les remboursements d'emprunts, pour la part du capital (les intérêts étant déjà inclus dans les charges et donc pris en compte au niveau du résultat) ;
- l'investissement autofinancé ;
- les prélèvements des propriétaires (prélèvements de l'exploitant ou dividendes).

L'excédent permet de constituer un fonds de trésorerie, afin de couvrir les besoins qui sont générés par l'activité de l'entreprise, et notamment son besoin en fonds de roulement.

À noter : après l'analyse du compte de résultat, qui a permis de comprendre comment l'entreprise réalisait son bénéfice, la détermination de la capacité d'autofinancement et sa comparaison avec les besoins financiers de l'entreprise permettent de contrôler si ceux-ci sont correctement couverts. En effet, le niveau de revenus de l'entreprise doit correspondre à son train de vie !

www.tpe-pme.com, 10/04/2009

? Questions

- 1 ► Quels sont les modes de calcul de la CAF ?
- 2 ► Comment l'entreprise utilise-t-elle la capacité d'autofinancement ?
- 3 ► Déterminez l'autofinancement brut.

b / La capacité d'autofinancement (document 2)

Si le chiffre d'affaires croît, l'entreprise doit augmenter son fonds de roulement pour acquérir ou renouveler ses immobilisations. Elle doit disposer de ressources externes qui proviennent des emprunts ou de l'augmentation du capital mais aussi de ressources internes secrétées par l'activité de l'entreprise. Le financement par les moyens propres de l'entreprise constitue l'autofinancement.

La capacité d'autofinancement (CAF) ou marge brute d'autofinancement peut être calculée à partir de l'excédent brut d'exploitation, EBE, ou à partir du résultat.

$$\text{CAF} = \text{EBE} + \text{Autres produits encaissés (sauf produits de cession)} - \text{Autres charges décaissées}$$

$$\text{CAF} = \text{Résultat de l'exercice} + \text{Dotations} - \text{Reprises} \pm \text{Plus ou moins-value de cession}$$

► Calcul à partir de l'EBE

	Plus	Moins
EBE		
+ Autres produits d'exploitation encaissés		
- Autres charges d'exploitation décaissées		
+ Produits financiers encaissés		
- Charges financières décaissées		
+ Produits exceptionnels encaissés (sauf produit de cession)		
- Charges exceptionnelles décaissées		
- Participation des salariés		
- Impôts sur les bénéfices		
Capacité d'autofinancement		

► Calcul à partir du résultat

	Plus	Moins
Résultat de l'exercice		
+ Dotations, charges d'exploitation		
+ Dotations, charges financières		
+ Dotations, charges exceptionnelles		
- Reprises, charges d'exploitation		
- Reprises, charges financières		
- Reprises, charges exceptionnelles		
+ Valeur comptable des éléments d'actif cédés		
- Produits des cessions d'éléments d'actif immobilisés		
- Quote-part des subventions d'investissement virées au compte de résultat		
Capacité d'autofinancement		

Ainsi la CAF représente les ressources dégagées par l'activité et que l'entreprise peut consacrer à l'investissement.

La capacité d'autofinancement doit ensuite être comparée aux besoins de l'entreprise. Sa fraction qui excède le résultat doit en effet permettre de couvrir :

- les remboursements d'emprunts, pour la part du capital (les intérêts étant déjà inclus dans les charges et donc pris en compte au niveau du résultat) ;
- l'investissement autofinancé ;
- les prélèvements des propriétaires (prélèvements de l'exploitant ou dividendes).

L'excédent permet de constituer un fonds de trésorerie, afin de couvrir les besoins qui sont générés par l'activité de l'entreprise, et notamment son besoin en fonds de roulement.

Charges directes et indirectes

Un coût est une somme de charges. Exprimé en unités monétaires, il désigne la valeur de l'ensemble des ressources utilisées pour réaliser un produit ; le produit étant un bien de consommation ou un service.

En matière comptable, la valeur des ressources utilisées est affectée aux produits de deux manières. Lorsque la ressource a exclusivement servi à la réalisation d'un produit donné, sa valeur (charge) est affectée directement à ce produit. Il y a relation directe entre le coût et le produit. Lorsque la ressource est commune à différents produits, la relation directe est difficile à déterminer. Les charges dites « indirectes » sont réparties aux produits suivant différentes méthodes.

Tableau des types de charges

	Charges variables	Charges fixes
Charges directes	1 Matières premières, divers consommables des produits, composants, main-d'œuvre directe, sous-traitance...	3 Loyer ou amortissements d'équipements spécifiques, assurances spécifiques, coûts commerciaux et logistiques, autres charges spécifiques
Charges indirectes	2 Énergie consommée par les ateliers, divers consommables des ateliers, petites fournitures diverses...	4 Investissements (impôts fonciers, assurances, intérêts, autres coûts) Frais généraux (recherche et développement, relations publiques, comptabilité et audit, assistance juridique et brevets)

Cellule n° 1 : Les charges directes et variables. Les ressources listées dans cette cellule étant exclusivement utilisées pour les produits faisant l'objet de l'analyse, la valeur de ces dernières est directement affectée aux coûts des produits.

Cellule n° 2 : Les charges indirectes et variables. Ce sont des charges difficiles à évaluer et qui nécessitent un processus d'analyse complexe et lourd. Leur montant étant généralement faible, on ne les intègre presque jamais lors du calcul des coûts variables. L'analyse des coûts variables a donc été simplifiée à l'origine et se limite à l'étude des seules charges variables et directes.

Cellule n° 3 : Les charges directes et fixes. Elles peuvent directement être affectées aux coûts des produits. Lorsque leur montant est significatif, ces charges sont séparées des charges fixes communes et utilisées dans une étape supplémentaire lors du calcul des coûts partiels. Ce qui a pour avantage d'affiner l'analyse et d'avoir une idée plus juste de la contribution de chaque produit à la couverture des charges fixes communes.

Cellule n° 4 : Les charges indirectes et fixes. Elles sont généralement incompressibles. Elles sont gérées de façon différente selon la méthode d'analyse choisie.

www.logistiqueconseil.org

? Questions

- 1 ► Comment classer les charges d'une entreprise ?
- 2 ► Les charges peuvent être traitées en fonction des critères de variabilité ou de destination. Classez les charges suivantes selon ces deux critères : main-d'œuvre directe, consommation de matières, énergie utilisée par une machine de production, frais d'expédition.

2 / LE CALCUL ET L'ANALYSE DES COÛTS

Pour faire un suivi régulier du coût de ses divers produits, l'entreprise doit procéder à un inventaire permanent de tenues des comptes de stock. On peut ainsi connaître la valeur des biens sortis des stocks pour être incorporés dans la production ou être vendus. Il existe plusieurs méthodes pour valoriser les stocks. La méthode du CUMP (coût unitaire moyen pondéré) permet de valoriser les stocks en fin de période :

$$\text{CUMP} = \frac{\text{Stock initial en valeur} + \text{Entrées en valeur}}{\text{Stock initial en quantités} + \text{Entrées en quantités}}$$

Les calculs de coûts et de marges supposent la définition des charges à retenir dans ces calculs pour l'analyse de l'exploitation.

a / Les charges directes et indirectes (document 3)

Les charges analytiques retenues pour le calcul des coûts sont égales aux charges comptables de la classe (6), moins les charges non incorporables (par exemple les dotations aux amortissements, les charges exceptionnelles...), plus les charges supplétives (comme le salaire de l'exploitant).

Ces charges sont directes ou indirectes. Elles sont dites directes quand elles concernent le produit fabriqué ou vendu et elles sont indirectes quand elles se rapportent à l'ensemble de l'activité.

Ces charges sont affectées aux centres d'analyse selon des clés de répartition. Il y a deux types de centre d'analyse :

- les centres principaux qui regroupent les charges d'approvisionnement, de production et de distribution ;
- et les centres auxiliaires qui fournissent des services d'entretien ou d'administration aux centres principaux.

Le tableau de répartition permet de déterminer la répartition primaire et la répartition secondaire. Pour calculer la répartition des charges indirectes, on établit le tableau de répartition des charges indirectes. Cette étape s'appelle en comptabilité analytique la **répartition primaire**, qui suppose la répartition des charges indirectes entre tous les centres concernés par affectation en proportion des quantités utilisées ou par répartition en utilisant des clés objectives de répartition.

La **répartition secondaire** vise à transférer les coûts des centres auxiliaires, comme les centres de gestion du personnel et de gestion des matériels, vers les centres principaux bénéficiaires, comme les centres d'approvisionnement, de production et de distribution.

Tableau de répartition type

Charges		Centres auxiliaires		Centres principaux		
Libellés	Montant	Administration	Entretien	Approvisionnement	Production	Distribution
Répartition primaire						
Charges						
Total répartition primaire						
Répartition secondaire						
Charges						
Total de la répartition secondaire						

Méthodes de calcul des coûts

Il existe trois grandes méthodes comptables de calcul des coûts : la méthode des coûts complets, la méthode des coûts partiels et la méthode ABC.

La méthode des coûts complets

Cette méthode répartit l'ensemble des charges de l'entreprise en charges directes (directement imputables à un produit) et charges indirectes (qui nécessitent une répartition avant affectation aux produits). Le coût complet est le coût de revient des produits. La méthode des coûts complets est donc une méthode de calcul du coût de revient. La détermination du résultat d'exploitation d'après cette méthode se fait suivant la formule suivante :

$$\text{Résultat} = \text{Chiffre d'affaires} - \text{Coût de revient}$$

	Charges variables	Charges fixes
Charges directes	1	3
Charges indirectes	2	4

La méthode des coûts partiels

Cette méthode répartit l'ensemble des charges de l'entreprise en charges variables (qui varient en fonction du niveau d'activité) et charges fixes (qui évoluent par paliers et sont généralement communes). Le coût partiel est une partie des coûts supportés par les produits (coûts directs). La méthode des coûts partiels permet de dégager les marges des produits vendus. La détermination du résultat d'exploitation d'après cette méthode se fait suivant la formule suivante :

$$\text{Résultat} = \text{Somme des marges} - \text{Charges fixes}$$

	Charges variables	Charges fixes
Charges directes	1	3
Charges indirectes	2	4

Le calcul des marges peut se faire selon les deux méthodes suivantes :

- méthode des coûts variables ;
- méthode des coûts spécifiques ou méthode des coûts variables évoluée.

La méthode ABC (Activity-based costing)

Méthode de calcul des coûts qui consiste à évaluer le coût de revient des produits en disant que ce ne sont plus les produits qui consomment les ressources mais les activités qui seront à leur tour consommées par les produits.

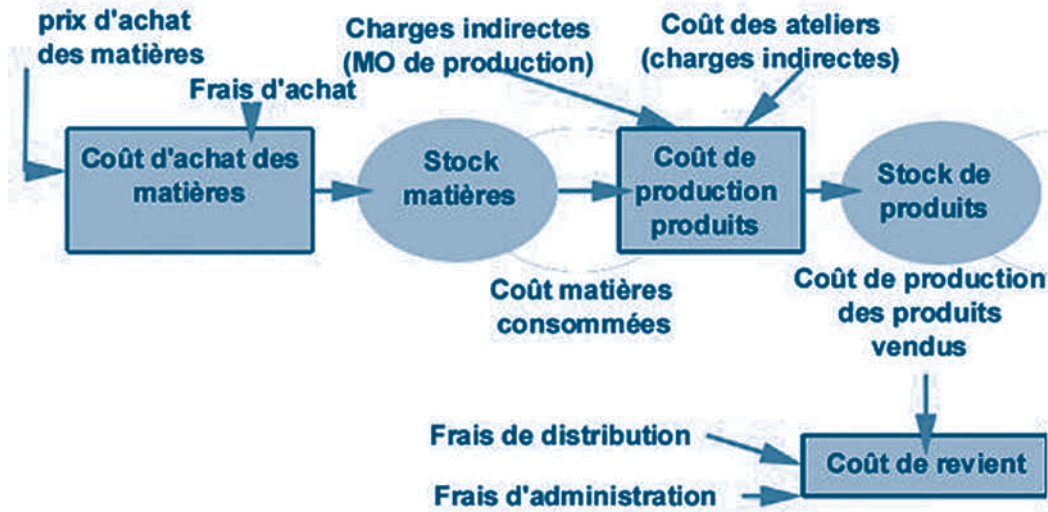
www.logistiqueconseil.org

? Questions

- 1 ► Dans la méthode des coûts complets, déterminez le coût de revient d'une activité commerciale et le coût de revient d'une activité industrielle.
- 2 ► Quel est le deuxième qualificatif de la méthode ABC ?

b / Les différents coûts (document 4)

Les calculs des coûts sont différents selon qu'il s'agit d'une activité commerciale ou industrielle.



Google : variabilité des charges

- Le calcul des coûts d'une activité de production tient compte des phases du processus de production. L'entreprise achète les matières, les transforme puis vend le produit fini.

$$\text{Coût d'achat de matières} = \text{Prix d'achat (net des réductions obtenues)} + \text{Frais d'achat}$$

$$\text{Coût de production} = \text{Coût d'achat des matières consommées} + \text{Charges directes de production} + \text{Charges indirectes de production}$$

$$\text{Coût de revient} = \text{Coût de production des produits vendus} + \text{Frais de distribution} + \text{Frais administratifs}$$

- Le calcul des coûts d'une activité commerciale ne tient compte que du coût d'achat et du coût de revient des marchandises vendues, car les marchandises sont vendues en l'état sans transformation.

$$\text{Coût d'achat} = \text{Prix d'achat (net des réductions obtenues)} + \text{Frais d'achat}$$

$$\text{Coût d'achat des marchandises vendues} = \text{Quantités vendues} \times \text{CUMP}$$

$$\text{Coût de revient} = \text{Coût d'achat des marchandises vendues} + \text{Frais de distribution} + \text{Frais d'administration}$$

- Dans le cas d'une activité commerciale on calcule la marge sur coût d'achat et la marge nette, parce qu'elles expriment le résultat et le solde dégagé par l'activité commerciale.

$$\text{Marge sur coût d'achat} = \text{Ventes} - \text{Coût d'achat des produits vendus}$$

$$\text{Marge nette} = \text{Chiffres d'affaires} - \text{Coût de revient des marchandises vendues}$$

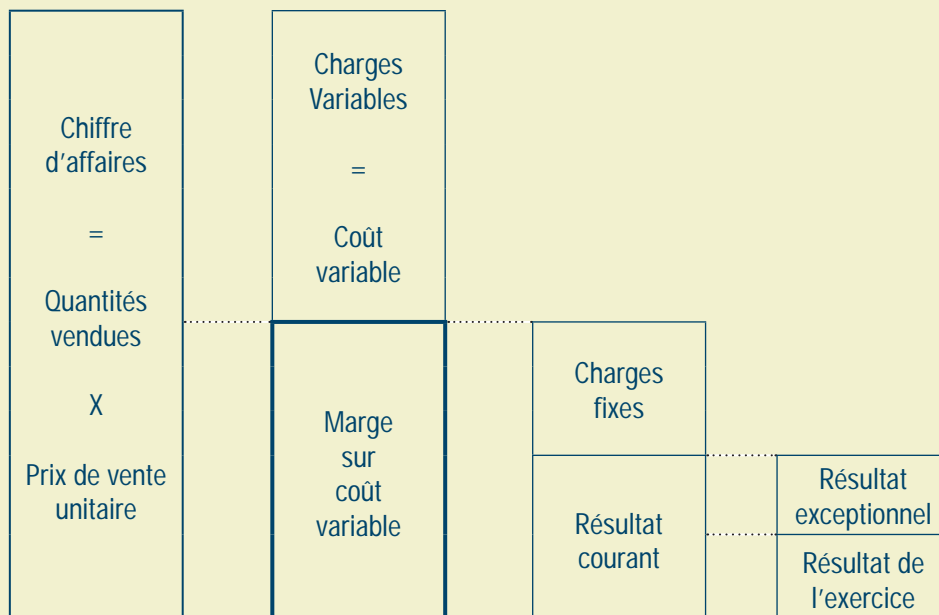
La marge nette indique l'évolution des coûts que supporte l'entreprise dans son activité. Il en est de même pour une activité de production où cette évolution peut être approchée par le calcul de la marge sur coût de production :

$$\text{Marge sur coût de production} = \text{Chiffres d'affaires} - \text{Coût de production des produits vendus}$$

Les coûts partiels

Devant la difficulté à répartir certaines charges dans les coûts, la solution qui peut être retenue est celle des coûts partiels qui éclate les charges en :

- Charges variables (ou opérationnelles) qui varient proportionnellement avec l'activité de l'entreprise (chiffre d'affaires si c'est une entreprise commerciale, et niveau de production si c'est une entreprise industrielle). Leur coût unitaire est constant.
Exemples : achats de marchandises, achats de matières premières, énergie... ;
- Charges fixes (ou de structure) qui restent stables jusqu'à un certain niveau d'activité. Elles ne dépendent que de la structure de l'entreprise :
 - structure de production : amortissement, loyers... ;
 - structure humaine : rémunérations fixes, charges sociales... ;
 - structure financière : intérêts des emprunts souscrits... ;
- Charges semi-variables (ou mixtes) qui sont composées d'une partie fixe et d'une partie variable.
Exemple : rémunération (une partie fixe et une partie en fonction du chiffre d'affaires réalisé).



www3.ac-clermont.fr

? Questions

- 1 ▶ Les charges de structure peuvent-elles évoluer ?
- 2 ▶ Comment détermine-t-on le taux de marge sur coût variable et à quoi sert-il ?

3 / L'ANALYSE DU RÉSULTAT ET LA VARIABILITÉ DES CHARGES (document 5)

Le calcul du seuil de rentabilité est lié à la variabilité des charges. Le seuil de rentabilité est le niveau d'activité qui permet de couvrir la totalité des charges fixes. Une fois ce seuil atteint, l'entreprise devient rentable en entrant dans la zone de profit.

a / La variabilité des charges

Les charges varient en fonction de l'activité de l'entreprise. On distingue :

- les charges fixes, ou charges de structure, qui varient à terme par paliers successifs (comme les amortissements, les salaires, les loyers et les assurances) ;
- et les charges variables qui augmentent ou baissent en fonction de l'évolution ou du ralentissement de l'activité de l'entreprise (par exemple les achats de matières premières et de produits semi-finis, l'énergie...).

L'analyse différentielle permet de distinguer les charges fixes et les charges variables et de calculer à partir du tableau du compte de résultat différentiel la marge sur coût variable, le taux de marge sur coût variable et le résultat courant.

$$\text{Marge sur coût variable (M/CV)} = \text{Chiffre d'affaires (net des réductions accordées)} - \text{Coûts variables}$$

$$\text{Résultat courant} = \text{M/CV} - \text{Coûts fixes}$$

$$\text{Taux de marge sur coût variable} = \frac{\text{M/CV}}{\text{Chiffre d'affaires}} \times 100$$

Tableau de résultat différentiel

Libellés	Sommes	%
Chiffre d'affaires		
– Coût variable		
= M/CV		
– Coût fixe		
= Résultat		

L'analyse de la variabilité des charges permet de déterminer le chiffre d'affaires à partir duquel l'entreprise réalise un bénéfice.

Par exemple, dans l'entreprise X, il y a augmentation des dépenses quand les ventes augmentent et inversement une diminution des dépenses quand les ventes diminuent.

Chez X, les éléments suivants ont été identifiés comme des dépenses variables par voiture ou par changement d'huile : huile moteur : 5 € ; filtre à huile : 3 € ; graisse et liquide pour lave-glace : 0,50 € ; fournitures : 0,20 € ; service : 0,30 €. Le total des frais variables par voiture est donc de 9 €.

Les autres dépenses chez X (loyer, chauffage, etc.) n'augmentent pas quand une voiture supplémentaire est à faire. Ainsi, les dépenses variables seront de 9 € par voiture, 18 € pour 2 voitures, 90 € pour 10 voitures...

Le seuil de rentabilité

M. Pacioli fabrique des VTT. Il évalue ses charges fixes à 22 500 € pour une année.
Chaque VTT supporte en moyenne un coût variable de 75 €.
Il vend chaque VTT au prix moyen de 300 €.

Frais variables et frais fixes

Les **frais variables** varient en proportion de l'augmentation ou de la diminution du volume des ventes. Ces frais sont habituellement identifiables et faciles à calculer. On retrouve généralement dans cette catégorie :

- les matières premières (par exemple, dans la fabrication d'objets d'art) ;
- les coûts de main-d'œuvre directe (par exemple, les salaires des fabricants) ;
- le transport ;
- les commissions.

Il n'y a pas de liste de frais variables. Ceux-ci peuvent être variables dans un type d'entreprise et non variables dans une autre.

Par exemple, dans l'entreprise Le Pied Flex, la portion des salaires des vendeurs qui est directement reliée aux ventes (la commission de 4 %) sont des frais variables car ils augmentent avec les ventes (4 % x 26 000 \$) alors que le reste du salaire est considéré comme des frais fixes.

Il faut donc analyser chaque dépense dans son contexte pour déterminer son comportement, variable ou fixe.

Les **frais fixes**, c'est-à-dire ceux qui ne sont pas identifiés comme variables, se retrouveront dans les frais fixes. Ce sont habituellement des frais indirects de structure ou d'organisation ; ils sont souvent périodiques et ne fluctuent pas, ou très peu, en fonction du volume des ventes. Ils ne sont pas cependant tous fixes à 100 % puisqu'en dehors d'un certain niveau d'activités, ils peuvent augmenter ou diminuer. Par ailleurs ils sont difficilement compressibles. À l'encontre des frais variables, que l'on peut analyser et contrôler en pourcentage des ventes, les frais fixes sont habituellement contrôlés en dollars absolus, puisqu'ils proviennent souvent d'une décision budgétaire indépendante du volume de vente.

On retrouve généralement dans cette catégorie :

- les salaires administratifs ;
- le loyer ;
- les taxes et assurances ;
- les amortissements d'actifs ;
- les frais de bureau ;
- les frais financiers.

La question à se poser pour déterminer si des frais sont fixes ou variables : ***est-ce que le coût va varier en fonction du niveau d'activité ? Si oui, ce sont des coûts ou frais variables.***

Johanne Turbide et al., Notions de base de gestion financière

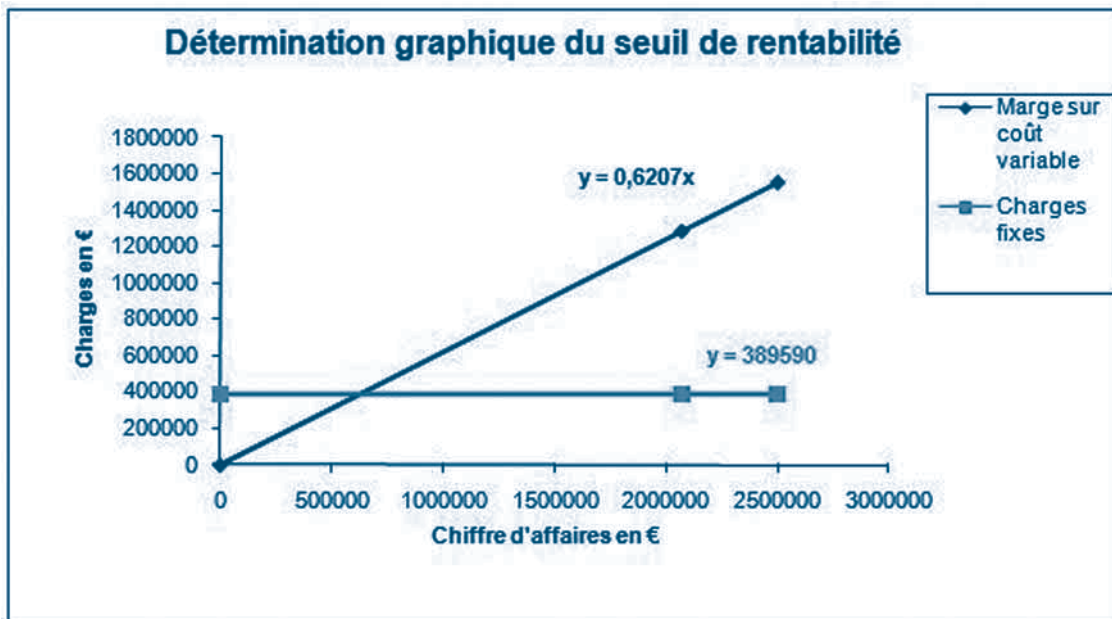
? Questions

- 1 ▶ Calculez la M/CV et le taux de M/CV.
- 2 ▶ Déterminez le nombre de VTT que l'entreprise doit vendre pour atteindre son seuil de rentabilité.

D'après <http://phylog.perso.neuf.fr>

b / Le seuil de rentabilité (document 6)

Le seuil de rentabilité est le niveau d'activité où le bénéfice est égal à zéro ; l'entreprise couvre alors la totalité de ses charges fixes.



www.becompta.be

La zone en dessous de la droite des charges fixes et de la droite de la M/CV est la zone de perte, et la zone au-dessus de ces deux droites est la zone de profit. Le seuil de rentabilité correspond à l'intersection entre la droite des charges fixes et la droite de la M/CV. À ce niveau le bénéfice est nul, l'entreprise ne dégage ni bénéfice ni perte.

Le seuil de rentabilité se détermine à partir du taux de marge sur coût variable et des coûts fixes.

$$\text{Seuil de rentabilité} = \frac{\text{Coûts fixes}}{\text{Taux de marge sur coût variable}}$$

Ce qui intéresse l'entreprise, c'est le temps nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité et donc la date de réalisation. Leur détermination correspond au point mort.

$$\text{Point mort} = \frac{\text{Seuil de rentabilité}}{\text{Chiffre d'affaires}} \times \text{Nombre de jours d'activité}$$

Ce temps nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité par l'entreprise peut être comparé à celui des autres entreprises du même secteur ou branche d'activité.

Ainsi l'entreprise peut améliorer sa rentabilité en réduisant ses charges fixes, ou en revoyant son organisation...

La rentabilité de l'entreprise peut s'apprécier en valeur par la marge de sécurité financière et en pourcentage par l'indice de sécurité.

$$\text{Marge de sécurité} = \text{Chiffre d'affaires} - \text{Seuil de rentabilité}$$

$$\text{L'indice de sécurité} = \frac{\text{Marge de sécurité}}{\text{Chiffre d'affaires}} \times 100$$

Si cet indice de sécurité est faible, le risque d'exploitation de l'entreprise devient important.

Cas 1

L'entreprise de Confection du Nord vous communique les éléments suivants pour l'exercice 2009 : son fonds de roulement net global est faible et s'élève seulement à 5 000 € et son besoin en fonds de roulement est de 6 000 €. Elle veut aussi connaître son autofinancement net.

Ses divers encaissements sont de : 90 000 €

Ses décaissements sont constitués :

- d'achats de tissu : 40 000 € ;
- de variation de stock : – 8 000 €.

L'entreprise a eu d'autres décaissements de 25 000 €.

L'entreprise de Confection du Nord est redevable de l'impôt sur les sociétés pour une valeur de 10 000 € ; ses dotations aux amortissements sont de 4 000 €.

- 1 ► Calculez la capacité d'autofinancement de l'entreprise.
- 2 ► Déterminez l'autofinancement brut et l'autofinancement net.
- 3 ► Quel conseil allez-vous lui prodiguer ?

Cas 2

La société Rolland commercialise un produit et vous transmet les éléments suivants :

- charges fixes : 60 000 euros ;
- prix de vente unitaire : 80 euros ;
- coût variable unitaire : 50 euros.

- 1 ► Calculez le point mort.
- 2 ► Établissez le compte de résultat de cette opération.

Cas 3

L'entreprise Chêne Gatinais fabrique des bibliothèques pour les bureaux.

Ses frais fixes ou de structure par mois sont les suivants :

- loyer des ateliers : 7 500 € ;
- énergie (gaz et électricité) : 6 000 € ;
- diverses rémunérations : 25 000 €.

- 1 ► Calculez les coûts fixes par bibliothèque pour : 25 bibliothèques, 75 bibliothèques puis 150 bibliothèques.
- 2 ► Quelle évolution constatez-vous ?

6 La mercatique et le marché de l'entreprise

La mercatique a vu le jour dans les années 1930 aux États-Unis et juste après guerre en Europe. Cette discipline, véritable état d'esprit, est née de la nécessité de vendre des produits sur des marchés où l'offre a dépassé la demande et où la concurrence se fait rude. Il s'agit alors de placer le client au centre même du processus de production et de s'adapter à ses besoins. Cela suppose une parfaite connaissance du marché et une maîtrise de l'environnement de l'entreprise.

CONCEPTS CLÉS



DÉFINITIONS

Environnement ► Ensemble d'éléments interagissant avec une entreprise ou un marché. Ces éléments agissent comme des opportunités ou des contraintes.

Marché ► Lieu de rencontre entre l'offre et la demande d'un bien, d'un service, de capitaux, dans un environnement donné et à un moment donné.

Mercatique ► État d'esprit et comportement visant à adapter en permanence l'offre (un produit ou un service) de l'entreprise aux besoins et aux attentes des consommateurs grâce à des ajustements permanents de l'appareil de production, cohérents à long terme.

Veille ► Collecte permanente d'informations sur les produits et les marchés de l'entreprise. Ces informations sont traitées, analysées et diffusées dans l'entreprise.

PLAN DU CHAPITRE

- 1 ► **Qu'est-ce que la mercatique ?**
 - a) Évolution
 - b) Définition
 - c) Démarche
- 2 ► **Le marché de l'entreprise**
 - a) Définition
 - b) Intervenants
 - c) Structure du marché
- 3 ► **L'environnement de l'entreprise**
 - a) Définition
 - b) La veille stratégique

Doc
1

Marketing · Définitions, finalités, évolutions

Des repères pour mieux comprendre la fonction. Le marketing a pour but de chercher à connaître, à analyser et à traduire les besoins de la clientèle en développant de nouveaux produits ou services mieux adaptés.

Une phase d'études de la cible et du marché précède donc toujours toute création de produit. Il lui appartient aussi de développer tous les outils nécessaires au lancement de ce produit sur le marché et de suivre son évolution. Pour mener à bien cette mission, les services marketing travaillent en permanence en collaboration avec les services études, les équipes de production et la force de vente de l'entreprise. Concilier les exigences techniques et commerciales n'est pas la moindre de leurs difficultés. Ce rôle d'interface permet au marketing de réaliser, par exemple, des études de marché opérationnelles, ou de proposer de nouveaux produits en tenant compte du cahier des charges du bureau d'études et du plan de charge de l'usine. Aujourd'hui, la référence à des modèles théoriques cède un peu du terrain à un marketing opérationnel, plus pragmatique : les actions marketing se conçoivent à partir d'informations recueillies sur le terrain. Les commerciaux deviennent de véritables relais

de la politique marketing en collectant l'information sur la qualité d'exposition, les conditions de mise en vente des produits, les attentes des distributeurs ou encore l'état de la concurrence.

Cette tendance se matérialise par le rapprochement de la vente et du marketing. Ces rapprochements sont de plus en plus nombreux. En matière d'offres d'emplois, les postes de marketing font plutôt les frais de cette évolution.

La promotion des ventes a trouvé une place de choix, mais elle offre avant tout des postes sans statut cadre. Elle se développe pour les produits de grande consommation, où elle apparaît comme le soutien naturel d'un marketing de plus en plus proche du terrain, offrant des résultats mesurables très rapidement. Cette fonction consiste à mettre au point des outils de stimulation des ventes. Jeux-concours, animation ou publicité sur le lieu de vente, on cherche ainsi à toucher directement le consommateur. La promotion des ventes s'attache également à stimuler les commerciaux et les distributeurs en organisant des concours, en offrant des primes, en effectuant des réductions.

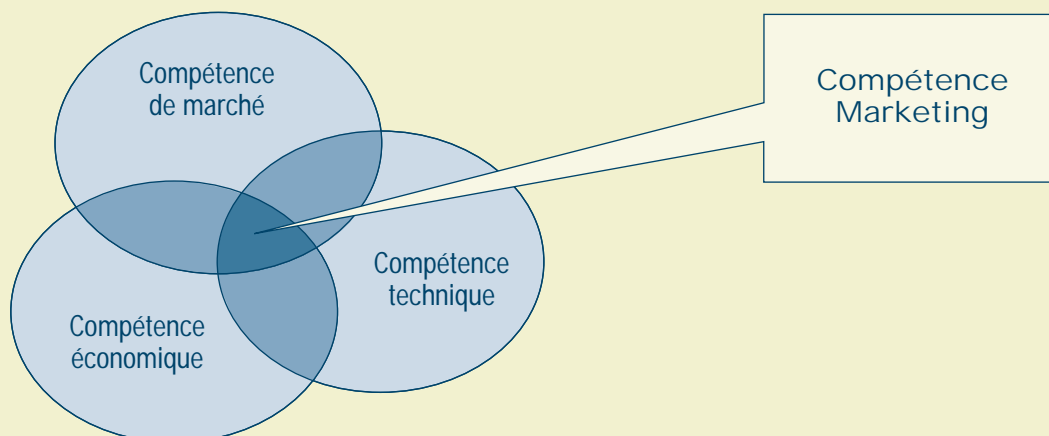
APEC

? Questions

- 1 ► Comment définir la mercatique (marketing) ?
- 2 ► Quelle est l'évolution actuelle de cette discipline ?

Doc
2

La compétence marketing



? Question

- Commentez le graphique.

L'entreprise, pour survivre dans un contexte très concurrentiel, se doit de parfaitement connaître et maîtriser son marché. Cette connaissance est le fondement même de la démarche mercatique.

1

1 / QU'EST-CE QUE LA MERCATIQUE ?

La mercatique est une démarche centrée sur le client. Pourtant celui-ci n'a pas toujours été au centre des préoccupations des entreprises, souvent plus tournées vers la production que vers la vente. Les différentes crises économiques, l'évolution des attentes et comportements des consommateurs ont cependant poussé les entreprises à modifier leur point de vue et à prendre en compte les besoins des consommateurs dès la phase de conception des produits.

2

a / Évolution

Début XX ^e siècle	Offre < Demande	Objectif : produire le plus possible	Optique de production
Années 1960	Offre = Demande	Objectif : vendre ce que l'on a produit	Optique de vente
Années 1970	Offre > Demande	Objectif : se faire connaître au milieu des autres	Optique d' adaptation
Années 1980	Offre > Demande	Objectif : produire ce que l'on pourra vendre	Optique de connaissance préalable

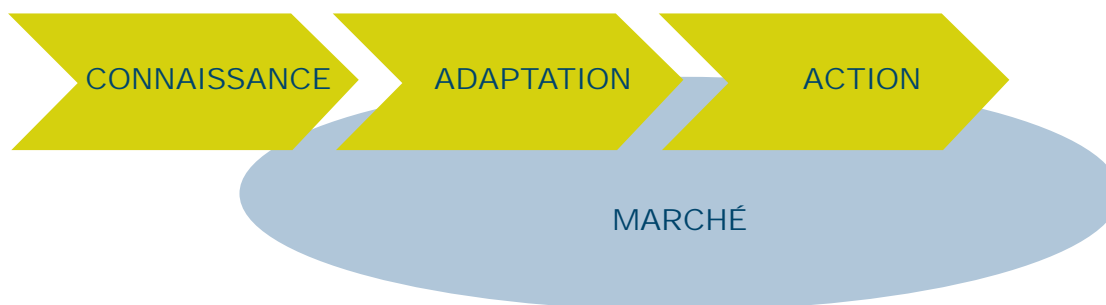
3

b / Définition

État d'esprit et comportement visant à adapter en permanence l'offre (un produit ou un service) de l'entreprise aux besoins et attentes des consommateurs grâce à des ajustements permanents de l'appareil de production, cohérents à long terme. (**document 1**)

c / Démarche

La mercatique s'appuie sur une démarche en trois phases, centrée sur le marché. Par une parfaite connaissance du marché et des attentes du consommateur, l'entreprise peut adapter ses produits et services de manière à les commercialiser dans les meilleures conditions. (**document 2**)



4

► La connaissance du client

Il s'agit pour l'entreprise de connaître et de comprendre le marché sur lequel elle évolue (voir 2/), son environnement (voir 3/) et les comportements des clients sur ce marché. Cette compréhension passe par des études de marché (voir chapitre suivant).

► L'adaptation au marché

L'entreprise, dans le cadre de ses décisions stratégiques, fait le choix du marché sur lequel elle commercialise ses produits. Elle doit s'adapter en permanence aux évolutions de ce marché, aux évolutions des attentes et désirs des consommateurs. Pour être efficace, elle cible ses consommateurs en procédant à un découpage du marché en groupes homogènes.

► L'action sur le marché

Pour s'adapter au marché, à sa ou ses cibles, l'entreprise utilise la politique des 4P (politique de produit, politique de prix, politique de communication et politique de distribution).

La démarche mercatique est donc à considérer comme le point central de trois compétences qu'il est nécessaire de posséder : compétence technique, compétence économique et compétence de marché.

Participation au développement commercial

5

Doc
3

Le marché du disque

Marché du disque : - 13,6 % en 2008 et - 16,4 % au 1^{er} trimestre 2009

Le marché de la musique enregistrée, qui a de nouveau enregistré une diminution de son chiffre d'affaires de près de 14 % en 2008, poursuit sa dévaluation en ce début d'année. En sept ans, les ventes de supports physiques ont notamment chuté de 67 %.

Selon l'Observatoire de la musique (données GfK), le chiffre d'affaires des marchés de la musique enregistrée en 2008, comprenant les ventes physiques et numériques, s'élève à 1 049 M € pour l'année 2008 (contre 1 214,5 M € en 2007, soit une baisse de - 13,6 % vs 2007).

Le CA du marché du support physique (CD audio + DVD musical) passe pour la première fois, en 2008, sous la barre de 1 milliard d'euros : 987,6 M € TTC (- 16 % vs 2007) pour un volume de 70,6 millions d'unités vendues (- 15,1 % vs 2007).

Le marché numérique (hors sonneries musicales et produits dérivés pour téléphone mobile) connaît une forte hausse et s'élève à 61,4 M € (contre 38,2 M € en 2007), représentant 5,9 % du chiffre d'affaires total du marché des phonogrammes.

Sur le premier trimestre 2009, le Snep vient de dévoiler ses résultats toujours aussi critiques pour les labels et maisons de disques. Sur la période, leur chiffre d'affaires atteint 118,7 millions d'euros (- 16,4 %), soit 23,3 millions d'euros de baisse. Le marché physique représente 101 millions d'euros (- 18,5 %) et, plus étonnant et peu encourageant, le marché numérique représente 17,6 millions d'euros, soit une baisse de 1 % par rapport au premier trimestre 2008.

IRMA : Informations et Ressources pour les Musiques Actuelles

SNEP : Syndicat National de l'Édition Phonographique

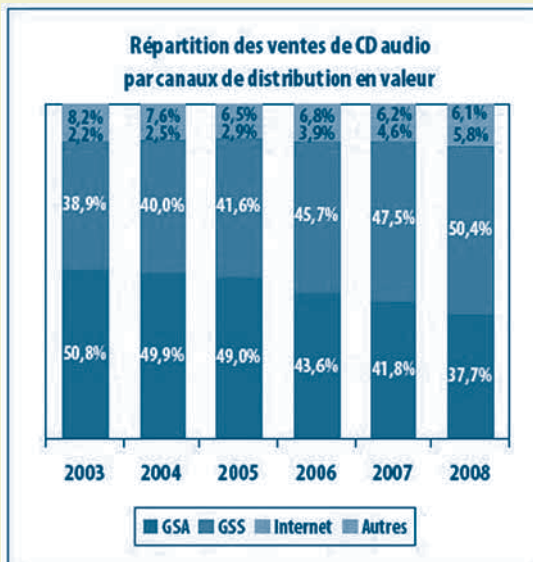
IRMA, <http://www.disqueenfrance.com/fr/catalogpage.xml?id=338950&pg=1&cat=251362>

? Questions

- 1 ► Quelles évolutions note-t-on sur le marché du disque ?
- 2 ► Quelles sont les conséquences pour les sociétés éditrices de musique ?

Doc
4

Les ventes de CD audio



« Les ventes de supports physiques sur internet sont en progression »

► Il s'agit des ventes de support CD audio réalisées sur les sites de vente en ligne comme Abeille Musique, Fnac, Virgin, Alapage, etc. En structure de marché, le canal «Internet» totalise 5,7% des ventes unitaires de CD audio pour 5,8% du chiffre d'affaires.

Les ventes de CD audio réalisées via Internet gagnent +12,5% en volume et +9,1% en valeur vs. 2007.



• Le canal « autre » (VPC traditionnelle, disquaire, petites librairies...) poursuit sa décroissance.

► Le canal « Autres » totalise 5,9% des ventes de CD audio en volume pour 6,1% du chiffre d'affaires. Par rapport à 2007, ce canal décroît de -13,7% en volume et -15,4% en valeur.



Observatoire de la musique

? Question

- Quels ont les intervenants sur le marché du disque ?

2 / LE MARCHÉ DE L'ENTREPRISE

Une démarche mercatique, pour être mise en place, suppose une parfaite maîtrise du marché, de l'ensemble de ses intervenants et de sa structure.

a / Définition

► Définition économique

Lieu de rencontre entre l'offre et la demande d'un bien, d'un service, de capitaux, dans un environnement donné et à un moment donné.

► Définition mercatique

« Le marché est l'ensemble des clients capables et désireux de procéder à un échange leur permettant de satisfaire un besoin ou un désir. » (Philip Kotler)

b / Intervenants

Le marché principal pour un produit peut être représenté schématiquement comme suit :

Marché du produit			
Non Consommateurs absolus	Marché potentiel du produit		
	Non Consommateurs relatifs	Marché actuel du produit	
		Marché actuel des concurrents	Marché actuel de l'entreprise

Plusieurs intervenants agissent sur le marché de l'entreprise :

► Le consommateur

Le premier intervenant sur le marché est le consommateur. C'est lui qui sera l'objet de toutes les attentions de l'entreprise dont le comportement sera particulièrement étudié. **(document 3)**

► Autres intervenants : **(document 4)**

- L'acheteur : celui qui effectue concrètement l'acte d'achat.
- Le prescripteur : celui qui recommande l'achat du produit (parent, ami, médecin).
- Le fournisseur : celui qui alimente le marché en fonction des besoins.
- Le distributeur : celui qui met les produits à disposition du consommateur.
- Le concurrent : celui qui commercialise des produits ou services remplissant les mêmes fonctions.

c / Structure du marché

Structures liées au nombre d'offreurs

Un seul	Monopole
Quelques	Oligopole
De nombreux	Concurrence

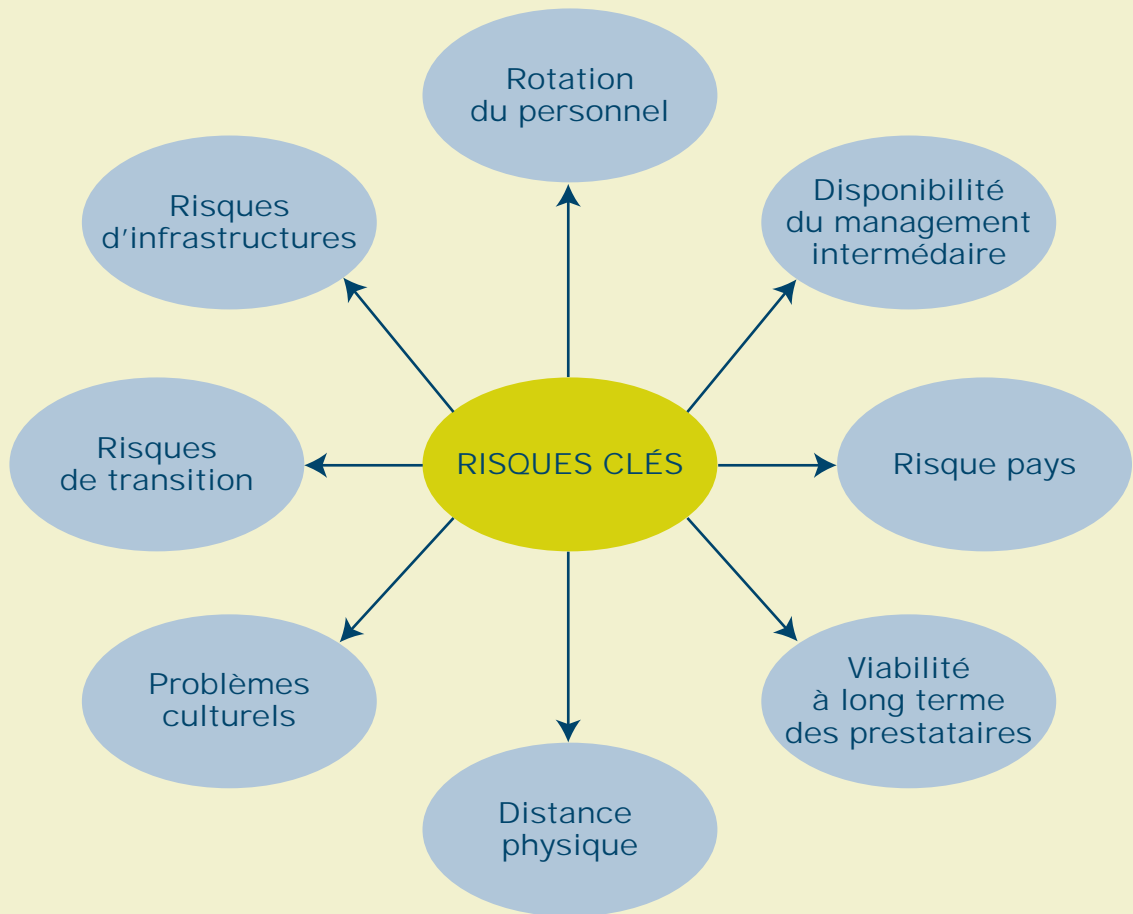
Structures liées au nombre de demandeurs

Un seul	Monopsonie
Quelques	Oligopsonie
De nombreux	Concurrence

Doc
5

Les risques d'une délocalisation

Principaux risques liés à la délocalisation



Sénat

? Questions

- 1 ► Les répercussions d'une délocalisation ne concernent-elles que l'entreprise elle-même ?
- 2 ► Quels sont les autres domaines influencés ?

Doc
6

Environnement technologique : le marché des... nanomatériaux

Si les nanomatériaux ont une taille comprise entre 1 et 100 nm, le marché potentiel est estimé à plusieurs milliards d'euros dès 2010. Les principales applications concernent l'obtention de nouvelles propriétés mécaniques et chimiques des matériaux après incorporation, la réduction de la quantité de matière utilisée, la limitation de la consommation d'énergie et des rejets polluants.

Reste néanmoins à surmonter, pour les PME, les freins technologiques liés à la manipulation d'objets de taille nanométrique, et à trancher sur la toxicité des nanoparticules.

Le monde de la nanoparticule a besoin du marketing, pour se faire connaître, et pour définir avec certitude les branches de développement.

dsm-technologies, 10/01/2007

? Question

- En quoi les nanomatériaux influent-ils sur l'environnement de l'entreprise ?

3 / L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Toute entreprise doit prendre en compte son environnement afin d'en intégrer les contraintes et d'en saisir les opportunités. Elle doit pour cela mettre en place un véritable système de veille.

a / Définition

L'environnement peut se définir comme un ensemble d'éléments interagissant avec une entreprise ou un marché. Ces éléments agissent comme des opportunités ou des contraintes.

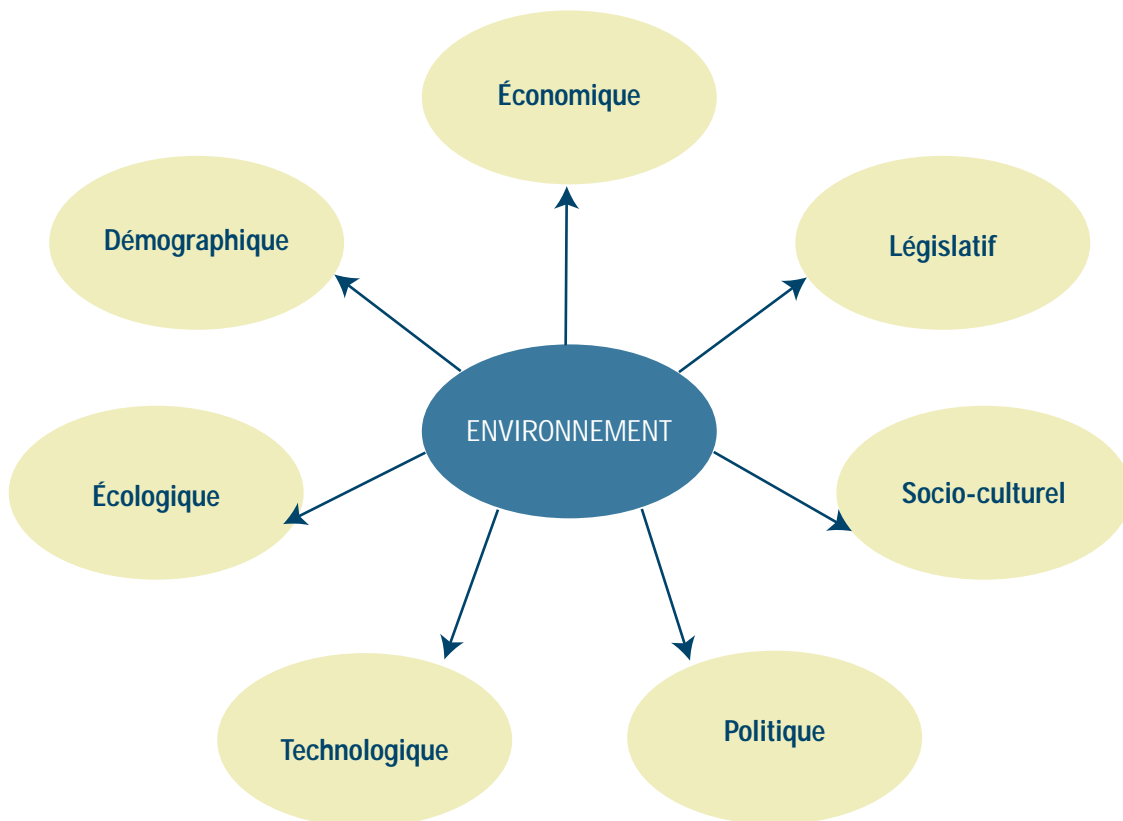
1) L'environnement immédiat de l'entreprise

L'environnement immédiat de l'entreprise est composé de ses partenaires directs, parfois acteurs du même secteur d'activité qu'elle. Il est souvent appelé micro-environnement.

Concurrents	Clients	Fournisseurs	Entrants potentiels	Substituts	Financeurs	Médias et groupes de pression
-------------	---------	--------------	---------------------	------------	------------	-------------------------------

2) L'environnement général de l'entreprise

L'environnement est constitué des facteurs qui exercent une influence directe ou indirecte sur l'entreprise, mais sur lesquels cette dernière n'a pas de contrôle. Cet environnement est également appelé macro-environnement. (documents 5 et 6)



Doc
7

La veille commerciale d'une PME spécialisée dans l'identification automatique

L'entreprise propose à ses clients des solutions complètes dans le domaine de la gestion des entrées/sorties et des inventaires, de la gestion d'entrepôt, de la préparation de commandes, de la traçabilité de la production, de la gestion des expéditions, etc.

Ces clients sont principalement des industriels, des transporteurs et les professionnels de la logistique.

Dans le cadre de sa veille commerciale, cette PME surveille la création ou l'agrandissement de toute usine ou entrepôt supérieur à 2000 m².

Elle surveille les dépôts de permis de construire (*Le Moniteur BTP*), la presse économique et spécialisée (*La Tribune, Les Échos, L'Usine Nouvelle...*), etc.

doubleveille.net

? Questions

- 1 ► Qu'est-ce que la veille commerciale ?
- 2 ► Pourquoi faire appel à une société spécialisée dans la veille commerciale comme celle-ci ?

Doc
8

L'atelier (extraits de la plaquette)



30 ans de veille sur l'innovation technologique

L'Atelier est une société spécialisée dans la détection de l'innovation technologique. Son dispositif unique de veille repose sur une présence à Paris, San Francisco et Shanghai.

L'Atelier propose aux entreprises de bénéficier de son expertise, ses recherches et ses réseaux à travers différents services : Veille sur mesure - Études - Consulting - Tech tours...



L'Atelier, conseil en innovation

Nos services

Observer | Veille technologique
Newsletters professionnelles, identification de services innovants, sourcing d'innovation, veille sectorielle, veille concurrentielle, compte-rendu de salons internationaux.

Découvrir | Tech tours
Organisation de séjours d'affaires mono ou multi-entreprises : Etats-Unis (San Francisco, Boston, New York...), Asie (Shanghai, Pékin, Hong Kong, Tokyo, Osaka, Séoul), Europe...

Comprendre | Études
Études de marché, monographie de société, case studies, benchmarks, analyse de business modèles, analyse des modes de consommation.

Agir | Consulting
Stratégie d'innovation, business développement, accompagnement de projets NTIC, conseil investisseurs, interventions en conférences, formations



www.atelier.fr

? Questions

- 1 ► Quelle est l'activité de l'Atelier ?
- 2 ► Pourquoi BNP Paribas a-t-elle mis en place une telle structure ?

b / La veille stratégique (documents 7 et 8)

La veille consiste en une collecte permanente d'informations sur les produits et les marchés de l'entreprise. Ces informations sont traitées, analysées et diffusées dans l'entreprise.

La veille est indispensable dans une entreprise : l'environnement change vite, les clients sont versatiles et les concurrents réactifs. Dans un contexte de concurrence mondialisée, il est crucial de parfaitement maîtriser chacune des évolutions de son marché.

La veille est une activité qui doit être conduite de manière permanente afin de permettre une réactivité très forte. Elle doit être conduite par du personnel compétent et formé. Elle nécessite une grande diversité des sources d'information.

La veille repose sur :

- des études de marché ;
- l'observation des clients, fournisseurs, sous-traitants ;
- la collecte d'informations existantes (dans les médias, les blogs de spécialistes...).

1 ► Typologies de veille

Parmi les principaux types de veille, on trouve la veille commerciale, la veille technologique et la veille juridique.

La veille marketing ou commerciale

Informations concernant le marketing-mix dans son ensemble (produit, prix, communication et distribution)

La veille technologique

Innovations techniques ou technologiques qui, de près ou de loin, touchent le produit et le marché

La veille juridique

Évolution des lois et règlements s'appliquant au produit et au marché concerné, ou à la vie de l'entreprise en général

2 ► Moyens de la veille

Selon l'entreprise, son secteur d'activité et ses moyens, l'organisation de la veille stratégique peut être très différente. Cette organisation peut être interne ou externe.

En effet, une entreprise peut choisir de consacrer des moyens internes (une ou plusieurs personnes, à temps plein ou non) à la veille juridique. Ce service sera chargé d'analyser les évolutions du marché et éventuellement de conduire des études prospectives. Il aura une fonction de conseil et d'alerte auprès de l'ensemble des autres services de l'entreprise.

Lorsqu'il n'est pas possible, ou pas économiquement souhaitable, de mettre en place une telle organisation, l'entreprise pourra faire appel à un prestataire de services.

Structure interne

Service dédié à la veille au sein de l'entreprise

Structure externe

Une entreprise extérieure spécialisée effectue la veille et vend sa prestation

Cas 1

Vous travaillez comme stagiaire pour le groupe Cadbury dans le département chewing-gums.

▶ À partir de vos connaissances et des informations que vous avez pu obtenir en entreprise (**annexe 1**), réalisez une étude de marché respectant le plan suivant :

- La consommation de chewing-gums (habitudes de consommation, segmentation, prix)
- Les déterminants de la consommation (pays, âge, sexe, habitat)
- Les réseaux de distribution et les forces de Cadbury.

Annexe • 1

La consommation

	Total gomme (millions de \$ US)	consommation (g/tête)
États-Unis	1890	800
Japon	1002	
Allemagne	685	330
France	371	620
Italie	357	
Royaume-Uni	352	370

	Bubble-gums	Chewing-gums
États-Unis	200	600
Japon	–	–
France	130	490
Allemagne	90	240
Royaume-Uni	50	320

Extrait d'enquête

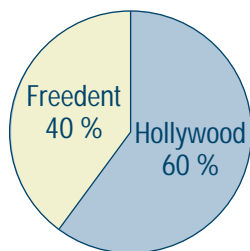
Consommez-vous au moins assez régulièrement du chewing-gum : oui 65 % / non 35 %

Combien en consommez-vous par semaine ? Moyenne : 5

Avec ou sans sucre ? Plutôt sans sucre 59 %
Exclusivement sucrés : 22 %
Exclusivement sans sucre : 21 %

Sous quelle forme ? Tablettes 48 %
Dragées 52 %

Le marché français



Groupe Cadbury (Hollywood, Stimorol) : leader en France (60 % de part de marché Volume)

Groupe Wrigley (Freedent, Airwaves) : leader mondial

Âge et goûts

- + de 90 % des 8-24 ans consomment du chewing-gum, contre 76 % des 25-34 ans et 66 % des 35-49 ans.
- 37 % des + de 50 ans sont également consommateurs de chewing-gums.
- Pour les gammes sans sucre, et notamment Hollywood sans sucre, la cible est les enfants et les 15-35 ans.
- Il est intéressant de noter que les 10-35 ans assurent à eux seuls 64 % de la consommation totale de chewing-gums.

Pour les 6-10 ans, c'est l'âge du bubble-gum (Type Malabar) et des chewing-gums sans sucre goût Bubble.

- De 10 à 14 ans, les jeunes choisissent davantage des chewing-gums aux fruits.
- De 14 à 18 ans, on est grand amateur de chlorophylle.
- Au-delà de 18 ans, on préfère souvent le parfum menthol ou des parfums plus forts.

Cadbury

Cas 2

Vous êtes stagiaire dans un cabinet d'assurance du groupe Aviva. Votre tuteur vous demande en quelques lignes de comparer la politique commerciale de votre groupe avec celle de votre concurrent géographiquement le plus proche : le groupe Prévoir.

► Consultez les informations ci-dessous (**annexe 1**) et les sites Internet des groupes et relevez les éléments distinctifs des deux politiques commerciales.

Annexe • 1

Aviva

Aviva France, 180 ans d'expérience et 3 millions de clients fidèles

Avec plus de 180 ans d'expérience en France, Aviva se positionne parmi les 10 premiers acteurs du marché de l'assurance. Aviva France se distingue par un modèle solide et rentable de multidistribution équilibrée autour d'une gamme de produits complète destinée principalement aux particuliers et aux entreprises petites et moyennes : près de 900 agents généraux, 1800 collaborateurs d'agences, 400 conseillers vie, près de 900 conseillers en gestion de patrimoine (Union financière de France) et plus de 1 000 courtiers partenaires actifs sont quotidiennement au service de 3 millions de clients. Aviva a développé un savoir-faire particulier dans la construction de partenariats efficaces au service des clients, avec notamment L'afer, première association d'épargnants de France, et les groupes Crédit du Nord, Société Générale, Ford et Médéric. Spécialiste des unités de compte, Aviva est reconnu pour la performance de ses fonds à long terme, la qualité et le caractère innovant de ses produits et son engagement renforcé auprès des clients au travers de sa démarche de « bon conseil ». Aviva France est une entreprise citoyenne ayant notamment réduit et neutralisé ses émissions de CO₂, aidé plus de 250 projets en faveur des enfants et des personnes âgées dans le cadre de sa Fondation et mis en place une politique de diversité reconnue. Le groupe Aviva emploie directement en France plus de 4 700 collaborateurs. Au 31 décembre 2008, il a enregistré un chiffre d'affaires consolidé de 6,0 milliards d'€ et un résultat net en base comptable IFRS de 130 millions d'€. La société gère 69,6 milliards d'€ d'actifs au 31 décembre 2008. Aviva intervient dans les domaines de l'assurance-vie et de l'épargne long terme, l'assurance dommages et la gestion d'actifs.

Le groupe Aviva propose une gamme complète de produits et services via ses nombreux canaux de distribution pour bien préparer votre avenir et assurer la protection de vos biens et de votre famille :

- L'assurance de personnes via :
 - Aviva Vie et ses réseaux de distribution (pour la retraite, l'épargne et la prévoyance des travailleurs non salariés) ;
 - Aviva Direct en vente directe (complémentaire santé, obsèques, dépendance).
- L'assurance de biens via :
 - Aviva Assurances et son réseau d'agents généraux (contrats pour les particuliers et les professionnels) ;

- Eurofil en vente directe (pour l'assurance auto et l'habitation).

Aviva en France, conseil et proximité

Des partenariats dynamiques qui démontrent le savoir-faire de la compagnie.

Une relation de confiance et 30 ans de collaboration avec L'afer.

Un partenariat dynamique avec le Crédit du Nord à travers la filiale commune « Antarius » initié en 2004. L'assurance-vie, des unités de compte performantes. Performance à long terme sur l'ensemble de sa gamme de fonds.

Plus de cinquante prix décernés par la presse financière ces dix dernières années.

Le bon conseil, un engagement au quotidien auprès de nos clients.

Des experts partout en France.

Une capacité d'écoute démontrée.

Une démarche d'analyse de la situation et des objectifs clients.

Une proposition adaptée aux projets de vie.

Un suivi régulier des clients dans le temps.

Une efficacité des processus administratifs.

Aviva France est impliqué dans des actions solidaires par le biais de sa fondation Aviva qui a soutenu près de 230 projets depuis sa création en 1999.

La stratégie d'Aviva France**L'épargne long terme : performances renouvelées**

Spécialiste de l'assurance-vie et des supports adossés aux marchés financiers, Aviva propose une large gamme de fonds qui recherchent la performance dans la durée. Ces supports sont gérés par Aviva Investors France, située parmi les dix premières sociétés de gestion d'actifs en France et régulièrement récompensée par la presse financière avec plus de cinquante prix accumulés au cours de ces dix dernières années.

Le bon conseil : confiance et proximité

Les experts Aviva sont proches de leurs clients, partout en France et réputés pour leur qualité d'écoute et leur expertise. Leur démarche spécifique permet d'offrir un conseil ciblé : analyse détaillée de la situation et des objectifs clients, solutions épargne, retraite et transmission adaptées, outils informatiques de suivi et d'alerte en temps réel... La proximité établie durablement entre les experts Aviva et leurs clients est essentielle pour délivrer quotidiennement « le bon conseil ».

Culture et responsabilité

Pour Aviva, la responsabilité sociale de l'entreprise concerne aussi bien la Communauté dans laquelle il opère, ses clients et ses collaborateurs. Aviva s'est fixé pour mission de sensibiliser et de faire évoluer les comportements de ses publics clés en matière

de développement durable. Aviva agit également de manière concrète par le biais, notamment, de sa Fondation, dans la construction de son siège social, le choix de ses fournisseurs ou encore en pratiquant le tri sélectif.

Aviva

Groupe Prévoir

Le groupe Prévoir, est constitué de :

- la holding Société Centrale Prévoir ;
- deux compagnies : Prévoir-Vie, Prévoir-Risques Divers ; et d'une société de gestion de portefeuille : Société de Gestion Prévoir.

Le Groupe Prévoir, en France, c'est 1 200 salariés, 300 000 foyers-clients et 600 000 contrats gérés. Dans le cadre de son développement international, notre groupe a ouvert deux succursales : Prévoir Portugal en 1996 (siège à Porto, 14 bureaux), Prévoir Pologne en 2000 (siège à Varsovie, 10 bureaux) ; et une filiale : Prévoir Vietnam en 2005.

Prévoir Vietnam distribue ses solutions d'assurance-vie et épargne dans le cadre d'un partenariat exclusif avec la Poste Vietnamienne (3 000 bureaux de Poste) et de partenariats bancaires.

Entreprise patrimoniale, son capital est détenu à 70 % par les descendants des familles fondatrices et à 30 % par les retraités et les salariés. Notre entreprise est indépendante de tout groupe bancaire ou financier.

Une ligne directrice intangible garantit l'indépendance et la pérennité du Groupe Prévoir.

En 1975, le président Maurice Voyer avait résumé cette ligne en ces termes :

- Rester fidèle à notre idéal, à savoir l'assurance populaire.
- Pour être fidèle à notre idéal, rester indépendant de tout groupe financier, ou de tout groupe d'assurance français ou étranger.
- Pour conserver notre indépendance, continuer de nous développer.
- Maintenir notre dimension de spécialiste grâce à la qualité de notre travail.

Prenant la direction du groupe en 1990, M. Bertrand Voyer a réactualisé ces fondamentaux. Le changement

des mentalités, le bouleversement du marché de l'assurance avec la venue des banques imposaient une nouvelle définition de notre spécialité : assurance des personnes, assureur des familles. Ils imposaient aussi de nouveaux projets d'entreprise.

De 2000 à 2004, le projet « Cher Client » a permis à notre groupe de devenir une organisation « orientée client ». Nous avons pu ainsi renouveler le sens de la relation personnalisée avec nos clients et de la qualité de service, afin de mieux satisfaire notre clientèle. Quant au projet « S'ouvrir pour conquérir », lancé en 2005, il optimise les investissements du précédent : diversifier nos activités en recherchant toujours plus la satisfaction de nos clients.

Le Groupe Prévoir s'est donné comme priorité la qualité de service et la satisfaction de ses clients.

Durant les années 2000-2005, nous avons mis en œuvre un projet d'entreprise : « Cher Client ». Il impliquait la réorganisation de nos activités et de notre structure, dans une optique d'orientation client. Aujourd'hui, grâce à cette transformation en profondeur, nos services peuvent partager en temps réel l'historique complet d'un dossier et d'une relation à un client. C'est ainsi qu'à tout moment, quelle que soit la demande (informations sur ses contrats ou sur l'évolution de nos produits, souscription de contrat, versements, etc.), nous apportons à chacun de nos clients une réponse personnalisée dans les délais les plus brefs.

Nous avons créé un service Relations Clientèle qui accueille et traite toutes les demandes de nos clients qu'elles nous parviennent par téléphone, par courrier postal ou électronique.

Groupe Prévoir

Cas 3

Vous êtes stagiaire dans une PME de la région de Saint-Guérolé, la compagnie Bretonne du Poisson. Vous vous intéressez particulièrement au produit « Soupe de poissons aux algues » que vous souhaitez mettre en avant sur le site. Votre tuteur vous pose quelques questions.

- 1 ► Quels sont, selon vous, les consommateurs potentiels du produit ?
- 2 ► Quels sont les non-consommateurs ?
- 3 ► Comment toucher les non-consommateurs ?

**Cas 4**

► Choisissez un produit ou un service d'une entreprise et, à partir d'une recherche documentaire, analysez son environnement de manière structurée.