

SESSION 2014

**CAPET
CONCOURS EXTERNE
ET CAFEP**

Section : ÉCONOMIE ET GESTION

Option : COMPTABILITÉ ET FINANCE

COMPOSITION DE SCIENCES DE GESTION

Durée : 5 heures

Calculatrice électronique de poche - y compris calculatrice programmable, alphanumérique ou à écran graphique – à fonctionnement autonome, non imprimante, autorisée conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999.

La liste des comptes du Plan comptable général, à l'exclusion de toute autre information et non annotée, autorisée.

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.

Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.

De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.

NB : La copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.

Le sujet est composé de deux parties indépendantes portant chacune sur des situations de gestion spécifiques

PARTIE A : Analyse d'une situation de management des entreprises

PARTIE B : Analyse d'une situation de gestion relevant de la spécialité du concours

PARTIE A : Analyse d'une situation de management des entreprises

À partir de vos connaissances et des documents joints, il vous est demandé de traiter les questions suivantes :

- 1. Présenter (une page maximum) les caractéristiques principales qui fondent l'identité de la Soierie Bréhier et apprécier sa performance financière.**
- 2. Distinguer, d'un point de vue théorique, management stratégique et management opérationnel et montrer, à l'aide d'exemples, comment ils s'articulent concrètement au sein de la Soierie Bréhier.**
- 3. Analyser le problème de gestion des ressources humaines qui se pose à la Soierie Bréhier en dégagant notamment ses enjeux.**

Composition du dossier

- **Le cas « Soierie Bréhier »**
- **Les annexes :**
 - . Annexe A -1 : Quelques ratios et leur interprétation
 - . Annexe A - 2 : Savoirs académiques et savoirs d'expérience

Pour des raisons de confidentialité, certaines données contenues dans ce dossier ont été modifiées et des éléments de fiction ont été introduits

Le cas « Soierie Bréhier »

L'histoire ancestrale de la soie lyonnaise

On compte au milieu du XIXe siècle plus de 100 000 métiers à tisser à Lyon et l'industrie de la soie représente plus des trois quarts de l'activité économique de la ville. Mais dès 1851, Lyon vit des heures difficiles : industrialisation, concurrence étrangère et surtout l'apparition de la soie synthétique. Les soyeux lyonnais réagissent et, misant sur leur savoir-faire, trouvent de nouveaux débouchés dans la haute couture initiant ainsi un Nouvel âge d'or... vite brisé par la crise des années 1950. Aujourd'hui, la soie lyonnaise est toujours prépondérante dans la haute couture, l'ameublement et la décoration. Même si sa part est infime dans la production textile française (0,5%), elle continue à véhiculer cette image d'excellence acquise au cours des siècles. Une réputation qui profite à l'ensemble de l'industrie textile, basée à 85% en Rhône-Alpes. Cette région compte aujourd'hui une quarantaine d'entreprises dans le domaine de la soie, faisant vivre un peu plus de 16 000 emplois. Elles servent principalement les métiers du luxe pour l'habillement ou l'ameublement.

La soierie à Lyon, deuxième ville de France, est plus qu'une tradition, elle a modelé la cité, jusqu'à ses appartements, les fameux « canuts » de plus de 4 mètres de hauteur sous plafond qui abritaient les monumentaux métiers à bras dans le quartier de la Croix-Rousse. Les canuts désignaient aussi les ouvriers tisserands qui ont quasiment tous disparus. Il en reste toutefois quelques-uns, dont la dextérité est digne des plus grands artisans d'art.

Le savoir-faire unique de la Soierie Bréhier

La Soierie Bréhier fondée au XVIIIe siècle perpétue son savoir-faire et a su maintenir en parfait état de fonctionnement un des derniers ateliers de canuts existants, permettant de reproduire à l'identique des documents originaux. Cet atelier, situé à Lyon dans le quartier de la Croix Rousse, regroupe un ensemble de métiers à bras traditionnels et offre un savoir-faire unique. Une équipe d'artisans tisseurs, amoureux de leur métier, peuvent réaliser toutes sortes de commandes spéciales de soieries pour les belles demeures, les châteaux et les musées : lampas brochés, velours à dessin aux poils de soie ciselés à la main, brocarts aux fils d'or et d'argent. Tous ces tissus sont réalisés avec la mécanique Jacquard, mise au point en 1806 dans les ateliers de la manufacture. Selon la complexité du travail, ce tissage manuel avance de plusieurs centimètres à quelques mètres par jour. Par ailleurs, à l'aide des métiers à tisser de la génération la plus récente, l'atelier moderne de la Soierie Bréhier situé dans le département de la Loire permet de reproduire la plupart des modèles anciens ou des créations contemporaines, avec une qualité incomparable, mais destinés à un plus large public.

Ce savoir-faire permet notamment d'entretenir un catalogue de 700 références de soieries toutes disponibles en stock, regroupées sous le nom de « Collection Patrimoine ». Plus facilement accessibles, ces modèles sont à la disposition des décorateurs, antiquaires et autres prescripteurs qui recherchent une parure et une signature de prestige.

Cette subtile juxtaposition de tradition et de modernité, d'exigence et d'audace, d'innovation et de respect, assure le succès et la renommée de la Soierie Bréhier, par ailleurs labellisée Entreprise du Patrimoine Vivant. Ce label est une marque de reconnaissance du Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, mise en place pour distinguer des entreprises françaises qui détiennent un patrimoine économique, composé en particulier d'un savoir-faire rare, renommé ou ancestral, reposant sur la maîtrise de techniques traditionnelles ou de haute technicité.

Une stratégie fortement spécialisée

« Quand j'ai repris la direction de la Soierie Bréhier il y a quelques années, j'ai choisi de spécialiser la manufacture dans le créneau du très grand luxe. On m'a critiqué mais je savais que je ne prenais pas de risque. Aujourd'hui, les grandes fortunes constituent plus de 90% de notre clientèle. » A la tête de la Soierie Bréhier, Gilbert Bréhier, arrière-arrière-petit-fils d'Aimé Bréhier, assisté de sa femme Françoise, perpétue depuis cinq générations une tradition séculaire.

Diplômé d'une école de commerce, titulaire d'un diplôme d'expert-comptable, Gilbert Bréhier est avant tout un gestionnaire. Outre la direction générale de l'entreprise, il assure les contacts avec les musées et les grands décorateurs mandatés par ses riches clients. Fervent défenseur de la soierie lyonnaise, il fut le fondateur du Comité Bellecour (promotion des métiers de la décoration de luxe à Lyon) et est aujourd'hui membre du Comité directeur du Centre international d'étude des textiles anciens.

Françoise Bréhier préside elle aussi aux destinées de Soieries Bréhier. Au bénéfice d'une solide formation commerciale, elle assure le suivi des fabrications spéciales pour la clientèle, américaine et moyen-orientale plus particulièrement. « Notre travail consiste non seulement à maintenir un savoir-faire ancien, à retrouver des gestes et des façons de faire oubliés, mais aussi à adopter des techniques nouvelles pour répondre aux demandes du marché et aux tendances de la décoration », expliquent Gilbert et Françoise Bréhier.

Un processus de fabrication performant

Il faut près de trois mois pour préparer un métier, une journée pour confectionner 2,5 cm d'un broché à 116 couleurs, plus d'un an pour réaliser une pièce d'étoffe sur l'un des métiers à bras, en bois de sapin, de hêtre ou de peuplier. Dans les ateliers, l'atmosphère n'a pas changé depuis plus d'un siècle. Plus de 50% de cette masse salariale est utilisée pour la seule préparation du tissu, ce qui en dit long sur les normes qualitatives de l'entreprise. Au final, plus de 85% des tissus de la firme sont exportés à l'étranger, pour un coût pouvant aller jusqu'à 600 dollars le tissu d'1m X 1m30.

« Notre force est de faire cohabiter plusieurs générations de métiers à tisser, depuis les métiers à bras qui sont les seuls sur lesquels on peut réaliser certains velours ciselés, brochés en soie ou brocarts d'or et d'argent, jusqu'aux métiers les plus modernes, ultraperformants, avec conception assistée par ordinateur et commandes électroniques. Car le métier a tout de même beaucoup évolué, comme le monde, qui tourne de plus en plus vite » précise Gilbert Bréhier. En effet, aux métiers traditionnels où le tisseur actionne manuellement la navette se sont substitués de nouvelles machines capables de produire jusqu'à 100 mètres de tissu par jour (contre 40 centimètres pour les métiers à bras). En revanche, le choix du motif peut toujours demander plusieurs semaines, même si le scanner et l'analyse par ordinateur complètent aujourd'hui le travail du dessinateur. Même chose pour la mise en carte, le dévidage et l'ourdissage de la soie (opération qui consiste à étaler et tendre les fils, jusqu'à 30 000 pour les plus grandes largeurs), ou encore la préparation du métier, toujours longue.

Quand les tissus Soieries Bréhier continuent d'employer 300 fils au pouce, maintenant la finesse du dessin et une très grande richesse dans les croisures de fils, d'autres tissent avec 200 voire 170 fils. Bien que la soie provienne de Chine ou du Brésil, « on porte sur nous le made in France » souligne aussi Damien Caillot, directeur technique de l'entreprise. « Après l'achat du fil en Chine ou Brésil, tout le reste - que ce soient le tissage, l'impression, la teinture, l'apprêt, la confection - est réalisé dans nos propres usines », localement.

Un apport de compétences fondamentales

Gilbert Bréhier a créé, il y a deux ans, une antenne aux États-Unis. L'exportation directe représente deux tiers de son chiffre d'affaires (jusqu'à 90 % si on compte l'exportation indirecte). En 2012, la Soierie Bréhier a retrouvé le quartier des Canuts en relocalisant à la Croix-Rousse un atelier de neuf métiers à tisser à bras installés sur 400 mètres carrés. L'essentiel de la production de l'entreprise reste aujourd'hui réalisé dans la Loire, où la Soierie Bréhier dispose d'une usine bénéficiant de ce qui se fait de mieux en matière technique.

Finalement, à la Croix-Rousse n'est fabriquée qu'une infime partie de cette production, mais la plus prestigieuse. Seules cinq personnes y travaillent à ce jour, dont trois seulement au tissage. Mais ce sont sur d'authentiques métiers à bras, identiques au modèle qui fut inventé par Jacquard, qu'elles s'activent à la réalisation de pièces destinées à orner un jour des lieux comme Versailles ou les salons de la Maison Blanche. « Si nous utilisons ces métiers, explique Bertrand Demailly, ce n'est ni par nostalgie, ni par snobisme, mais tout simplement pour leur perfection. Nous pourrions certes apporter des améliorations et nous pensons d'ailleurs le faire. Mais il ne s'agira que de détails ».

C'est là que Virginie, une Canut de 30 ans à peine, actionne des pédales, passe des fils dans des mailles, fait glisser une navette : un travail de fourmi à raison de 10 cm tissés chaque jour. « Je prépare une commande de ployants (ancêtres du tabouret pliant) pour le Château de Versailles », explique la jeune femme, « fière » d'exercer un métier peu courant. « La quasi-totalité des tissus sont faits avec des machines automatiques, mais nous, nous utilisons le tissage à bras pour des productions exceptionnelles, par exemple lorsqu'on utilise des fils laminés or ou argent, qu'on ne peut passer qu'à la main... »

Alors qu'une partie des salariées doit partir à la retraite d'ici cinq ans, il s'avère difficile de trouver des salariés qualifiés et il n'existe pas de formation sur le métier dans la région. Gilbert Bréhier envisage de revoir l'organisation du travail car le risque est réel de voir disparaître de l'entreprise des savoir-faire détenus par les salariés expérimentés qui vont partir à la retraite. Il s'agit donc d'intégrer la transmission des savoirs à l'organisation du travail, en prenant en compte le temps nécessaire à l'apprentissage, sans nuire à la productivité.

Étant donné que les salariés de la Soierie Bréhier détiennent des savoirs basés en grande partie sur les aptitudes sensorielles (toucher, vue, ouïe), seule une formation en situation de travail permet d'appréhender au mieux les gestes et de développer l'acuité visuelle et auditive. L'entreprise doit donc définir des modalités de transmission des savoir-faire en intégrant l'apprentissage dans le procédé de fabrication.

Gilbert Bréhier souhaite d'abord repérer les compétences critiques, à partir des situations de travail dans lesquelles le salarié doit faire face aux aléas de fabrication. Il s'agit de répondre à la question : Quels sont les savoirs fondamentaux mobilisés lors des cassages de fil, des défauts de matière et des pannes machines ? Pour répondre à cette question, deux groupes de travail sont mobilisés sur deux métiers : ourdissage (préparation de la nappe de fils) et tissage afin de valoriser les diverses pratiques professionnelles. Le travail mené avec les deux groupes confirme la place prépondérante de l'acuité visuelle et la dextérité manuelle dans l'exercice du métier. Par ailleurs, Gilbert Bréhier estime qu'il faudrait intégrer l'apprentissage dans le processus de production, ce qui permettrait de ne pas perturber la fabrication.

Quelques données sur la Soierie Bréhier

Activité : Tissage

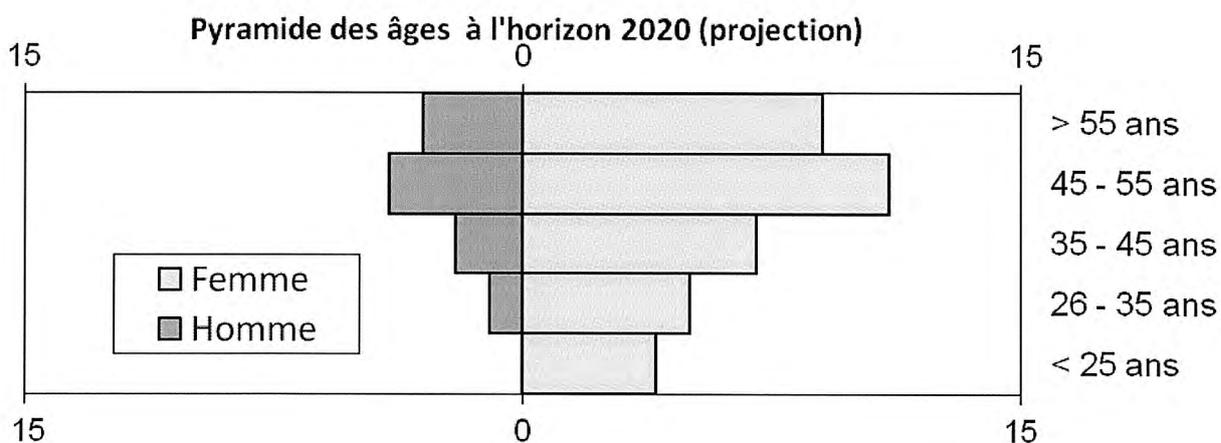
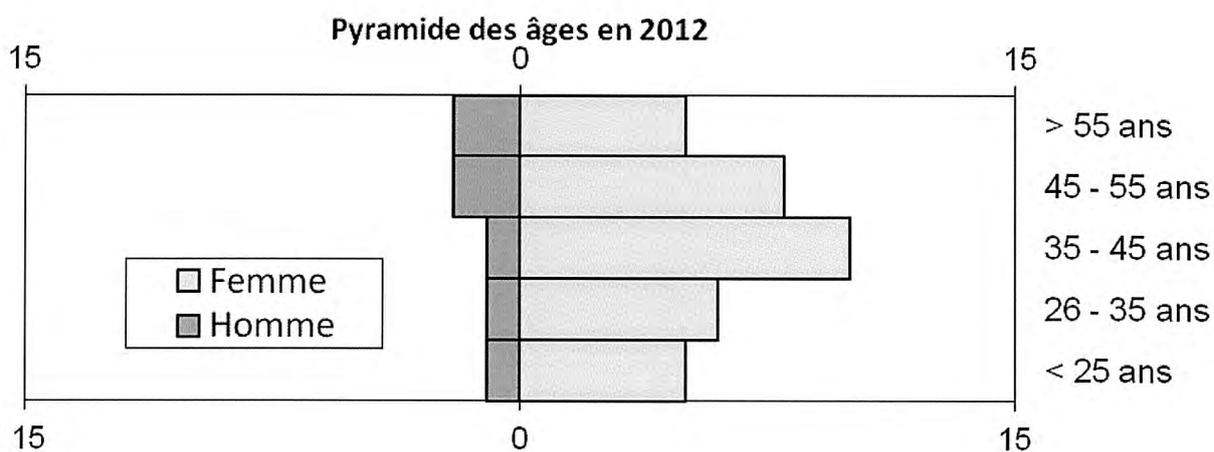
Catégorie : Industrie textile

Forme juridique : Société par actions simplifiée

Capital social : 694 950 euros

Effectif moyen : 46 salariés (dont 36 femmes)

| Indicateurs de performance financière de la soierie Bréhier | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|
| | 2012 | 2011 | 2010 |
| Chiffre d'affaires en € | 2 934 500 | 2 870 488 | 2 600 787 |
| Excédent brut d'exploitation en € | 268 000 | 351 921 | 43 953 |
| Résultat net en € | 410 400 | 682 363 | -28 088 |
| Évolution de l'activité | 102,23% | 110,37% | 68,45% |
| Rentabilité d'exploitation | 9,13% | 12,26% | 1,69% |
| Rentabilité nette finale | 13,99% | 23,77% | -1,08% |
| Rentabilité financière | 14,54% | 28,69% | -1,63% |



Les annexes

Annexe A - 1 : Quelques ratios et leur interprétation

L'analyse de la variation du CA permet de vérifier si l'entreprise a au moins une croissance aussi importante que l'économie française en général. Au-dessus d'un taux de croissance positif de 2%, on peut considérer que l'entreprise parvient de manière favorable à « grandir » au même rythme ou plus fortement que la moyenne des acteurs économiques français.

| Evolution de l'activité | |
|----------------------------------|----------|
| Ratio < 95% | Mauvaise |
| $95\% \leq \text{Ratio} < 105\%$ | Moyenne |
| $105\% \leq \text{Ratio}$ | Bonne |

L'EBE est le résultat courant dégagé par l'entreprise dans le cadre de son activité principale. Il permet de vérifier que le métier de l'entreprise est rentable.

| Rentabilité d'exploitation EBE/CA | |
|-----------------------------------|----------|
| Ratio < 0% | Mauvaise |
| $0\% \leq \text{Ratio} < 5\%$ | Moyenne |
| $5\% \leq \text{Ratio}$ | Bonne |

Le ratio RN/CA estime la capacité de l'entreprise à dégager un profit net final, après prise en compte de la totalité des charges qui ont été supportées par l'entreprise tout au long de l'année.

| Rentabilité nette finale RN/CA | |
|--------------------------------|----------|
| Ratio < 0% | Mauvaise |
| $0\% \leq \text{Ratio} < 1\%$ | Moyenne |
| $1\% \leq \text{Ratio}$ | Bonne |

Source : www.societe.com

Annexe A - 2 : Savoirs académiques et savoirs d'expérience

Si les entreprises sont familières des savoirs académiques, de leurs modes d'acquisition et de transmission, il n'en va pas toujours de même pour ceux acquis dans et par le travail. Souvent implicites, peu formalisés, les « tours de main », « trucs et astuces », ou encore « savoirs de prudence » sont pourtant mobilisés par les salariés pour faire face efficacement aux situations de travail rencontrées, tout en préservant leur santé. Complétant les « savoirs académiques » acquis en formation, les savoirs d'expérience se construisent dans et par le travail, au cours de la vie professionnelle. Mais l'expérience peut-elle se transmettre ? Et quelles sont les conditions à réunir pour réussir un projet de transfert des savoirs d'expérience (TSE) ?

L'expérience montre qu'il ne suffit pas de désigner le tuteur et le tutoré pour que le transfert, comme par magie, s'opère. Celui-ci passe par la mise en place d'un dispositif spécifique de professionnalisation en situation de travail, qui nécessite des moyens et l'engagement de différents acteurs, que l'on soit dans le cadre d'un contrat d'apprentissage, d'un contrat de professionnalisation, ou de tout autre dispositif de tutorat.

Pour ce processus complexe, une ingénierie et un accompagnement de l'action de transfert en amont par un tiers est souvent nécessaire. Elle permet notamment d'aider à comprendre comment le salarié expérimenté a progressivement appris à maîtriser les savoir-faire qu'il détient. www.anact.fr

Partie B : Analyse d'une situation de gestion

L'analyse de la situation de gestion est structurée en quatre dossiers indépendants

- **Dossier 1** : Comptabilité financière et fiscalité
- **Dossier 2** : Analyse financière
- **Dossier 3** : Contrôle de gestion
- **Dossier 4** : Analyse du système d'information

L'étude comporte les annexes suivantes :

- ANNEXE B - 1 : Opérations diverses à examiner
- ANNEXE B - 2 : Actif du bilan au 31 décembre 2012
- ANNEXE B - 3 : Passif du bilan au 31 décembre 2012
- ANNEXE B - 4 : Informations complémentaires relatives à l'exercice 2012
- ANNEXE B - 5 : Informations extraites du compte de résultat 2012
- ANNEXE B - 6 : Informations sur la production
- ANNEXE B - 7 : Données relevées en 2012
- ANNEXE B - 8 : Données réelles pour 2012
- ANNEXE B - 9 : Données préétablies pour 2012
- ANNEXE B - 10 : Décomposition des écarts sur marge
- ANNEXE B - 11 : Stimulation de la force de vente

Présentation du contexte.

La Société Anonyme SUNPROTECT est une entreprise de la région bordelaise spécialisée dans la production de parasols de plage. La qualité de ses produits (toile haute protection de nouvelle génération et aluminium haute fréquence) ainsi que son savoir-faire lui ont permis d'acquérir une bonne réputation au niveau européen. Près de 70 % de son chiffre d'affaires est réalisé entre le mois d'avril et le mois de juillet.

Depuis sa création (en 2006) la croissance de l'activité a été soutenue (+ 12 % en 2010 ; + 16 % en 2011). Forte de son succès, SUNPROTECT a décidé de se diversifier en produisant également des tentes pliantes à destination des forains. Ces dernières représentent aujourd'hui environ 10 % du chiffre d'affaires de l'entreprise. Cependant, des difficultés de trésorerie apparaissent de façon récurrente. La secrétaire commerciale, en charge du recouvrement des créances, a reconnu son impuissance à réduire de façon significative la durée de règlement des clients. L'activité de l'entreprise est intégralement soumise à la TVA au taux normal de 19,6%. L'exercice comptable coïncide avec l'année civile.

Il vous est demandé d'examiner les quatre dossiers.

DOSSIER 1 : COMPTABILITÉ FINANCIÈRE ET FISCALITÉ

L'annexe B - 1 recense les opérations n'ayant pas encore été enregistrées. Il vous est demandé d'examiner les questions suivantes :

Travail à faire :

A – Cession du matériel (Tour à commande numérique)

A1 - Indiquer ce que représente la valeur actuelle d'une immobilisation selon le Plan Comptable Général en définissant l'ensemble des termes utilisés.

A2 - Présenter les 3 premières lignes du tableau d'amortissement du matériel.

A3 - Enregistrer au journal de SUNPROTECT toutes les écritures 2012 relatives à la cession.

A4 - Expliquer si la prise en compte d'une valeur résiduelle en comptabilité impose la constatation d'amortissements dérogatoires.

B – Opérations en devises

B1 - Procéder à l'enregistrement des écritures relatives à l'emprunt à la clôture de l'exercice 2012.

B2 - Identifier le principe comptable mis en application pour le calcul des provisions pour perte de change. Préciser, sans les mettre en œuvre, les ajustements de la provision pour perte de change identifiés par le Plan Comptable Général (article 342-6).

B3 - Comptabiliser l'encaissement de la créance britannique le 15 Mars 2012.

C – Crédit-bail

C1 - Rappeler, en prenant appui sur le coefficient de déduction et ses 3 composantes, les règles de déduction de TVA s'appliquant à cette redevance de crédit-bail.

C2 - Présenter alors les écritures que l'entreprise doit enregistrer au cours de l'exercice 2012.

C3 - Indiquer, s'agissant du crédit-bail, quelles sont les obligations en matière de présentation des comptes annuels pour les sociétés commerciales qui ne bénéficient pas du régime de présentation simplifiée de l'annexe.

C4 - Indiquer le retraitement nécessaire pour la détermination du résultat fiscal 2012.

D – Dividendes en actions

D1 - Indiquer le délai dans lequel la mise en paiement des dividendes doit intervenir.

D2 - Enregistrer le paiement des dividendes en actions le 22 juin 2012.

E - Cession de titres

E1 - Enregistrer les écritures relatives aux actions TRANSECT en 2012, sachant que l'entreprise retient la méthode PEPS (Premier Entré, Premier Sorti) pour évaluer la valeur comptable des titres cédés.

E2 - Justifier et présenter le(s) retraitement(s) fiscal(aux) auxquels ces enregistrements aboutissent.

DOSSIER 2 – ANALYSE FINANCIÈRE

Le Président de SUNPROTECT est préoccupé par la dégradation de la trésorerie. En effet, alors que les ventes augmentent régulièrement ces dernières années, l'entreprise a rencontré des difficultés l'été dernier. Vous êtes sollicité pour éclairer la direction et proposer des solutions.

Vous disposez du bilan de l'entreprise au 31 décembre 2012 (Annexes B - 2 et B - 3) ainsi que de renseignements complémentaires (Annexe B - 4).

Travail à faire :

A – Analyse fonctionnelle

A1 - Établir le bilan fonctionnel à la clôture 2012.

A2 - Déterminer le FRNG, le BFRE, le BFRHE ainsi que la trésorerie nette.

A3 - Indiquer de façon synthétique aux dirigeants de l'entreprise les raisons de la dégradation de la situation ainsi que des solutions pour y remédier.

A4 – Présenter, compte tenu de l'activité de l'entreprise SUNPROTECT, les limites d'une analyse reposant sur le bilan fonctionnel.

SUNPROTECT souhaite connaître le montant de son fonds de roulement normatif et vous communique pour cela l'Annexe B - 5.

B – Prévision du besoin en fonds de roulement

B1 - Déterminer le besoin en fonds de roulement normatif exprimé en jours de CA HT. Par simplification on supposera que les ventes sont linéairement réparties du 1^{er} au 30 de chaque mois.

B2 – Indiquer aux dirigeants les solutions envisageables pour limiter ce besoin de financement. Argumenter vos propositions.

B3 - Analyser la pertinence de recourir plus fréquemment à l'escompte de règlement.

C – Analyse de la rentabilité

À partir du bilan au 31/12/2012 de SUNPROTECT (annexes B - 2 et B - 3) et sachant que le poste charges d'intérêt du compte de résultat présente un montant de 68 415 €.

C1 – Déterminer la condition pour que le recours à l'emprunt soit pertinent, sachant que la rentabilité économique après impôt est estimée à 6,72 %.

DOSSIER 3 : CONTRÔLE DE GESTION

L'entreprise SUNPROTECT fabrique trois modèles de produits :

- un parasol rond de 180 cm de diamètre,
- un parasol rectangulaire 165 cm x 110 cm,
- une tente pliante carrée 250 cm x 250 cm.

Les informations complémentaires vous sont fournies en annexe B - 6.

Les principaux débouchés sont des grossistes attachés à la qualité développée par l'entreprise. Ils apprécient également l'entreprise pour son sérieux et la complémentarité de ses produits.

Le contrôle de gestion est assuré par l'un des deux responsables de l'entreprise. Celui-ci souhaite mettre en place une politique de gestion lui permettant de comprendre la formation du résultat.

Il vous confie quelques travaux à réaliser.

A – Marge sur coût variable et seuil de rentabilité

Travail à faire :

En vous aidant des informations communiquées en annexe B - 7,

A1 - Calculer le coût variable unitaire et la marge sur coût variable unitaire des parasols rectangulaires.

A2 – À partir de ce résultat et sachant que la marge sur coût unitaire des parasols ronds est de 8,00 € et de 235,00 € pour les tentes pliantes, écrire l'équation du seuil de rentabilité.

A3 - En prenant l'hypothèse d'une proportion stable des ventes entre les différents produits (seulement pour résoudre cette équation), indiquer les quantités de produits à vendre pour atteindre ce seuil.

A4 – Formuler les critiques que l'on peut apporter à la démarche du seuil de rentabilité en tant qu'instrument de gestion ?

À partir des informations communiquées en annexe B - 8,

A5 – Définir le coût fixe spécifique et calculer la marge unitaire sur coût fixe spécifique pour chacun des trois produits.

A6 – Analyser les résultats obtenus. Quels conseils de gestion peut-on donner au dirigeant de l'entreprise SUNPROTECT ?

B – Prise de décision

La fabrication des tentes pour forains, plus récente que celle des parasols, n'est pas encore très connue et a une faible notoriété sur le marché. Afin d'augmenter les ventes, les dirigeants de SUNPROJECT souhaiteraient lancer une campagne de publicité dont le montant s'élève à 100 000 €. Ils estiment qu'elle permettrait d'augmenter les ventes de tentes de 50%.

Travail à faire :

B1 - Analyser la pertinence de cette campagne de publicité.

Les dirigeants souhaiteraient tester une baisse de 2% des prix des parasols rectangulaires afin d'augmenter le volume des ventes.

L'étude de marché a permis de déterminer les élasticités suivantes :

- L'élasticité de la demande des parasols rectangulaires par rapport au prix : - 4.
- Une relation de substituabilité existant entre les deux modèles de parasols, l'élasticité croisée de la demande des parasols ronds par rapport au prix des parasols rectangulaires est estimée à 1,8.

Travail à faire :

B2 - Analyser la pertinence de cette baisse de prix des parasols rectangulaires.

C – Analyse des écarts sur marges

La marge sur coût spécifique n'est pas à la hauteur des prévisions de la direction et celle-ci s'interroge sur les raisons. La performance du service commercial, et par conséquent celle des commerciaux, est mesurée d'après leur capacité à atteindre des objectifs au niveau du chiffre d'affaires. Chaque trimestre, des écarts sur chiffre d'affaires sont calculés et des primes d'objectif sont attribuées aux commerciaux.

Consciente des limites de cette organisation, la direction vous demande de calculer et d'analyser les écarts sur marge des trois produits pour l'exercice 2012.

La gamme de produits de l'entreprise a été jugée hétérogène, les écarts sur marge seront donc calculés en appliquant un taux de marge à un chiffre d'affaires.

Par mesure de simplification, les variations de stocks seront négligées.

Travail à faire : à partir des annexes B - 7, 8, 9 et 10 :

C1 - Préciser la raison pour laquelle les écarts sur marge sont toujours calculés sur la base du coût préétabli.

C2 - Calculer l'écart sur marge pour chacun des trois produits (une présentation sous forme de tableau est demandée). Préciser le sens de chaque écart.

C3 - Décomposer l'écart sur marge du produit « parasol rond » en trois sous-écarts : écart sur taux de marge, écart de composition et écart sur chiffre d'affaires. Préciser le sens de chaque écart.

C4 - Commenter l'ensemble des écarts sur marge et leur décomposition pour chacun des trois produits.

DOSSIER 4 : ANALYSE DU SYSTÈME D'INFORMATION

A – Gestion de la relation clients

La gestion des clients est effectuée grâce au module « Gestion Relations Clients » (GRC) d'un progiciel de gestion intégré (PGI). Les clients ont été ventilés par secteurs géographiques et par catégories, c'est la secrétaire qui a procédé à cette répartition. Cependant, les clients ne sont pas à l'heure actuelle suivis par un commercial attribué.

Les rendez-vous sont pris par les commerciaux eux-mêmes et par la secrétaire commerciale sédentaire qui répond aux différents appels téléphoniques des clients. Les commentaires peuvent être émis par les commerciaux, la secrétaire et la direction. La direction participe aux rendez-vous avec les clients importants. À la demande des clients ou des commerciaux, c'est la secrétaire qui procède à l'annulation des rendez-vous dans le module.

La base de données associée au module du PGI est articulée autour des cinq tables suivantes :

CLIENT (**CodeCli**, NomCli, AdresseRueCli, CP Cli, VilleCli, #CodeSect, #CodeCat)

SECTEUR (**CodeSect**, IntituléSect)

CATEGORIE (**CodeCat**, IntituléCat)

RENDEZVOUS (**#CodeCli**, **#CodeCom**, **DateRDV**, CommentaireRDV,)

COMMERCIAL (**CodeCom**, NomCom)

Travail à faire :

A1 – Préciser la raison pour laquelle l'attribut « DateRDV » fait partie de la clé primaire de la relation « RENDEZVOUS »

A2 – Indiquer les droits des différents groupes d'acteurs sur les tables du module « GRC » du progiciel de gestion intégré : C : Création, I : Interrogation, M : Modification, S : Suppression.

A3 – Rédiger en langage SQL, la requête permettant d’extraire la liste des clients (classés par ordre alphabétique) ayant pris rendez-vous avec le commercial TARDOS entre le 1^{er} septembre 2012 et le 15 septembre 2012 (nom du client, date, commentaire).

B – Stimulation de la force de vente

Soucieux de développer l’activité, en particulier sur le nouveau secteur des tentes, les dirigeants de SUNPROTECT souhaitent améliorer la motivation de ses six commerciaux. Ces derniers auront désormais chacun la responsabilité d’une zone géographique. En fonction de leurs performances, les commerciaux pourront se voir attribuer un cadeau à la fin de chaque trimestre (en complément de leurs commissions).

Travail à faire :

B1 - À partir des éléments de l’annexe B - 11, écrire l’algorithme permettant d’afficher pour chaque commercial la commission trimestrielle obtenue ainsi que, le cas échéant, le cadeau.

B2 – Indiquer si le mode de détermination des commissions versées aux commerciaux est judicieux.

C – PGI et performance de l’entreprise

Travail à faire :

C1 – Analyser dans quelle mesure, le déploiement du module mise en place du module GRC du PGI peut contribuer à l’amélioration des performances de l’entreprise.

ANNEXE B - 1 : Opérations diverses à examiner

Cession d'un matériel

SUNPROTECT a cédé le 16 février 2012 un tour à commande numérique pour un montant facturé de 20 000 € HT.

Celui-ci avait été acquis le 5 septembre 2009 (facture présentée ci-dessous). La mise en service est intervenue le 1^{er} octobre de la même année. Ce bien est amorti linéairement sur 5 ans dans la mesure où cette durée semble correspondre au rythme de consommation des avantages économiques. L'entreprise a renoncé à estimer la valeur résiduelle, celle-ci étant difficilement mesurable.

Lors de cette acquisition, la société a bénéficié d'une subvention d'équipement de 14 700 €.

L'entreprise a étalé cette subvention selon les mesures prévues par l'article 362-1 du Plan Comptable Général. La valeur actuelle de ce matériel est de 37 500 € fin 2010, et de 33 000 € fin 2011.

On suppose que les dépréciations éventuelles sont déductibles et que la société n'utilise pas les dispositions de l'avis 2006-12 du Conseil National de la Comptabilité relatives au transfert des dépréciations en amortissements.

| | |
|--|---|
| ADOUR CONCEPT ZI des Pontots 40 100 DAX | à SUNPROTECT 25 Quai de La Marne 33 100 BORDEAUX |
| Facture n° V456 , le 5 septembre 2009 | |
| Tour GTX 127 | 58 500,00 |
| Frais de transport et d'installation | <u>1 500,00</u> |
| Brut HT | 60 000,00 |
| Escompte de 2 % | <u>1 200,00</u> |
| Net HT | 58 800,00 |
| TVA à 19,60 % | <u>11 524,80</u> |
| Total TTC | 70 324,80 |
| <i>Echéance : 15 septembre 2009</i> | |

Un autre bien a été cédé au cours de l'exercice. Il avait également bénéficié d'une subvention qui a été correctement reprise pour un montant de 4 042 €. L'entreprise a toujours décidé d'étaler les subventions d'investissement

Opérations en devises

Pour financer sa croissance l'entreprise a souscrit un emprunt de 150 000 CHF le 1^{er} novembre 2011 auprès d'une banque Suisse. Cet emprunt est remboursable in fine cinq ans plus tard. Les intérêts sont payés à terme échu le 1^{er} novembre de chaque année (taux annuel : 7 %).

| Dates | 1 ^{er} nov. 2011 | 31 déc. 2011 | 1 ^{er} nov. 2012 | 31 déc. 2012 |
|------------------|---------------------------|--------------|---------------------------|--------------|
| Cours CHF / Euro | 0,727 | 0,8015 | 0,7534 | 0,7761 |

Le 20 février 2012, SUNPROTECT a vendu à un client britannique un lot de parasols pour 12 000 £. Celui-ci a procédé au règlement de sa dette le 15 mars 2012.

| Dates | 20 février 2012 | 15 mars 2012 |
|-------------------------------|-----------------|--------------|
| Cours Euro / Livre Sterling £ | 0,8395 | 0,8674 |

Crédit-bail

SUNPROTECT a conclu le 1^{er} décembre 2012 un contrat de crédit-bail avec la société COMPANEO pour le financement d'un véhicule de tourisme Renault LAGUNA d'une valeur de 26 000 € TTC. Ce véhicule n'est pas considéré comme polluant par l'administration fiscale. La redevance trimestrielle, fixée à 2 200 € HT, est payable d'avance les 1^{er} décembre, 1^{er} mars, 1^{er} juin et 1^{er} septembre de chaque année pendant 5 ans (durée d'amortissement chez le bailleur). À la signature du contrat, un dépôt de garantie de 1 500 € a été versé.

Dividendes en actions

L'assemblée générale du 30 mai 2012 a approuvé la distribution d'un dividende de 6,50 € par action. Une option pour le paiement de ce dividende en actions est prévue. L'assemblée autorise les actionnaires à souscrire un nombre d'actions arrondi à l'entier supérieur. Les actions, au nominal de 50 €, seront émises au prix de 115 €.

Le 22 juin 2012, le conseil d'administration constate que des actionnaires détenant 4 200 actions ont retenu l'option et souscrit 290 actions. Certains actionnaires ont effectué des compléments de versement pour 8 570 € et d'autres ont reçu des soultes pour un total de 2 520 €.

Cession de titres

SUNPROTECT a cédé 1 200 actions de la société TRANSECT le 19 novembre 2012 au cours unitaire de 165 €. Le capital de cette entreprise est composé de 4 000 actions. Les frais de cession s'élèvent à 1 200 € HT.

Les titres de cette société ont été acquis aux dates suivantes :

15 mars 2008 : 500 actions à 190 €

8 février 2009 : 1 700 actions à 220 €

Pour simplifier, on suppose que ces deux acquisitions n'ont été grevées d'aucun frais.

Fin 2012, le cours moyen boursier et la valeur d'utilité de TRANSECT sont respectivement de 180 € et 210 €. Fin 2011, le compte de dépréciation sur ces titres s'établissait à 14 000 €.

Le comptable de SUNPROTECT s'est contenté de débiter la banque et créditer un compte d'attente lors de la cession pour un montant de 196 564,80 €.

ANNEXE B- 2- Actif du bilan au 31 décembre 2012



N° 11937*03
Formulaire obligatoire (article 53A du Code général des impôts)

1 BILAN - ACTIF

D.G.I. N° 2050

1

| | | | | | | | | | |
|--|--|---|--|---------|-------------------|------------------|------------------|---------|---------|
| Désignation de l'entreprise : SA SUNPROTECT | | Durée de l'exercice exprimée en nombre de mois* : 12 | | | | | | | |
| Adresse de l'entreprise : 25 Quai de la Marne – 33100 Bordeaux | | Durée de l'exercice précédent* : 12 | | | | | | | |
| Numéro SIRET* : 33 793 595 100 034 | | Code APE : 1392Z | | | | | | | |
| Déclaration souscrite en € | | Exercice N, clos le : 31/12/2012 | | | 31/12/2011 | | | | |
| | | Brut | Amortissements, Dépréciations | Net | Net | | | | |
| ACTIF IMMOBILISÉ* | IMMOBILISATIONS INCORPORELLES | Capital souscrit non appelé (I) | AA | | | 0 | | | |
| | | Frais d'établissement* | AB | | AC | | 0 | | |
| | | Frais de recherche et de développement* | AD | 224 600 | AE | 45 700 | 178 900 | 196 800 | |
| | | Concession, brevets et droits similaire | AF | 125 300 | AG | 16 800 | 108 500 | 82 000 | |
| | | Fonds commercial (1) | AH | | AI | | 0 | | |
| | | Autres immobilisations incorporelles | AJ | | AK | | 0 | | |
| | | Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles | AL | | AM | | 0 | | |
| | IMMOBILISATIONS CORPORELLES | | Terrains | AN | 182 000 | AO | | 182 000 | 182 000 |
| | | | Constructions | AP | 610 000 | AQ | 147 000 | 463 000 | 480 000 |
| | | | Installations techniques, matériels et outillage industriels | AR | 1 280 600 | AS | 356 900 | 923 700 | 802 607 |
| | | | Autres immobilisations corporelles | AT | 536 700 | AU | 145 700 | 391 000 | 318 670 |
| | | | Immobilisations en cours | AV | | AW | | 0 | |
| | | | Avances et acomptes sur immobilisations corporelles | AX | | AY | | 0 | |
| | IMMOBILISATIONS FINANCIERES (2) | | Participations évalués par mise en équivalence | CS | | CT | | 0 | |
| | | | Autres participations | CU | 220 000 | CV | 10 000 | 210 000 | 455 000 |
| | | | Créances rattachées à des participations | BB | | BC | | 0 | |
| | | | Autres titres immobilisés | BD | | BE | | 0 | |
| | | | Prêts | BF | | BG | | 0 | |
| | | | Autres immobilisations financières* | BH | 13 000 | BI | | 13 000 | 13 000 |
| TOTAL (II) | | BJ | 3 192 200 | BK | 722 100 | 2 470 100 | 2 530 077 | | |

| ACTIF CIRCULANT | STOCKS* | | | BL | | | BM | | | |
|----------------------------------|----------|--|--|--------------------------|----------|--|---------------|-------------------------|------------------|------------------|
| | | | | | | | | | | |
| | | Matières premières, approvisionnements | | 126 580 | | | 4 230 | 122 350 | 113 600 | |
| | | En cours de production de biens | | | | | | 0 | | |
| | | En cours de production de services | | | | | | 0 | | |
| | | Produits intermédiaires et finis | | 1 387 600 | | | 3 400 | 1 384 200 | 924 000 | |
| | | Marchandises | | | | | | 0 | | |
| | | Avances et acomptes versés sur commandes | | 23 120 | | | | 23 120 | 12 540 | |
| | CREANCES | Clients et comptes rattachés* (3) | | 181 720 | | | 13 400 | 168 320 | 117 620 | |
| | | Autres créances (3) | | 45 910 | | | | 45 910 | 12 320 | |
| | | Capital souscrit et appelé, non versé | | | | | | | 0 | |
| | DIVERS | Valeurs mobilières de placement (dont actions propres) | | 176 400 | | | 13 480 | 162 920 | 84 320 | |
| | | Disponibilités | | 16 455 | | | | 16 455 | 13 490 | |
| | | Charges constatées d'avance* (3) (E) | | 8 275 | | | | 8 275 | 3 200 | |
| | | TOTAL (III) | | 1 966 060 | | | 34 510 | 1 931 550 | 1 281 090 | |
| COMPTES DE REGULARISATION | | Charges à répartir sur plusieurs exercices* (IV) | | | | | | 0 | | |
| | | Primes de remboursement des obligations (V) | | | | | | 0 | | |
| | | Ecarts de conversion actif* (VI) | | 11 450 | | | | 11 450 | 8 450 | |
| | | TOTAL GÉNÉRAL (I à VI) | | 5 169 710 | | | 1A | 756 610 | 4 413 100 | 3 819 617 |
| | | | | | | | CP | | | |
| Renvois : (1) Dont droit au bail | | | | (2) Part à moins d'un an | | | | (3) Part à plus d'un an | | |
| Clause de réserve de propriété : | | immobilisations : | | | Stocks : | | | Créances : | | |

* Des explications concernant cette rubrique sont données dans la notice n° 2032

ANNEXE B - 3 - Passif du bilan au 31 décembre 2012



N° 11937 * 03

Formulaire obligatoire (article 53A du Code général des impôts)

2

BILAN - PASSIF avant répartition

D.G.I. N° 20

| Désignation de l'entreprise : SUNPROTECT | | | | | | |
|---|---|----|--|---------------|---------------|-----------|
| (Ne pas reporter le montant des centimes)* | | | | Exercice 2012 | Exercice 2011 | |
| CAPITAUX PROPRES | Capital social ou individuel (1)* (dont versé.....) | | | DA | 1 629 500 | 1 615 000 |
| | Primes d'émission, de fusion, d'apports, | | | DB | 95 350 | 76 500 |
| | Ecarts de réévaluation (2)* (dont écart d'équivalence | EK | | DC | | |
| | Réserve légale (3) | | | DD | 94 720 | 85 400 |
| | Réserves statutaires ou contractuelles | | | DE | | |
| | Réserves réglementées (3)* (Dont réserve spéciale des provisions pour fluctuations des cours) | B1 | | DF | | |
| | Autres réserves (Dont réserve relative à l'achat d'œuvres | EJ | | DG | 400 100 | 371 600 |

| | | | | | |
|------------------------------------|---|---|---|------------------|------------------|
| | | originales d'artistes vivants)* | | | |
| | | Report à nouveau | DH | 7 280 | 63 150 |
| | | RÉSULTAT DE L'EXERCICE (bénéfice ou perte) | DI | 205 900 | 186 400 |
| | | Subvention d'investissement | DJ | 0 | 12 567 |
| | | Provisions réglementées* | DK | 64 940 | 43 200 |
| | | TOTAL (I) | DL | 2 497 790 | 2 453 817 |
| Autres fonds propres | | Produits des émissions de titres participatifs | DM | | |
| | | Avances conditionnées | DN | | |
| | | TOTAL (II) | DO | 0 | 0 |
| Provisions pour risques et charges | | Provisions pour risques | DP | 15 000 | 12 300 |
| | | Provisions pour charges | DQ | | |
| | | TOTAL (III) | DR | 15 000 | 12 300 |
| DETTES (4) | | Emprunts obligataires convertibles | DS | | |
| | | Autres emprunts obligataires | DT | | |
| | | Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (5) | DU | 1 246 760 | 787 340 |
| | | Emprunts et dettes financières diverses (Dont emprunts participatifs) | EI | | |
| | | Avances et acomptes reçus sur commandes en cours | DW | 3 280 | 4 320 |
| | | Dettes fournisseurs et comptes rattachés | DX | 373 970 | 321 450 |
| | | Dettes fiscales et sociales dont IS 20N = 72 340 IS 20N-1 =62 200 | DY | 147 870 | 123 740 |
| | | Dettes sur immobilisations et comptes rattachés | DZ | 77 860 | 65 700 |
| | | Autres dettes | EA | 41 710 | 45 400 |
| | Compte régul. | | Produits constatés d'avance (4) | EB | 2 410 |
| | | TOTAL (IV) | EC | 1 893 860 | 1 351 070 |
| | | Ecarts de conversion passif* (V) | ED | 6 450 | 2 430 |
| | | TOTAL GÉNÉRAL (I à V) | EE | 4 413 100 | 3 819 617 |
| RENVIS | (1) | Ecart de réévaluation incorporé au capital | | 1B | |
| | (2) | Dont { | Réserve spéciale de réévaluation (1959) | 1C | |
| | | | Ecart de réévaluation libre | 1D | |
| | | | Réserve de réévaluation (1976) | 1E | |
| | (3) | Dont réserve réglementée des plus-values à long terme* | | EF | |
| | (4) | Dettes et produits constatés d'avance à moins d'un an | | EG | 2 410 3 120 |
| (5) | Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques et CCP | | EH | 2 850 | |

* Des explications concernant cette rubrique sont données dans la notice n° 2032

ANNEXE B - 4 : Informations complémentaires relatives à l'exercice 2012

Les charges constatées d'avance, les produits constatés d'avance et les écarts de conversion du passif concernent l'exploitation à concurrence de 80 %. L'écart de conversion actif concerne les dettes financières à hauteur de 7 365 €. Le reste concerne les actifs d'exploitation.

Le poste « Emprunts auprès des établissements de crédit » comprend 4 675 € d'intérêts courus non échus.

Les postes autres créances et autres dettes ne concernent pas l'exploitation.

Il est rappelé qu'un contrat de crédit-bail a été conclu pour le financement d'un bien d'une valeur de 26 000 € TTC le 1^{er} décembre 2012 (amortissement sur 5 ans chez le bailleur).
Le ratio de couverture des emplois stables était de 138% en 2011 et de 141 % en 2010. Il est de 148% en moyenne pour les entreprises du même secteur d'activité.

ANNEXE B - 5 : Informations extraites du compte de résultat 2012

On extrait du compte de résultat de 2012 les informations suivantes :

| | |
|-------------------------|-------------|
| Chiffre d'affaires HT : | 7 560 000 € |
| Achats HT : | 2 750 000 € |
| Charges de personnel : | 3 220 000 € |

Les salaires sont réglés en fin de mois, et les cotisations sociales le 15 du mois suivant.

Les cotisations sociales salariales et patronales représentent respectivement 20 % et 45 % des salaires bruts.

La TVA est réglée le 26 de chaque mois.

- Coût d'achat des matières premières consommées : 2 930 000 €
- Coût de production des produits finis vendus : 6 320 000 €
 - Durée d'écoulement du stock de matières premières : 15 jours
 - Durée d'écoulement du stock de produits finis : 48 jours
 - Crédit accordé aux clients : 30 jours fin de mois
 - Crédit obtenu des fournisseurs : 25 jours

ANNEXE B - 6 : Informations sur la production

La gamme de la société SUNPROTECT est concentrée sur deux modèles de parasols de plage et un modèle de tente pliante :

- Un parasol rond de 180 cm de diamètre dont l'armature est composée d'un mât et de 8 baleines de 90 cm.
- Un parasol rectangulaire 165 cm x 110 cm dont l'armature est composée d'un mât et de 4 baleines de 100 cm.
- Une tente pliante carrée 250 cm x 250 cm. L'armature est composée de 4 poteaux de 300 cm, de 4 tubes profilés de 250 cm et de 6 tubes profilés de 125 cm.

Les parasols et les tentes sont fabriqués à partir de trois matières :

- Du tissu acrylique recouvert d'une pellicule de PVC acheté à 3 € le m² pour les toiles.
- Pour les armatures, de l'aluminium en barres acheté 5 € le mètre.
- Des kits de visserie en inox achetés 0,50 € le kit.

Trois ateliers assurent cette production :

- Atelier 1 : découpe, couture et thermosoudage du tissu pour la confection de la toile.
- Atelier 2 : découpe, perçage et soudure des barres aluminium pour obtenir l'armature.
- Atelier 3 : assemblage de la toile et de l'armature pour obtenir le parasol ou la tente.

De nombreuses tâches demandent une précision importante et sont effectuées manuellement afin de garantir un certain niveau de qualité. Le coût de la main d'œuvre s'élève à :

- 16 € par heure pour l'atelier 1
- 18 € par heure pour l'atelier 2
- 15 € par heure pour l'atelier 3

ANNEXE B – 7 : données relevées en 2012

Données relatives aux ventes :

| | Parasols ronds | Parasols rectangulaires | Tentes pliantes |
|------------------------|----------------|-------------------------|-----------------|
| Prix de vente unitaire | 79 € | 61 € | 480 € |

Données relatives à la consommation de matières premières par produit :

| | Parasols ronds | Parasols rectangulaires | Tentes pliantes |
|-------------------------|----------------|-------------------------|-----------------|
| Tissu (m ²) | 3 | 2 | 7 |
| Aluminium en barres (m) | 4 | 3 | 12 |
| Kit visserie | 2 | 1 | 4 |

Données relatives à la main d'œuvre directe nécessaire par produit et par atelier :

| | Parasols ronds | Parasols rectangulaires | Tentes pliantes |
|-----------|----------------|-------------------------|-----------------|
| Atelier 1 | 30 mn | 15 mn | 45 mn |
| Atelier 2 | 1 h | 30 mn | 5 h |
| Atelier 3 | 1 h | 30 mn | 4 h |

L'ensemble des autres charges (distribution, administration, amortissements...) s'élèvent à 1 811 040 € pour l'année et sont considérées comme fixes,

ANNEXE B - 8 : données réelles pour 2012

| | Parasols ronds | Parasols rectangulaires | Tentes pliantes |
|---------------------------|----------------|-------------------------|-----------------|
| Quantités vendues en 2012 | 33 600 | 67 200 | 1 680 |
| Coûts fixes spécifiques | 300 000 € | 1 000 000 € | 380 000 € |

Les autres frais fixes sont des charges fixes communes.

ANNEXE B – 9 : Données préétablies pour 2012

| | Parasols ronds | Parasols rectangulaires | Tentes pliantes |
|-------------------------------|----------------|-------------------------|-----------------|
| Quantités vendues préétablies | 26 430,00 | 78 860,00 | 775,00 |
| Prix de vente préétabli | 84,00 | 61,00 | 478,00 |
| Coût préétabli | 79,80 | 54,90 | 473,20 |

ANNEXE B – 10 : Décomposition des écarts sur marge

| Produit | Écart sur taux de marge | | Écart de composition | | Écart sur chiffre d'affaires | |
|-------------------|-------------------------|------------|----------------------|------------|------------------------------|------------|
| | | | | | | |
| Parasol rond | <i>À déterminer</i> | | <i>À déterminer</i> | | <i>À déterminer</i> | |
| Parasol rectangle | 0 | - | - 81 480 | Déf | + 10 354 | Fav |
| Tente | + 3 360 | Fav | + 4 284 | Fav | + 60 | Fav |
| Total | - 156 240 | Déf | - 57 876 | Déf | + 12 808 | Fav |

ANNEXE B - 11 : Stimulation de la force de vente

Détermination de la partie variable (commissions)

| Chiffre d'affaires réalisé par le commercial au cours du trimestre (pour chaque catégorie de produits) | Pourcentage de commission (par tranches de CA) | |
|--|--|------------------|
| | Ventes de parasols | Ventes de tentes |
| Jusqu'à 50 000 € | 1 % | 1,5 % |
| Au-delà de 50 000 € | 1,5 % | 2 % |

Attribution d'un cadeau

Lorsque la commission trimestrielle attribuée à un commercial excède 1 500 €, un dîner dans un restaurant gastronomique est offert. Lorsque celle-ci excède 3 000 €, une escapade de 2 jours dans une capitale européenne est proposée. Ces récompenses ne sont pas cumulables.

Dictionnaire des variables

| VARIABLE | INTITULÉ | TYPE |
|-----------------|-----------------------------------|----------------------|
| NOMCOM | Nom du commercial | Chaîne de caractères |
| VTP | Ventes trimestrielles de parasols | Réel |
| VTT | Ventes trimestrielles de tentes | Réel |
| COMP | Commission parasols | Réel |
| COMT | Commission tentes | Réel |
| COMTOT | Commission totale | Réel |
| CAD | Cadeau | Chaîne de caractères |
| | | |
| | | |