

UE D - TECHNIQUES PROFESSIONNELLES

Bachelor européen en management et gestion des PME

UC D31

L'utilisation de la calculatrice est autorisée

Type d'épreuve : Rédaction (Etude de cas)

Durée : 6 heures

Session : Janvier 2019

BAREME DE NOTATION

Dossier 1 - Communication de l'entreprise	25 points
Dossier 2 - Analyse juridique et comptable	50 points
Dossier 3 - Analyse commerciale	35 points
Présentation et orthographe	10 points
Total	120 points

LISTE DES ANNEXES

<i>Annexe 1</i>	Les enjeux de la communication d'entreprise.....	<i>Page 6</i>
<i>Annexe 2</i>	Etre présent sur les réseaux sociaux : oui, mais	<i>Page 7</i>
<i>Annexe 3</i>	Le compte de résultat du restaurant « LES SAVEURS DU SUD »	<i>Page 8</i>
<i>Annexe 4</i>	Indicateurs complémentaires d'analyse financière (N-2 et N-1).....	<i>Page 9</i>
<i>Annexe 5</i>	Enquête de consommation pour le lancement du nouveau menu	<i>Page 10</i>
<i>Annexe 6</i>	Informations et données commerciales et fiscales du secteur HCR	<i>Page 11</i>

Spécialisée dans la restauration des cuisines exotiques et traditionnelles des pays tropicaux, la société « LES SAVEURS DU SUD » est une SAS à associé unique en activité depuis peu et localisée dans les quartiers sud de la ville de Marseille.

Depuis la récente ouverture du restaurant, M. Eugène, propriétaire et chef cuisinier, rencontre quelques difficultés dans la promotion de son activité et se demande comment dynamiser davantage sa structure. Dans ce dessein, il a fait appel au cabinet de conseil en communication dans lequel vous travaillez.

⇒ Dossier 1 - Communication de l'entreprise

Annexes 1 et 2

M. Eugène vous informe que, sûr du potentiel « exotique » de sa cuisine sur le marché, il était persuadé qu'aucune action de communication n'était nécessaire lors de l'ouverture de son restaurant. En effet, il était convaincu de disposer d'un réseau d'amis et de connaissances assez soutenu pour en assurer une meilleure diffusion.

Question 1

Après avoir rappelé à M. Eugène la définition de la communication globale d'entreprise, exposez-lui les enjeux stratégiques de celle-ci et les éléments à prendre en compte pour établir un plan d'action de communication.

Question 2

Pour parfaire la mise en place de cette communication au bénéfice de son restaurant, M. Eugène souhaiterait disposer au préalable d'un cahier des charges. Donnez la définition et les principaux éléments constitutifs d'un cahier des charges.

Question 3

Grand amateur de réseaux sociaux, M. Eugène souhaiterait exploiter ce nouvel outil de communication pour assurer la promotion de son restaurant. Quels sont les principaux avantages et inconvénients que ces nouveaux outils peuvent procurer à une entreprise ?

Question 4

Les difficultés que traverse le restaurant ne sont pas sans peser sur l'ambiance au travail entre M. Eugène et son personnel. Quelle forme de communication est-elle défaillante ? Expliquez sa principale fonction. Dans le cadre d'une communication orale, présentez les différents outils possibles pouvant permettre d'y remédier.

Annexes 3 et 4

A l'issue de quelques années d'exploitation, le restaurant « LES SAVEURS DU SUD » affiche des résultats pour le moins contrastés et M. Eugène est davantage préoccupé par cette situation. Il s'interroge sur un certain nombre de points, à savoir le choix de la forme juridique de son restaurant et l'équilibre financier de son activité.

Question 1

Lors de la création du restaurant, M. Eugène avait fait le choix d'opter pour une SAS à associé unique. Compte tenu des difficultés rencontrées, il envisage d'augmenter le capital. En quoi consiste cette opération ? Donnez quatre raisons pouvant conduire une entreprise à entreprendre cette opération.

Question 2

M. Eugène accepte de réaliser cette opération. Quelles sont les différentes formes possibles d'augmentation du capital à sa disposition ? Rappelez-lui les formalités administratives à suivre à l'issue de cette opération.

M. Eugène vous soumet cette fois-ci quelques documents comptables et vous demande de l'aider à établir la situation financière de son restaurant.

Question 3

Sur la base des informations fournies, présentez les Soldes intermédiaires de gestion (SIG) de l'année N et calculez la Capacité d'autofinancement (CAF) dégagée par le restaurant durant l'année N. Justifiez vos calculs.

Question 4

Après avoir distingué la CAF de l'autofinancement, déterminez l'autofinancement sur les trois exercices et expliquez à M. Eugène en quoi la politique de distribution des dividendes ou de prélèvement par le propriétaire influence négativement le financement de l'activité.

Question 5

A l'issue de ces calculs et analyses, rédigez une note de synthèse chiffrée sur l'évolution de la situation financière du restaurant sur les 3 années.

Annexes 5 et 6

Toutes ces analyses ont fait prendre conscience à M. Eugène de l'importance de connaître le marché et ses composantes afin de mieux le servir et, par conséquent, servir l'objectif de compétitivité et de rentabilité de l'entreprise. Votre cabinet souhaite lui proposer d'effectuer une étude de marché afin de parfaire la connaissance de sa clientèle.

Question 1

Pour mieux analyser la clientèle du restaurant, vous envisagez de procéder à une segmentation de celle-ci. Après avoir rappelé à M. Eugène la définition et l'objectif de la segmentation de la clientèle, précisez-lui les critères à respecter pour une segmentation efficace. Justifiez chaque critère proposé.

L'étude du marché a ainsi permis de distinguer un segment porteur de la clientèle du restaurant « LES SAVEURS DU SUD » et pour lequel M. Eugène souhaite proposer un nouveau menu (le « Grand sud ») mais hésite sur la stratégie de prix à adopter. Il revient à nouveau vers vous pour l'aider à concevoir et finaliser son plan marketing.

Question 2

En matière de fixation de prix, quelles sont les différentes stratégies possibles pour une entreprise ? Argumentez.

Question 3

M. Eugène décide de se fier aux attentes de la clientèle pour fixer le prix de son nouveau menu. Pour cela, l'enquête menée auprès de la clientèle du restaurant a permis de recueillir les informations fournies dans l'annexe 5. En utilisant la méthode du prix psychologique, proposez un prix de vente pour ce menu à M. Eugène. Évaluez également le chiffre d'affaires HT potentiel hebdomadaire attendu.

Question 4

Pour finaliser ce plan marketing, M. Eugène souhaite évaluer cette action commerciale. Ainsi, il vous demande, sur la base du prix psychologique précédemment calculé et en vous servant de l'annexe 6, de calculer le taux de marge à réaliser sur le menu « le Grand sud ». Commentez.

Les enjeux de la communication d'entreprise

Quelle est l'importance de la communication pour une entreprise ? Quels sont ses enjeux et les erreurs à ne pas commettre ? Aujourd'hui, la communication est l'alliée de tous les bons gestionnaires d'organisation, elle fait partie de la stratégie de développement de l'entreprise tant en interne qu'en externe. Parmi ses auteurs, Edi.pro dispose de plusieurs experts en communication. Nous vous proposons l'interview croisée de Philippe Crêteur, Olivier Moch et Pierre Guilbert sur trois thèmes de la communication des organisations.

Quels sont les enjeux majeurs de la communication externe de l'entreprise ?

Philippe Crêteur : Je me permettrai de continuer à citer Wolton : dès que nous communiquons, « nous butons immédiatement sur l'incommunication, qui constitue l'horizon indépassable de la communication. On a beau faire, cela ne marche pas ; et heureusement d'ailleurs, car si nous parvenions à la fusion, ce serait une véritable catastrophe. Face à un tel échec, deux solutions s'offrent à nous : soit on tue l'autre (ce que nous faisons dans les faits depuis le début de l'Humanité), soit on tente de négocier avec lui au nom des valeurs de la démocratie. Or, c'est justement ce processus de négociation qui constitue le quatrième stade de la communication et qui nous occupe, tous autant que nous sommes, à 95 % de notre temps. » Comme la communication, la négociation est toute entière intégrée dans l'art de commercer. Et a pour étape finale, la cohabitation d'intérêts divergents dans une sorte d'équilibre fragile qu'il s'agira de préserver en permanence. « La cohabitation constitue donc le stade suprême de la communication, conclut Wolton, car elle coïncide avec la reconnaissance de l'altérité, de la liberté, de l'égalité des protagonistes et de la capacité à trouver un terrain d'entente, au-delà des désaccords initiaux ».

Olivier Moch : Les enjeux sont différents selon que la communication est interne ou externe. La communication interne répond à une logique RH alors que la communication externe repose davantage sur une logique stratégique. Ces dernières années, le rôle de la communication interne s'est réellement complexifié, elle ne peut plus seulement être, comme c'était le cas auparavant, un outil de transmission d'informations descendantes. Son véritable enjeu est celui de l'adhésion des collaborateurs à l'organisation, à ses valeurs et à ses projets. Dans le contexte du management actuel, la communication interne est un levier essentiel au management qui doit nécessairement assortir toutes ses stratégies d'une vraie bonne communication sous peine de se heurter à un mur de résistance, de démotivation et de dysfonctionnement. L'enjeu majeur de la communication externe est de faire connaître l'organisation, de développer sa notoriété. Il s'agit clairement de conditionner les publics (consommateurs) et leurs comportements en véhiculant une image forte de l'entreprise, de ses valeurs, de ses talents... Les enjeux majeurs de la communication externe sont donc d'apporter une réelle plus-value au développement de l'entreprise et à sa rentabilité.

Pierre Guilbert : Donner l'envie, séduire. Provoquer un geste majeur chez le client : la confiance. Et ensuite la fidélité. En marketing, on considère qu'un client satisfait en parle à trois personnes autour de lui, tandis qu'un client insatisfait va relayer sa mauvaise expérience auprès de 11 personnes ! Ces chiffres datent d'avant les réseaux sociaux. Qui maintenant peuvent buzzer encore plus les mauvaises expériences. L'enjeu de la communication externe, avec une veille régulière de ce qui est dit, est d'éviter au maximum que se développe une mauvaise image. Le curseur de la communication externe va donc de la notoriété à la qualité de l'image. Si la communication interne vise à créer le sentiment d'appartenance chez les employés, le must de la communication externe est de créer le même effet dans la communauté des clients. Apple a magnifiquement réussi ce challenge. Cela est valable pour des entreprises, ses services et produits. Ce l'est également pour des associations, des ministères, des femmes et hommes politiques.

Etre présent sur les réseaux sociaux : oui mais...

A l'ère du Web 2.0 (voire du Web 3.0), les réseaux sociaux ont le vent en poupe. Cela correspond à l'avancée d'une technologie qui rend les interactions "intelligentes" possibles et correspond également à un besoin social de résister à une forme d'angoisse induite par la dépersonnalisation. Pour les entreprises aussi bien que pour les marques, surfer sur la vague du réseau social peut se révéler, sinon, une nécessité, du moins un solide atout.

Pour la politique commerciale des marques, personne ne conteste l'atout majeur que peut représenter une présence maîtrisée sur les réseaux sociaux. Et encore faut-il que la marque ait un attrait auprès d'un public cible suffisamment important pour créer autour une "masse critique" qui fera vivre le groupe et créera du buzz. A l'inverse, créer un groupe dans Facebook pour ne drainer que moins d'une dizaine de fans pourrait se révéler contre-productif. Et pourtant, il faut bien commencer...

Amorcer une politique de présence sur les réseaux sociaux, pour une entreprise, doit faire partie intégrante de sa stratégie de communication. On n'est pas présent sur un réseau social parce qu'il "faut en être". On y est parce qu'on y trouve un intérêt stratégique.

Intérêt stratégique et écueils des réseaux sociaux

Plusieurs points préliminaires doivent être étudiés :

- être présent sur les réseaux sociaux, oui, mais dans quel but ?
- quels sont les réseaux les plus pertinents pour se positionner ?
- dans quelle mesure la société est-elle prête à s'investir dans l'animation de ces réseaux ?
- quels sont les risques d'exposition de la société sur ces réseaux et comment envisage-t-elle de gérer la crise le cas échéant ?

Concernant la présence d'une société sur les médias sociaux, il faut considérer que celle-ci se développe selon deux axes :

- d'une part, la politique "maîtrisée" de l'entreprise sur ces réseaux,
- d'autre part, l'activité plus ou moins personnelle de ses employés sur ces mêmes réseaux.

Votre réputation se fonde aussi sur ce que les autres disent de vous

Cette deuxième composante est à considérer avec le plus grand soin. En effet, plus les employés sont nombreux et actifs sur Internet, plus il y a de chance que cette activité sociale prenne le pas sur la communication "officielle" de la société sur ces mêmes réseaux. De plus en plus, les entreprises sont sensibilisées à ce problème, et commencent à élaborer des "Chartes d'utilisation des réseaux sociaux" à destination de leurs employés. Bien menée, une politique active de communication interne fait des employés d'une société les meilleurs ambassadeurs de sa réputation. Et en même temps, ceux-ci doivent intégrer le fait que toute vérité n'est pas bonne à dire... Au-delà du code de bonne conduite, il y a le cadre légal. Et que tout ce qui est posté sur Internet est destiné à y rester. Vous pourrez répondre à des publications mal intentionnées, vous ne pourrez pas les faire disparaître...

Ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier

Au risque d'aller à contre-courant de la tendance actuelle, je dirais que dans une bonne gestion de sa communication, l'entreprise a intérêt à considérer que l'influence des réseaux sociaux n'offre pas l'assurance de la pérennité. Ce qui est très à la mode aujourd'hui peut se révéler demain détrôné par un autre système qui suscitera encore plus d'engouement. Les réseaux sociaux doivent être un média supplémentaire dans une stratégie globale de communication. Ils ne doivent pas être une fin en soi.

<https://www.perspectives-communication.com>. Juillet 2010

Le compte de résultat du restaurant « LES SAVEURS DU SUD », exercice N

CHARGES	Exercice N	PRODUITS	Exercice N
Charges d'exploitation		Produits d'exploitation	
Achats de marchandises		Ventes de marchandises	
Variation de stocks		Production vendue (biens et services)	468 891
Achats de matières premières et autres approvisionnements	127 350	Sous-total A - Montant net du chiffre d'affaires	468 891
Variation de stocks	10 230	dont à l'exportation	
Autres achats et charges externes (1)	110 142	Production stockée	
Impôts, taxes et versements assimilés	2 450	Production immobilisée et consommée	1 972
Salaires et traitements	57 800	Subventions d'exploitation	
Charges sociales	33 754	Reprises sur provisions et amortissements,	
Dotations aux amortissements et aux provisions		transferts de charges	3 021
sur immobilisations : amortissements	60 202	Autres produits	1 230
sur immobilisations : provisions	356	Sous-total B	6 223
sur actif circulant : provisions	2 560	Total I (A+B)	475 114
pour risques et charges : provisions		Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun (II)	0
Autres charges	890	Produits financiers	
Total I	405 734	De participation	78
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun (II)	0	D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	
Charges financières		Autres intérêts et produits assimilés	841
Dotations aux amortissements et aux provisions	0	Reprises sur provisions et transferts de charges	
Intérêts et charges assimilées (2)	5 451	Différences positives de change	
Différences négatives de change		Produits nets sur valeurs mobilières de placement	
Charges nettes sur valeurs mobilières de placement		Total III	919
Total III	5 451	Produits exceptionnels	
Charges exceptionnelles		Sur opérations de gestion	651
Sur opérations de gestion	840	Sur opérations en capital	4 102
Sur opérations en capital	3 260	Reprises sur provisions et transferts de charges	1 500
Dotations aux amortissements et provisions	602	Total IV	6 253
Total IV	4 702	Total des produits (I+II+III+IV)	482 286
Participation des salariés aux résultats (V)	2 500		
Impôts sur les bénéfices (VI)	6 500		
Total des charges ((I+II+III+IV+V+VI)	424 887		
Solde créditeur = bénéfice	57 399	Solde débiteur = perte	
TOTAL GENERAL	482 286	TOTAL GENERAL	482 286
(1) Dont loyers			

Indicateurs complémentaires d'analyse financière, des exercices précédents (N-2 et N-1)

Indicateurs	N-2	N-1	N
CAF	95 210	105 100	
CAF / CA	27 %	26 %	
	N-2	N-1	N-1
Taux de marge brute EBE / CA	29,5 %	27,5 %	
Taux de profitabilité RNC / CA	15,1 %	10 %	
Capacité de remboursement (Dettes financières + CBC) / CAF	1,1	1	1,1

Les dividendes distribués (ou les prélèvements effectués par le propriétaire) sur les trois exercices se sont élevés à 40 000 € en N-2 et 55 000 € en N-1 et N.

SIG « LES SAVEURS DU SUD »	N-2	N-1
	Montant	Montant
Production de l'exercice	357 172	406 200
Valeur ajoutée	176 762	193 600
Excédent brut d'exploitation (EBE)	104 762	111 465
Résultat d'exploitation	74 041	57 169
Résultat courant avant impôts	72 417	53 507
Résultat exceptionnel	-551	-1 307
Résultat net comptable (RNC)	61 066	46 700

Enquête de consommation pour le lancement du nouveau menu



Monsieur Eugène a mené une enquête auprès de 200 clients potentiels pour pouvoir décider du prix auquel il vendra ce nouveau menu.

« *Le Grand Sud* »

Entrée – Plat – Dessert

Les personnes interrogées ont répondu aux deux questions suivantes :

Question 1 : Au-dessus de quel prix considérez-vous que ce menu soit trop cher ?

Question 2 : Au-dessous de quel prix considérez-vous que ce menu soit de mauvaise qualité ?

Les résultats de cette enquête, pour une fréquentation hebdomadaire, sont récapitulés dans le tableau suivant :

	Question 1	Question 2
Prix	Nombre de réponses	Nombre de réponses
25	0	60
27	0	48
30	0	22
32	10	16
35	20	20
37	14	16
40	20	8
43	36	8
47	44	2
50	56	0
TOTAL	200	200

Informations et données commerciales et fiscales du secteur HCR*

Les ratios financiers d'un restaurant pour le suivi de l'activité

Les indicateurs primordiaux pour le suivi de l'activité d'un restaurant sont de deux natures :

- les indicateurs de valeur : comme le Chiffre d'affaires (CA),
- les indicateurs quantitatifs comme le nombre de couverts.

Ces ratios, constatés mensuellement, reflètent le niveau d'activité du restaurant.

Le rapport entre ces indicateurs vous donne le ticket moyen (CA TTC / nombre de couverts). Ce ratio représente le montant moyen payé par un client lors d'un repas.

Le rapport entre le nombre de services et le nombre de couverts vous permet de connaître le nombre moyen de couverts par services (nombre de couverts / nombre de services ou jours).

Les marges brutes dans la restauration

Dans un restaurant, il existe deux calculs de marge :

- la marge sur les solides : $[\text{Chiffre d'affaires hors taxes (CA HT)} - \text{Coût d'achat de la nourriture consommée}] / \text{CA HT}$.
- la marge sur les liquides : $[\text{Chiffre d'affaires hors taxes (CA HT)} - \text{Coût d'achat des boissons consommées}] / \text{CA HT}$.

Dans la profession (secteur HCR), le taux de marge sur les solides est en moyenne de 72 % contre 85 % sur les liquides. La somme des deux marges représente la marge sur les consommations de marchandises.

Taux de TVA appliquée dans la restauration	10 %
Coefficient multiplicateur du secteur :	
Sur les solides	4,3
Sur les liquides	Entre 3 et 10

(*) HCR = Hôtels – Cafés - Restaurants