

CONCOURS GÉNÉRAL DES LYCÉES

—

SESSION 2019

—

MANAGEMENT ET SCIENCES DE GESTION

(Classes de terminale STMG)

Durée : 4 heures

—

L'usage de tout modèle de calculatrice, avec ou sans mode examen, est autorisé.

Consignes aux candidats

- Ne pas utiliser d'encre claire
- N'utiliser ni colle, ni agrafe
- Numéroté chaque page en bas à droite (numéro de page / nombre total de pages)
- Sur chaque copie, renseigner l'en-tête + l'identification du concours :

Concours / Examen : CGL

Section/Spécialité/Série : MSDGE

Epreuve : 101

Matière : MSGE

Session : 2019

DEGOBERT-TRAITEUR ÉVÈNEMENTIEL	2
Dossier 1 : Analyser les résultats passés pour prendre des mesures correctrices et retrouver la rentabilité 4	
Dossier 2 : Mettre en place une nouvelle politique prix pour développer l'activité	4
Dossier 3 : Mobiliser la gestion des ressources humaines vers la recherche de la performance.	5
Dossier 4 : Mettre en œuvre une nouvelle solution informatique pour optimiser l'organisation interne	6
Annexe 1.1 : Résultats de 2013 à 2016 – présentation simplifiée.....	7
Annexe 1.2 : Calcul des soldes intermédiaires de gestion	7
Annexe 1.3 : Analyse de la rentabilité par la marge sur coûts variables	8
Annexe 1.4 : Compte de résultat 2017	9
Annexe 2.1 : Extraits de la carte d'un traiteur de la grande distribution	10
Annexe 2.2 : Extraits de la carte du traiteur Degobert	11
Annexe 2.3 : Le coût d'une navette chez le traiteur Degobert.....	12
Annexe 2.4 : Menu Cannelle chez le traiteur Degobert.....	13
Annexe 2.5 : Questionnaire de l'enquête "Services Traiteur".....	14
Annexe 2.6 : Extrait du dépouillement de l'enquête "Services traiteur"	15
Annexe 2.7 : Variation des ventes du Menu Cannelle	15
Annexe 2.8 : L'élasticité-prix de la demande	15
Annexe 3.1 : Extrait de l'entretien entre monsieur Degobert et l'étudiant en master	16
Annexe 4.1 : Entretien entre monsieur Degobert et monsieur Tristan, dirigeant de l'entreprise Info-Tech System. ...	17
Annexe 4.2 : À propos d'Info-Tech System	18
Annexe 4.3 : Processus, activités, et solution informatique.....	19
Annexe 4.4 : Un exemple d'architecture de PGI proposée par une entreprise du secteur (Sextan System).....	20
Annexe 4.5 : Comment schématiser un processus ?	21
Document à rendre avec la copie	

DEGOBERT-TRAITEUR ÉVÉNEMENTIEL

Diplômé de l'École Supérieure d'Hôtellerie, le traiteur Christian Degobert gère, depuis plus de 25 ans, son entreprise. L'entreprise Degobert est une société de traiteur événementiel dont la mission est de prendre en charge, pour le compte de particuliers ou d'entreprises, la conception, la production, la livraison, la mise en place et le service d'un repas ou d'un buffet lors de manifestations diverses et réceptions.



Spécialiste de l'événementiel clé en main, l'entreprise Degobert organise des événements d'envergure dans les départements du Nord et du Pas de Calais. Son activité représente près de 400 prestations chaque année, allant des baptêmes aux mariages, en passant par les anniversaires et les départs à la retraite, sans oublier les séminaires d'entreprise et autres cocktails, plateaux-repas et déjeuners d'affaires. L'entreprise propose un grand choix de vins d'honneur, de buffets et de repas, un large éventail de cocktails et de brunchs... Son équipe se compose de quatre employés permanents et peut compter jusqu'à 35 personnes (avec les extras cuisiniers, maîtres d'hôtel, serveurs,...)

La clientèle des particuliers représente 55 % de son chiffre d'affaires ; les 45 % restants sont réalisés par la clientèle des entreprises, organismes publics, associations.

L'entreprise est située en territoire rural, dans un bourg situé au centre d'un triangle composé de trois villes moyennes :

- Arras : 41 000 habitants,
- Lens : 30 500 habitants,
- Douai : 42 800 habitants.

La conurbation¹ Douai-Lens compte en outre 108 communes, soit 540 000 habitants, et de nombreuses entreprises réparties dans des zones d'activités.

L'ensemble de la zone géographique présente un potentiel important. La clientèle de l'entreprise, actuelle comme potentielle, est cependant essentiellement urbaine, ce qui signifie qu'elle n'est pas à sa proximité immédiate. La société Degobert doit par conséquent s'assurer de disposer d'une visibilité suffisante.

Les forces de cette entreprise reposent sur :

- sa capacité à organiser des événements sur-mesure : elle s'adapte aux demandes de ses clients. Du planning de la journée à la décoration des buffets respectant un thème et un code couleur, en passant par le choix d'un prestataire pour l'animation ou la préparation du plan de la salle, elle prend en compte les attentes spécifiques du client (personnalité, mode de vie, milieu professionnel...) afin d'organiser l'événement ;
- un savoir-faire qui se transmet de génération en génération depuis 1866 : cet héritage est un véritable atout pour proposer une cuisine à la fois traditionnelle et dans l'air du temps ;
- des recettes confectionnées à base de produits frais maison, biologiques et provenant de fournisseurs locaux ;
- un processus de production sans plastique.

L'image de qualité véhiculée par l'entreprise Degobert ne fait aucun doute. Son dirigeant est reconnu comme un traiteur de qualité ainsi qu'en témoignent les nombreux avis de ses clients, laissés sur son site internet et sur les réseaux sociaux.

¹ Ensemble urbain de plusieurs villes dont les banlieues finissent par se rejoindre.

Pourtant, alors que cette image de qualité a contribué à générer un chiffre d'affaires au plus haut en 2013, la rentabilité de l'entreprise s'est dégradée, et l'entreprise a fait face entre 2013 et 2016 à des difficultés qui ont nécessité des réajustements dans l'organisation.

Ci-dessous, figure un extrait du diagnostic établi par un étudiant en master management organisationnel dans le cadre d'une mission réalisée au sein de l'entreprise :

« Les ressources humaines et l'organisation interne

Nous remarquons un manque d'autonomie des salariés en cuisine. Monsieur Degobert doit constamment superviser, répéter les choses et corriger les erreurs. Il doit également faire face au départ récent de la secrétaire. Le principal problème de l'entreprise se joue dès lors sur l'incapacité dans laquelle se retrouve le dirigeant de gérer à la fois la relation client, les livraisons, l'administratif, la gestion courante et la cuisine, ce qui finit par peser sur le chiffre d'affaires. Monsieur Degobert sort par ailleurs d'un contexte privé très difficile, notamment dû à des problèmes médicaux importants, ce qui a renforcé ces problèmes d'organisation interne.

Les finances

Nous avons pu constater de fortes variations des chiffres d'affaires. Ces variations ainsi que le problème d'organisation évoqué ci-dessus, ont bien évidemment eu un impact sur le résultat de l'entreprise. Il est donc essentiel de porter notre attention sur ce point au cours de cette étude. »

On vous demande de traiter les quatre dossiers suivants :

- Dossier 1. Analyser les résultats passés pour prendre des mesures correctives et retrouver la rentabilité.
- Dossier 2. Mettre en place une nouvelle politique de prix pour développer l'activité.
- Dossier 3. Mobiliser la gestion des ressources humaines vers la recherche de la performance.
- Dossier 4. Mettre en œuvre une nouvelle solution informatique pour optimiser l'organisation interne.

Dossier 1 : Analyser les résultats passés pour prendre des mesures correctrices et retrouver la rentabilité.

Entre 2013 et 2016, Monsieur Degobert a été souffrant et l'entreprise a vu son chiffre d'affaires (CA) baisser de 53 %. Sur cette période, le résultat courant n'a été positif qu'une seule année. La guérison de M. Degobert en 2017 et un contexte économique plus favorable ont contribué à une amélioration du résultat de l'entreprise.

Il est donc important d'analyser les résultats à l'aide d'outils de gestion pour comprendre comment ils se construisent et pour prendre les mesures correctrices en termes de coûts et/ou de marge.

Travail à faire à l'aide des annexes 1.1 à 1.4 :

- 1. Calculer les soldes intermédiaires de gestion de 2013 à 2016 (annexes 1.1 et 1.2) en complétant le document à rendre avec la copie.**
- 2. Calculer la marge sur coûts variables et le seuil de rentabilité pour l'année 2016 (annexes 1.1 et 1.3).**
- 3. Interpréter les calculs précédents (questions 1 et 2) et expliquer les résultats des quatre années. Formuler des recommandations au gérant pour redresser la situation.**
- 4. Analyser, avec les outils de gestion que vous choisirez, les chiffres de 2017 pour expliquer l'amélioration nette du résultat.**

Dossier 2 : Mettre en place une nouvelle politique de prix pour développer l'activité.

Monsieur Degobert cherche à développer son activité pour pérenniser la hausse du chiffre d'affaires observée en 2017. Les professionnels du secteur évoluent cependant dans un contexte difficile : sur le segment des particuliers, la concurrence des industriels de l'alimentaire est croissante. L'offre traiteur en grandes surfaces alimentaires mise en effet sur la praticité d'utilisation et des prix attractifs.

Par ailleurs, le nombre de mariages en France diminue (en 20 ans, il a baissé de 25 %). Or, l'organisation de mariages représente 40 % du chiffre d'affaires du traiteur Degobert. Le budget moyen pour une cérémonie standard n'a cependant cessé d'augmenter pour s'établir à environ 13 000 euros aujourd'hui, dont plus de la moitié est absorbée par la location de la salle et l'achat des services d'un traiteur.

Dans ce contexte, l'entreprise Degobert est confrontée à un défi majeur : capter la clientèle constituée par les futurs mariés, qui n'est pas la même que celle susceptible de se rendre chez les traiteurs de la grande distribution. Cela implique que ses clients, actuels comme potentiels, aient une perception « haut de gamme » de l'entreprise et de ses produits.

Monsieur Degobert se pose dès lors des questions sur le niveau de prix de ses produits. Une rapide recherche sur internet lui permet de réaliser que ses prix ne sont pas si éloignés que ceux pratiqués chez des traiteurs de la grande distribution.

Travail à faire à l'aide des annexes 2.1 à 2.8

- 1. Qualifier et justifier l'option stratégique qui semble la plus pertinente pour permettre à monsieur Degobert de faire évoluer son positionnement perçu vers le haut de gamme.**

2. À partir des annexes 2.1 et 2.2, effectuer une analyse comparative des prix pratiqués par l'entreprise Degobert concernant les verrines, les navettes et les petits fours sucrés avec ceux proposés par un concurrent de la grande distribution.

3. Déduire de votre réflexion précédente la politique de prix que devrait mettre en œuvre l'entreprise Degobert, en justifiant votre proposition et identifiant les risques que cette politique pourrait générer.

Dans cette optique, l'entreprise souhaiterait désormais fixer ses prix pour réaliser une marge de 110 %, un taux proche de la moyenne des entreprises haut de gamme du secteur.

4. À partir de l'annexe 2.3, calculer le taux de marge commerciale HT que réalise l'entreprise Degobert sur son produit « navette » et déterminer le nouveau prix de vente unitaire de ce produit pour atteindre l'objectif de marge de 110 %.

Monsieur Degobert souhaite donc élever son niveau de marge sur l'ensemble de ses produits. Ainsi, son menu « Cannelle » (Annexe 2.4), proposé aujourd'hui à 29 euros par personne, serait désormais fixé à 38 euros. Conscient des risques, monsieur Degobert a missionné l'étudiant en master de management organisationnel, en stage dans sa société, pour sonder des visiteurs lors d'un salon consacré au mariage et mesurer leur sensibilité à la hausse des prix de son menu « Cannelle ». Le questionnaire et un extrait de dépouillement vous sont présentés en annexes 2.5 et 2.6.

5. Analyser les résultats obtenus.

Le choix est fait d'élever le prix du menu. Quelques mois plus tard, monsieur Degobert constate que le nombre de ventes de son menu « Cannelle » a augmenté (annexe 2.7).

6. En vous aidant de l'annexe 2.8, calculer le coefficient d'élasticité pour son menu Cannelle. Commenter votre résultat.

Dossier 3 : Mobiliser la gestion des ressources humaines vers la recherche de la performance.
--

Pour augmenter la rentabilité de son entreprise, monsieur Degobert réfléchit aussi à rationaliser l'organisation interne de son entreprise.

Les tâches administratives et de gestion absorbent de plus en plus monsieur Degobert. Sa présence au laboratoire où est réalisé le travail de production est devenue moins régulière. L'avantage concurrentiel qu'il défend, à savoir la qualité des produits et le respect des délais, est toujours assuré, mais avec de plus en plus de difficultés. Des tensions apparaissent au sein de l'équipe des salariés permanents et intérimaires. Le dirigeant souhaite améliorer la situation et faire les bons choix en termes de gestion des ressources humaines.

Travail à faire à l'aide de l'annexe 3 :

- 1. Réaliser un diagnostic des ressources humaines et présenter les conclusions qui permettront à monsieur Degobert d'éclairer sa prise de décision.**
- 2. Présenter des leviers autres que la rémunération pour motiver les collaborateurs de monsieur Degobert.**

3. Proposer des indicateurs de mesure de la performance sociale.
4. Caractériser le style de direction de monsieur Degobert. Préciser si ce style est adapté au contexte. Justifier votre réponse.

Dossier 4 : Mettre en œuvre une nouvelle solution informatique pour optimiser l'organisation interne

Conscient de l'insuffisance du système informatique de son organisation, monsieur Degobert envisage de faire appel aux services de l'entreprise Info-Tec System, un fournisseur de solutions numériques uniques, évolutives et adaptées aux besoins et à la taille de leurs clients professionnels.

1. Présenter les raisons qui amènent monsieur Degobert à envisager l'implantation d'un nouvel outil informatique.
2. Éclairer la prise de décision de monsieur Degobert en lui précisant les qualités que doit avoir un système d'information fiable.
3. Montrer que la mise en œuvre d'un nouveau système d'information participera à l'évolution des modes de coordination de l'entreprise Degobert.
4. Identifier et schématiser les différents processus de gestion dans l'entreprise Degobert. Évaluer la contribution de la nouvelle solution informatique à la performance de chaque processus.
5. Expliquer en quoi un système d'information performant permettra à monsieur Degobert de disposer d'un nouvel atout pour faire face à la concurrence.

Annexe 1.1 : Résultats de 2013 à 2016 – présentation simplifiée

Comptes de Résultat simplifiés	2013	2014	2015	2016
Chiffre d'affaires (production vendue)	565 102 €	527 013 €	319 734 €	266 548 €
- Achats de matières premières (dont variation de stocks)	189 045 €	188 283 €	114 482 €	118 303 €
- Charges externes dont personnel interimaire	189 149 €	184 655 €	90 659 €	90 721 €
- Impôts et taxes	12 792 €	1 665 €	1 074 €	961 €
- Charges de personnel	152 019 €	151 435 €	84 810 €	54 322 €
- Autres	27 581 €	23 527 €	15 119 €	11 288 €
= Résultat d'exploitation	- 5 484 €	- 22 552 €	13 590 €	- 9 047 €

Source : Les auteurs

Annexe 1.2 : Calcul des soldes intermédiaires de gestion

- Utilité des soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Les soldes intermédiaires de gestion permettent de comprendre la construction du résultat en identifiant et mettant en valeur quelques indicateurs clés tels que la marge, l'excédent brut d'exploitation ou encore le résultat d'exploitation.

On utilise notamment les indicateurs figurant dans les soldes intermédiaires de gestion pour se comparer aux statistiques du secteur voir directement à des concurrents. C'est également un bon outil pour analyser les variations par rapport aux exercices précédents et pour calculer des ratios financiers. D'ailleurs, il est un des éléments composant le prévisionnel financier.

- Calcul des soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Le calcul des soldes intermédiaires de gestion se fait en plusieurs étapes : la marge commerciale ou marge de production, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, le résultat d'exploitation...

- La marge commerciale ou marge de production

La marge commerciale est utilisée pour les entreprises de négoce et la marge de production pour les entreprises qui produisent (comme son nom l'indique).

C'est un indicateur de pilotage primordial pour le chef d'entreprise.

Calcul de la marge de production : Production de l'exercice (production vendue +/- production stockée + production immobilisée) – Coût d'achat des matières premières consommées (achats de matières +/- variation de stocks de matières).

- La valeur ajoutée

La valeur ajoutée mesure **la richesse brute** créée par l'entreprise dans le cadre de son activité. La valeur ajoutée est ensuite répartie entre les facteurs de production (le travail et le capital) et l'État à travers les impôts et taxes.

Calcul de la valeur ajoutée : Production de l'exercice – Consommations de l'exercice en provenance de tiers (ou encore Marge de production – Charges externes).

- L'excédent brut d'exploitation

L'excédent brut d'exploitation, EBE en abrégé, représente **le flux potentiel de trésorerie généré par l'activité principale de l'entreprise.**

Il permet de mettre en évidence un résultat qui ne tient pas compte de la politique de financement et d'investissement de l'entreprise ni des événements exceptionnels.

Calcul de l'excédent brut d'exploitation : Valeur Ajoutée de l'entreprise + Subventions d'exploitation – Impôts, taxes et versements assimilés – Charges de personnel.

- Le résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation mesure la capacité de l'entreprise à générer des ressources avec son activité principale, sans prendre en compte les éléments financiers et exceptionnels. Il met en avant la performance économique de l'entreprise.

Calcul du résultat d'exploitation : Excédent Brut d'Exploitation + Reprises sur provisions d'exploitation + Autres produits d'exploitation – Dotation aux amortissements et provisions – Autres charges d'exploitation.

Ⓛ: Le calcul des SIG est surtout intéressant dans une analyse à la fois dynamique (sur plusieurs années) et relative (rapportée au Chiffre d'Affaires).

Source : www.compta-facile.com/ebe-excedent-brut-exploitation-definition-calcul-interet

Annexe 1.3 : Analyse de la rentabilité par la marge sur coûts variables

La marge sur coûts variables est une donnée essentielle pour toute entreprise. Elle permet d'identifier la somme d'argent qui pourra être consacrée au financement des frais fixes de l'entreprise puis de calculer son seuil de rentabilité.

- Qu'est-ce que la marge sur coûts variables ?

Pour comprendre ce qu'est une marge sur coût variable, il convient tout d'abord d'intégrer certains paramètres fondamentaux de la comptabilité. Ici, le chiffre d'affaires généré par une entreprise est destiné à couvrir deux types de frais : les coûts variables d'un côté (dont le montant varie en fonction du volume de l'activité, proportionnellement ou non) et les coûts fixes de l'autre (dont le montant reste identique, quel que soit le niveau de l'activité). Une fois que ces charges sont couvertes, l'entreprise réalise un bénéfice. Par définition, une marge sur coût variable est l'excédent du chiffre d'affaires sur les charges variables.

Une fois les charges affectées, il est possible de calculer la marge sur coûts variables (globalement au niveau de l'entreprise, produit par produit, par famille de produits ou par branche d'activité de l'entreprise) :

Marge sur coûts variables (MCV) = Chiffre d'affaires – Charges variables

Dès lors, le taux de marge sur coûts variables peut également être calculé :

Taux de marge sur coûts variables (TMCV) = Marge sur coûts variables / Chiffres d'affaires

- Pourquoi calculer une marge sur coûts variables ?

La marge sur coûts variables est un véritable indicateur de rentabilité. Son calcul permet d'assurer que l'entreprise réalise un volume d'affaires suffisant pour faire face à ses coûts fixes et générer un bénéfice. **Le seuil de rentabilité** est le CA minimum à réaliser pour couvrir l'ensemble des coûts. Pour le calculer :

Seuil de rentabilité = Coûts fixes / Taux de marge sur coûts variables

Source : www.compta-facile.com/marge-sur-couts-variables-mcv/

① L'analyse des coûts de l'entreprise Degobert montre que :

- Les achats de matières premières sont des **coûts variables**,
- 85 % des charges externes correspondent au personnel intérimaire (les extras) et sont des **coûts variables**,
- Les autres coûts sont **fixes**

Conclusion : la rentabilité d'une entreprise passe donc par sa capacité à afficher une marge sur coûts variables confortable et par une maîtrise de ses coûts fixes.

Source : Les auteurs

Annexe 1.4 : Compte de résultat 2017

Les comptes 2017 montrent un réel redressement de l'entreprise : le chiffre d'affaires est reparti à la hausse et le résultat d'exploitation affiche un bénéfice intéressant.

Comptes de Résultat simplifiés	2017
Chiffre d'affaires (production vendue)	476 480,00 €
- Achats de matières premières (dont variation de stocks)	179 718,00 €
- Charges externes dont personnel interimaire	131 396,00 €
- Impôts et taxes	1 491,00 €
- Charges de personnel	95 591,00 €
- Autres	11 768,00 €
= Résultat d'exploitation	56 516 €

Source : Les auteurs

Annexe 2.1 : Extraits de la carte d'un traiteur de la grande distribution



Assortiment de verrines salées Fraîcheur 12 pièces

Ref: C-9277

J'aime 0 G+ Tweeter



[Soyez le premier à évaluer ce produit](#)

Composition des verrines salées 12 pièces :

- Carotte grillée et caviar d'aubergine,
 - Fromage de chèvre et tomate,
 - Tartare de Saint-Jacques à la compotée de mangue,
 - Tajine de légumes et poulet rôti.
- [Je découvre la description complète](#)

Idéal pour 4 convives.

12 verrines **17€95**



Assortiment de navettes Prestige

Ref: C-12085

Tweet



[4 avis](#)

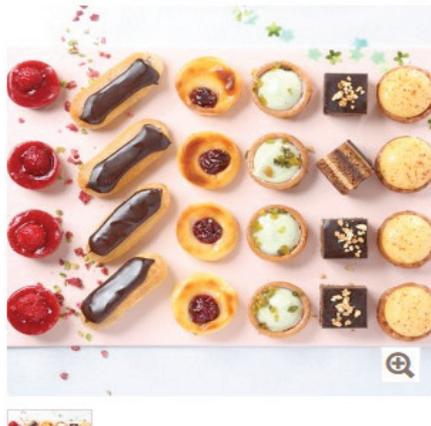
Pagnote composée et navettes saveurs :

- Bloc de foie gras de canard (30% de morceaux) et confit de figues aux épices
 - Saumon fumé (origine Norvège ou Ecosse)
 - Jambon Serrano,
 - Mix Italien
- [Je découvre la description complète](#)

Idéal pour 14 à 16 convives.

32 pièce(s) **36€95**

[Accueil](#) / [Carte Traiteur](#) / [Desserts](#) / [Petits fours sucrés](#) / [Les classiques de la pâtisserie 24 pièces](#)



Les classiques de la pâtisserie 24 pièces

Ref: C-15407

J'aime 7 G+ Tweeter



[Soyez le premier à évaluer ce produit](#)

Composition du Plateau des classiques de la pâtisserie 24 pièces :

- Tartelette citron
 - Cadre opéra
 - Tartelette pistache
 - Eclair chocolat
 - Financier framboise
 - Flan griotte
- [Je découvre la description complète](#)

Idéal pour 4/6 convives.

24 pièce(s) **22€95**

Source : d'après www.flunch.fr

Annexe 2.2 : Extraits de la carte du traiteur Degobert

AMUSE-BOUCHES FROIDES

Canapé varié	0,70 €
Briochain foie gras	0,70 €
Briochain crabe	0,70 €

AMUSE-BOUCHES CHAUDES

Quiche, pizza, fromage, poireaux	0,70 €
Bouchée aux ris de veau	1,00 €
Bouchée aux escargots	1,00 €

VERRINES FROIDES

Turbot farci, sole aux langoustines, Savarin d'anguille, Pressé de foie gras aux poires, Ballottine de volaille au céleri et foie gras, Tartare de légumes au homard et endives, ...	1,50 €
--	--------

NOS PAINS "MAISON"

12 personnes environ

Pain surprise charcuterie	19,80 €
Pain surprise assorti	23,80 €
Pain surprise nordique	27,50 €
Pain surprise crudités	23,80 €

VINS D'HONNEUR

Navette vin d'honneur (Unité)	0,80 €
Canapé vin d'honneur (Unité)	0,80 €
Vin d'honneur 5 pièces/p	5,50 €
Vin d'honneur 8 pièces/p	8,50 €

DESSERTS

Pièces montée en choux ou en macaron	6,00 €
Petits fours sucrés	0,70 €
Verrines sucrées	2,00 €
Cascade de fruits frais (minimum 100p)	3,00 €
Entremets (la part) (Forêt noire, fraisier, framboisier, caramel poire, ma, gue passion, opéra chocolat/café, craquant 3 chocolats, tiramisu, feuillantine chocolat, passion panacota, pistaches fruits rouges)	3,00 €

Annexe 2.3 : Le coût d'une navette chez le traiteur Degobert

Nom du plat ou du menu :

Navette au saumon fumé

Prix de vente TTC : 0,80 cts

Taux TVA : 5,5 %

Quantités nécessaires pour le nombre de portions à préparer : 1

Article	Fournisseur	Unité conditionnement	Coût d'achat HT à l'unité	Unités nécessaires	Prix de revient HT
Saumon	Poissonnier	kg	18,00 €	0,013	0,23 €
Roquette	Marché	kg	2,00 €	0,010	0,02 €
Persil	Marché	botte	1,50 €	0,010	0,02 €
Sel	Dupont	boîte	5,00 €	0,005	0,03 €
Huile olive	Dupont	bouteille	25,00 €	0,005	0,13 €
Tomate cerise	Marché	barquette	4,00 €	0,005	0,02 €
Pain	Boulangerie Mirault	navette	0,10 €	0,100	0,01 €
Total prix de revient HT					0,45 €
Frais accessoire d'achat					0,02 €
Total					0,47 €

Source : Les auteurs

Menu Cannelle

29 €/pers

Mise en Bouche

4 amuse-bouches chaudes ou froides variées par personne

Entrée

Marbré de foie gras au vin de chambertin, figues poêlées
et pain d'épices sucré, toasts

OU

Dos de turbot farci aux épinards, sauce estragon
et sa dariole de riz vénéré

OU

Aumônière de saint Jacques et coquillages au champagne,
Risotto de légumes

Plat

Carré d'agneau de lait en crème d'ail,
légumes aux 5 saveurs justes étuvées au beurre,
gâteau de pommes de terre Anna

OU

Fondant de pintadeau, petite farce foie gras,
fritata de poireaux à la tomme de Bergue,
pommes de terre à la suédoise

OU

Pompadour de volaille au parfum des gourmets,
gratin au lard,
courgettes à la mascarpone et sauge

Fromages

Plateau de fromages de notre maître affineur

Dessert

Pièce montée d'entremets, crème anglaise et coulis de fruits,
découpe de fruits et sauce chaude de chocolat noir.

Source : Les auteurs

Annexe 2.5 : Questionnaire de l'enquête « Services traiteur »

Q1. Pourriez-vous faire appel aux services d'un traiteur au cours des 24 prochains mois ?

- Oui, cela pourrait m'arriver
- Non, mais j'ai déjà fait appel à un traiteur par le passé
- Non, cela ne m'intéresse pas

Q2. Si vous deviez prochainement organiser une réception, quel serait votre budget maximum pour un service de traiteur ?

	De 0 à 999 €	De 1000 à 1999 €	De 2000 à 4900 €	De 5000 à 6 999 €	+ de 7000 €
Pour 20 personnes					
Pour 50 personnes					
Pour 100 personnes					
Pour + de 200 personnes					

Q3. Si vous deviez prochainement faire appel aux services d'un traiteur, quelles seraient vos attentes ? (5 réponses maximum)

- Le service inclus, chaleureux et de qualité
- Des menus variés
- Des produits frais
- Des menus renouvelés régulièrement

Des menus constitués avec des produits locaux

Des menus constitués avec des produits BIO

Des prix attractifs

La traçabilité des approvisionnements

Une cuisine de qualité

L'accueil et la réactivité des interlocuteurs

Une hygiène irréprochable

Autre(s), précisez :

Q.4. Voici un menu proposé par un traiteur (Le sondeur montre le menu Cannelle). À votre avis, à quelle fourchette de prix est-il proposé ?

- De 15 à 20 €
- De 20 à 25 €
- De 25 à 30 €
- De 30 à 35 €
- De 35 à 40 €
- + de 40 €

Q5. Ce menu est en fait proposé au prix de 29 € ? Qu'en pensez-vous ?

.....

Q6. Achèteriez-vous ce menu s'il vous était proposé au prix de 38 euros ?

- Oui
- Non
- Peut-être

Annexe 2.6 : Extrait du dépouillement de l'enquête « Services traiteur »

Nombre de personnes interrogées : 230

Question 4 :

Tranche de prix	Effectif
○ De 15 à 20 €	07
○ De 20 à 25 €	17
○ De 25 à 30 €	56
○ De 30 à 35 €	65
○ De 35 à 40 €	72
○ + de 40 €	13

Question 6 :

Réponse	Effectif
Oui	167
Non	31
Peut-être	32

Question 5 : Une grande majorité des personnes interrogées estiment que le prix fixé est sous-évalué et avouent douter de ce fait, de la qualité des produits ou des prestations offertes.

Source : Les auteurs

Annexe 2.7 : Variation des ventes du Menu Cannelle

	Prix au 1 ^{er} octobre 2018	Prix au 1 ^{er} janvier 2019	Quantités vendues au 31 octobre 2018	Quantités vendues au 30 janvier 2019
Menu Cannelle	29 €	38 €	1 000 €	1 200 €

Source : Les auteurs

Annexe 2.8 : L'élasticité-prix de la demande

L'élasticité de la demande d'un bien par rapport à son prix (appelée également élasticité-prix de la demande) mesure la sensibilité de la demande aux variations du prix. Elle permet de calculer précisément l'ampleur d'une variation de la demande résultant d'une variation du prix.

Calcul :

$$\text{Elasticité-Prix de la demande} = \frac{\text{Taux de variation de la demande}}{\text{Taux de variation du prix}}$$

En règle générale, l'élasticité-prix de la demande est négative : quand le prix augmente, la demande diminue. Mais il peut arriver que l'élasticité-prix soit positive. C'est le cas, s'agissant des ménages à faibles revenus, des produits de première nécessité : une augmentation du prix des pommes de terre ou des pâtes peut empêcher d'avoir les moyens d'acheter de la viande ou du poisson, ce qui contraint à acheter davantage de pommes de terre ou de pâtes pour se nourrir. Mais c'est à l'inverse également le cas des produits recherchés pour des raisons psychologiques, lorsque leur consommation permet de se distinguer des autres consommateurs ou parce que le prix élevé est perçu comme un signe de qualité.

Source : les auteurs

Annexe 3.1 : Extrait de l'entretien entre monsieur Degobert et l'étudiant en master

L'étudiant : « Quelle vision avez-vous de votre métier ? »

Monsieur Degobert : « Je suis avant tout un professionnel de la restauration et diriger une brigade² comme celle de mon entreprise me manque. La gestion de la relation client est aussi un de mes points forts et notre taux de fidélisation en est la preuve. Depuis une petite année, je n'ai plus d'assistant et les tâches de gestion s'accumulent. Recruter prend du temps et je ne veux pas me tromper. L'activité traiteur-événementiel demande des qualités et l'adaptation à une clientèle donnée est très exigeante. Depuis le départ de mon assistant, le temps que je dois consacrer à la gestion administrative et comptable est de plus en plus important. J'arrive encore à rester au contact de ma clientèle, mais je ne suis plus suffisamment en cuisine. J'aimerais retrouver de vraies responsabilités en tant que chef de cuisine. J'ai négligé ma brigade et pour être franc, la situation a changé ces derniers mois. Depuis mon entrée dans la profession, je défends la dimension humaine et elle n'est plus au niveau. Je crains qu'à terme cela ait des conséquences sur la qualité des produits et des services proposés. »

L'étudiant : « Comment a évolué l'organisation de votre activité ces dernières années ? »

Monsieur Degobert : « L'organisation du travail est moins claire et il est devenu plus difficile de coordonner toutes nos tâches. L'arrivée de deux jeunes salariés en remplacement de départs à la retraite a compliqué la répartition des tâches et notre productivité s'en ressent. Je ne remets pas en question les compétences de nos deux jeunes recrues qui sont déjà d'un bon niveau pour des jeunes fraîchement sortis de l'école. Mais ils ont besoin d'être accompagnés et formés aux attentes de l'entreprise. L'un d'entre eux demande plus d'attention et il commence à s'absenter. Mon chef en second, Alexis Pruvost, est débordé car il accomplit certaines de mes missions au quotidien et non plus ponctuellement comme auparavant, tout en veillant sur nos deux nouveaux salariés. J'avoue lui en demander de plus en plus : création de recettes, gestion du personnel, organisation du travail et suivi des deux nouveaux. Son nombre d'heures supplémentaires est croissant depuis six mois et pour autant, nous ne sommes pas plus efficaces. »

L'étudiant : « Quelles sont les conséquences de cette surcharge de travail ? »

Monsieur Degobert : « Bien que consacrant plus de 60 % de mon temps à la gestion, j'ai l'impression que la gestion de mon entreprise n'est plus aussi performante. J'avoue être un peu dépassé et suis conscient qu'il me manque des compétences. Cependant, j'aime bien tout contrôler, tout maîtriser, tout superviser. Je me suis entretenu récemment avec Alexis. Nous avons une relation de confiance et collaborons bien ensemble. C'est un vrai professionnel qui dispose d'un réel savoir-faire et il est reconnu en tant que tel par les autres salariés qu'il « *manage* » de plus en plus souvent. Il m'a confié être surchargé de travail, mais je sais qu'il est intéressé pour reprendre mon entreprise lors de mon départ à la retraite d'ici quatre ans. Il accepte les heures supplémentaires et reste toujours rigoureux et professionnel. Comme moi, il ne souhaite pas se laisser absorber par les tâches de gestion courante au détriment de son cœur de métier. D'autant plus qu'il me faut aussi anticiper sa mise en relation avec notre clientèle pour que la passation de relais avant mon départ puisse se faire progressivement.

² Le terme "brigade" désigne l'ensemble du personnel travaillant dans un secteur d'activité précis au sein d'un établissement hôtelier ou de restauration

D'un jour à l'autre, d'une semaine à l'autre, notre activité peut être décuplée et nous avons alors besoin d'intérimaires qu'il nous faut aussi « *manager* ». La présence d'Alexis et la mienne sont requises pour mettre en place l'organisation la meilleure possible et permettre à tous de travailler dans de bonnes conditions. Dans le cas contraire, des tensions peuvent vite apparaître, car notre métier est contraignant en termes de rigueur, de respect des délais et de qualité des services. Aussi, je me dois de trouver une solution pour mener à bien toutes les tâches inhérentes à mon entreprise.

Récemment, j'ai discuté avec l'un de mes fournisseurs, lequel a recruté un apprenti en logistique. Il serait peut-être pertinent de réfléchir à ce type de contrat pour les domaines administratif et comptable de ma société. »

Source : les auteurs

Annexe 4.1 : Entretien entre Monsieur Degobert et Monsieur Tristan, dirigeant de l'entreprise Info-Tech System.

Monsieur Tristan: « Bonjour Monsieur Degobert. Je vous remercie de me recevoir. Je sais que votre temps est précieux, j'irai donc droit au but. J'ai bien compris votre volonté de développer le chiffre d'affaires de votre entreprise et la nécessité pour vous de mieux maîtriser la circulation de l'information dans votre organisation. »

Monsieur Degobert : « Vous avez bien compris l'enjeu. Notre métier d'organisateur d'événements demande beaucoup de rigueur. Pour apporter à chacun de nos clients la qualité qu'il attend, nous devons, dans un temps très court, être à l'écoute de ses exigences, construire avec lui son projet événementiel, acheter au meilleur prix, cuisiner l'ensemble du repas, et enfin organiser la réception en elle-même. C'est très lourd ! »

Monsieur Tristan : « Je comprends. Accompagner et simplifier le métier de traiteur, c'est la raison d'être de notre progiciel de gestion intégré. »

Monsieur Degobert : « Oui, aujourd'hui les choses ne sont pas simples. Les clients et les commandes sont là, mais nous avons parfois du mal à suivre. Nous perdons beaucoup de temps entre la signature de la commande et la mise œuvre du projet. Le temps que tout le monde se coordonne, cela est parfois long ! Les commandes fournisseurs ne sont pas toujours prises au bon moment. Et puis, en cuisine, tous les salariés ne sont pas autonomes. Bien sûr, nous avons des fiches techniques, mais elles ne sont pas toujours pratiques. Et puis, on croule sous le papier. C'est comme les procédures, elles existent, mais elles ne sont pas toujours respectées. C'est finalement trop de contraintes. Le pire, ce sont les modifications de dernière minute, des invités en plus ou en moins, des allergies que nous apprenons à la dernière minute... »

Monsieur Tristan : « Je vais vous présenter notre système de gestion informatisé. Il est spécifique à votre métier. Il vous permettra de satisfaire pleinement vos clients et de maîtriser vos coûts. Je vous promets une amélioration de votre marge commerciale de 1, 5 à 2 % et une baisse des temps de main-d'œuvre non réceptive de 10 %. »

Source : les auteurs

Annexe 4.2 : À propos d'Info-Tech System

***Info-Tech System* crée des progiciels de gestion intégrés de nouvelle génération.**

Fondée en 2015, *Info-Tech System* ne cesse de se développer en France et à l'international avec des clients en Belgique, Espagne, Allemagne et aux États-Unis.

Ses compétences en informatique et en analyse de process permettent de développer des solutions performantes, flexibles, sûres et mobiles.

Info-Tech System pense qu'aujourd'hui un système d'information performant doit s'adapter parfaitement aux singularités de chaque entreprise et non proposer une solution rigide aussi complexe qu'inadaptée.

Ses secteurs d'activités sont variés depuis l'immobilier, la restauration, la finance, secteur public, les associations.

Sa technologie permet de s'adapter à toutes les demandes en développant des programmes aussi flexibles que performants. À partir d'une seule et même base de données, *Info-Tech System* implémente les modules qui vous sont utiles et porteurs de valeur.

Avec la licence *Info-Tech System*, votre système évolue constamment et accompagne votre développement et la modification de vos process dans les années à venir.

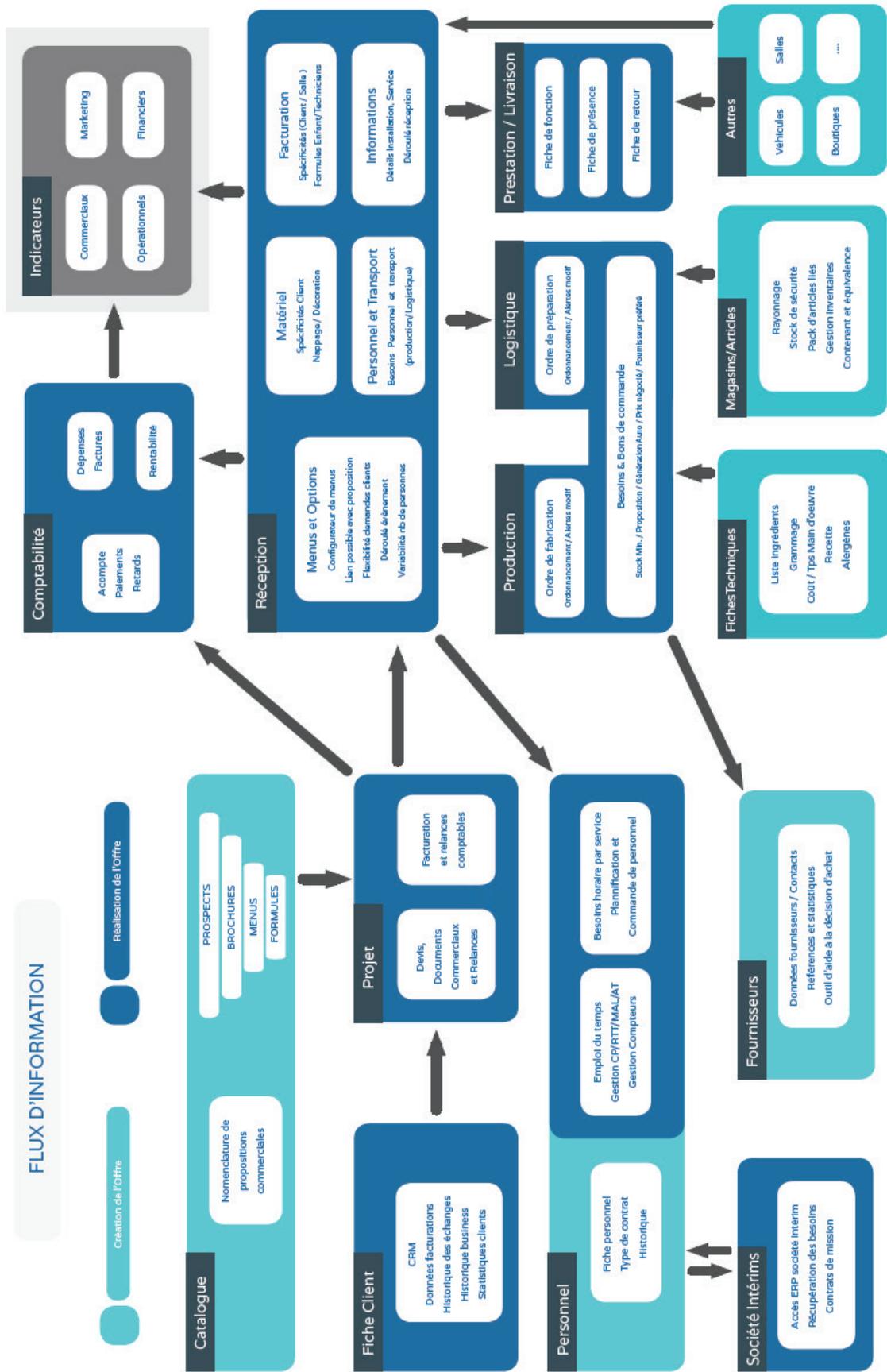
Source : Les auteurs

Annexe 4.3 : Processus, activités et solution informatique

Modules		Avantages attendus
Commercial	Client : données personnelles, historique des échanges, préférences, facturation, ...	Avoir un temps d'avance dans l'échange avec le client ; c'est le premier pas vers la satisfaction.
	Projet : brochures, menus, formules, devis, relances, bon de commandes, ...	Assister le chef de projet dans la construction de l'événement et dans la relation client.
	Réception : menus, options, matériel, personnel, transport, ...	Tout renseigner en amont pour être efficace dans l'opérationnel. Tous les services obtiennent les informations nécessaires et les actions à réaliser.
Production	Ordre de fabrication : ordonnancement de la production, pièces du jour, cuisine et pâtisserie, ...	Simplifier les interactions entre le chef de projet et les équipes de production (chaud, froid, pâtisserie).
	Produit : composition, coût, allergènes, ...	La composition des produits et la gestion des allergènes sont totalement maîtrisées.
	Commandes : proposition automatique des commandes fournisseurs, ...	Le calcul des besoins se fait sur les matières premières, le consommable, le matériel et les locations.
Reception	Organisation : préparation de packs par table, par réception ou par invité, ...	Anticiper les besoins et ne plus subir les erreurs de préparation.
	Planification : planning véhicule, préparation des zones de stockage, ...	Planifier l'aspect logistique, respecter la chaîne du froid et rester serein dans le feu de l'action.
	Personnel : une fiche de fonction pour chacun (livreur, serveur, commis de cuisine, ...).	Rendre le maître d'hôtel autonome et efficace lors de la réception et permettre à chacun de connaître son rôle en temps réel.

Source : les auteurs

Annexe 4.4 : Un exemple d'architecture de PGI proposée par une entreprise du secteur (Sextan System)



Source : les auteurs

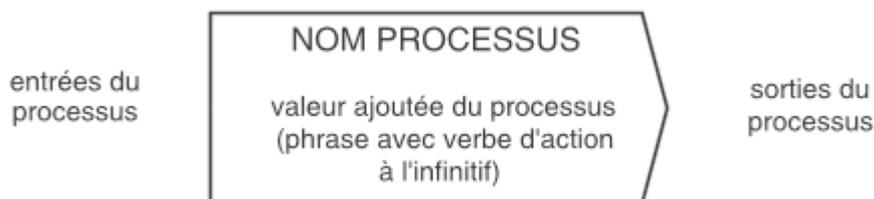
Annexe 4.5 : Comment schématiser un processus ?

Les processus de réalisation sont les activités qu'une entreprise doit mettre en œuvre pour transformer la demande de ses clients en produits ou prestations qui satisfont cette demande. [...]

Un processus est caractérisé par :

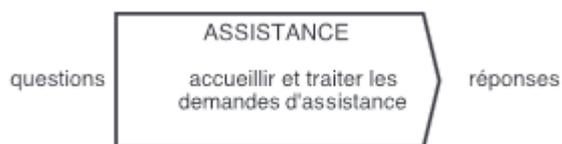
- un nom,
- des entrées,
- des sorties,
- une suite d'activités qui transforment les entrées en sorties en apportant une valeur ajoutée.

Sa représentation graphique peut se réaliser de la façon suivante :



[...]

Par exemple,



[...]

Ou encore



Source : « L'approche processus, mode d'emploi »,
Brandenburg, Wojtyna Editions d'organisation – 2003

NE RIEN ECRIRE DANS CE CADRE

TABLEAU DES CALCULS SIMPLIFIÉS DES SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION (SIG)				
	2013	2014	2015	2016
CHIFFRE D'AFFAIRES				
Production de l'exercice				
- Coût d'achat matières 1 ^{res} consommées				
= MARGE COMMERCIALE OU MARGE DE PRODUCTION				
- Charges externes				
= VALEUR AJOUTÉE				
+ Subventions				
- Impôts, taxes et versements assimilés				
- Charges de personnel				
= EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION				
+ Reprises sur provisions d'exploitation				
+ Autres produits d'exploitation				
- Dotation aux amortissements et provisions				
- Autres charges d'exploitation				
= RESULTAT D'EXPLOITATION				

