



BANQUE COMMUNE D'ÉPREUVES

299

CONCOURS D'ADMISSION DE 2010

HEC__GM_T

Conception : H.E.C.

MANAGEMENT et GESTION de l'ENTREPRISE

OPTION TECHNOLOGIQUE

Mardi 4 mai 2010, de 8 h. à 12 h.

	Pages
INTRODUCTION.....	2
DOSSIER 1 : positionnement de la stratégie et de l'offre	3
DOSSIER 2 : analyse de la situation financière de l'entreprise	3
DOSSIER 3 : intéressement des salariés	4
DOSSIER 4 : étude de prix et développement d'un canal haut de gamme	5
DOSSIER 5 : évolution du système d'information	6
<u>ANNEXES</u>	7 à 20
Annexe 1 : Éléments d'information complémentaires sur l'entreprise « Chat du bois »	
Annexe 2 : L'industrie française du jouet cherche sa voie (LSA, 18/10/2007)	
Annexe 3 : Répartition des références selon le prix (à partir du site lesjouetsenbois.com)	
Annexe 4 : TARGET rappelle des jouets défectueux made in China (AFP, 10/2007)	
Annexe 5 : Les points clés d'un marché très fortement internationalisé (source Fédération Française du Jouet et de la Puériculture, 2007)	
Annexe 6 : Répartition des ventes sur l'année (source Carrefour)	
Annexe 7 : Ratios du secteur : enquête annuelle 2009 : entreprises de fabrication de jouets de 20 salariés et plus.	
Annexe 8 : Bilan de l'exercice 2009 (clôture au 30/06/2009)	
Annexe 9 : Comptes de résultat de l'exercice 2009 (clôture au 30/06/2009)	
Annexe 10 : Accord d'intéressement du « Chat du Bois »	
Annexe 11 : Rémunérations brutes de salariés	
Annexe 12 : Éléments de coûts relatifs à la production de la nouvelle gamme (A1, A2, B1, B2 et B3)	
Annexe 13 : Informations commerciales relatives à la clientèle « haut de gamme »	
Annexe 14 : Évolution du processus d'appel de sous-traitants	
Annexe 15 : Schéma relationnel	

Matériel autorisé :

- Calculatrice de poche à fonctionnement autonome, sans imprimante et sans aucun moyen de transmission, à l'exclusion de tout autre élément matériel ou documentaire (Circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999 ; BOEN n° 42).

- Liste intégrale des comptes du Plan Comptable Général.

Les candidats ne doivent faire usage d'aucun autre document.

En plein cœur de la Savoie, entre montagnes, lacs et forêts, la société « Chat du bois » crée depuis plus de 80 ans, des jouets en bois. Le bois comme l'a si bien écrit Roland Barthes : "c'est une substance familière et poétique, qui laisse l'enfant dans la continuité avec l'arbre, la table, le plancher... Le bois ne blesse ni se détraque, il ne casse pas, il s'use, il peut durer longtemps et vivre avec l'enfant." « Chat du bois » bénéficie d'un secret de fabrication : le bois est tourné, lissé, poncé, laqué, grâce au talent des artisans. Il est anobli et embelli par des créateurs, véritables artistes qui de génération en génération, ont appris et transmis les secrets de fabrication de ces fameux jouets en bois, qui jamais ne se démodent.

L'équipe de créateurs et designers de « Chat du bois » et quelques artistes de renommée internationale, mettent chaque année leur talent et leur créativité au service de nouveaux objets, pour nourrir les rêves et l'univers poétique des enfants.

Les jouets « Chat du bois » sont uniques : ils sont tous griffés du fameux petit chat en couleur qui fait toute la différence : celle d'une qualité irréprochable, du talent du créateur qui les a conçus, d'un matériau de premier choix, et des techniques de laquage qui assurent ce contact si particulier entre l'enfant et le jouet. Le catalogue intègre environ 850 références dont certaines sous licences.

Chaque année, des ateliers de « Chat du bois », sortent un million de jouets divers, finolés avec des méthodes plus artisanales qu'industrielles. Mais depuis huit ans, la moitié de la production est réalisée en Asie. « Tout ce que je gagne là-bas, je le réinvestis ici pour sauvegarder l'emploi et le savoir-faire », dit le dirigeant de « Chat du bois ».

« Chat du bois » est une PME de 80 salariés. Elle est spécialisée dans la production de jouets traditionnels pour enfant de 0 à 8 ans. Ces jouets sont distribués dans des grandes surfaces spécialisées, des magasins spécialisés et par des magasins « haut de gamme » spécialisés dans la décoration intérieure. Aujourd'hui, « Chat du bois » souhaite renforcer la qualité de ses productions et élever le niveau de gamme.

Premier dossier : Positionnement de la stratégie et de l'offre de « Chat du bois »

Travail à faire :

À partir de vos connaissances personnelles et à l'aide des annexes (notamment 1 à 6)

- 1 – Caractérissez l'environnement de l'entreprise « Chat du bois » et son activité.
- 2 – Identifiez la nature de l'avantage concurrentiel de « Chat du bois ».
- 3 – Identifiez la stratégie choisie et indiquez en quoi elle est adaptée aux caractéristiques de l'environnement de « Chat du bois ».
- 4 – Dans quelle mesure le positionnement de l'offre est-il en cohérence avec la stratégie ?

Deuxième dossier : Analyse de la situation financière de l'entreprise

L'exercice comptable 2009 de l'entreprise « Chat du bois » est du 01/07/2008 au 30/06/2009.

Travail à faire :

L'entreprise « Chat du bois » est confrontée depuis quelques années à une concurrence étrangère accrue. Pour y faire face, elle envisage de moderniser son outil de production. L'année 2010 sera donc marquée par un fort investissement. Dans ce contexte, une analyse financière de l'entreprise doit être menée.

À partir de vos connaissances personnelles et à l'aide des annexes (notamment 7, 8 et 9) :

- 1 – Établissez le bilan fonctionnel de l'entreprise « Chat du bois » au 30 juin 2009.
- 2 – Calculez les valeurs pour 2009 du fonds de roulement net global (FRNG), du besoin en fonds de roulement d'exploitation et hors exploitation (BFRE et BFRHE) et de la trésorerie nette.
- 3 – Calculez les ratios de rentabilité et de productivité.
- 4 - Calculez le ratio d'indépendance financière et le ratio de couverture des capitaux investis.
- 5 – Calculez la capacité d'autofinancement de l'exercice 2009.
- 6 – Dans un rapport structuré d'une vingtaine de lignes, commentez les performances de l'entreprise.

Troisième dossier : Intéressement des salariés.

Travail à faire :

Afin d'encourager les salariés et de leur faire bénéficier des performances de l'entreprise, un accord d'intéressement a été conclu le 1^{er} février 2009 entre « Chat du bois » et les trois représentants syndicaux de l'entreprise. Les premières primes seront versées en 2010. Cet accord vient compléter le plan d'épargne salariale conclu en 2007.

À partir de vos connaissances personnelles et à l'aide des annexes (notamment 10, 11 et 12) :

1 - Calculez le montant de l'intéressement global accordé en 2010 pour les salariés de l'entreprise sachant que le taux de satisfaction des clients mesuré par la société IPSOS est de 94 %.

Portez un jugement critique sur les indicateurs retenus.

2 – Présentez les formules de calcul des cellules F7 et G7 Déterminez la prime attribuée à chaque salarié cité dans l'annexe 12.

3 - Portez un jugement sur le mode de répartition conclu.

Quatrième Dossier : Étude de prix et développement d'un canal haut de gamme

La gamme « animal à roulettes » est aujourd'hui composée d'un seul produit identifié A1. « Chat du Bois » cherche à développer ses ventes de la gamme haute en proposant des produits différenciés et adaptés aux segments de clientèle et aux canaux de distribution. Ainsi, pour cette gamme, « Chat du bois » distingue deux canaux, les magasins spécialisés (avec deux produits A1 et A2) et les décorateurs (avec trois produits B1, B2 et B3). Ce sont des jouets en bois à tirer avec ficelle. La réalisation est en bois massif avec une finition laquée. Le nombre de couleurs dépend du niveau de gamme. Selon le produit, la tête et la queue peuvent bouger à l'aide d'un ressort. Des accessoires rotatifs peuvent être montés, là encore en fonction du niveau de gamme. Les roues sont, selon les cas, munies de bandage en feutre pour éviter tout bruit. Un atelier de l'usine savoyarde a été restructuré autour de cette production. Il comprend neuf sections : approvisionnement, découpe, laquage, séchage, vernissage, montage, contrôle, emballage et administration. La production est réalisée en juste à temps et tous les produits finis sont transférés immédiatement au service commercial. La marge souhaitée dans les magasins spécialisés est de 35 % du prix HT et celle souhaitée dans les boutiques décorateurs est de 50 % du prix de vente HT.

Travail à faire :

A – En s'intéressant à la production des 5 modèles au sein de l'atelier restructuré (annexe 13), « Chat du Bois » cherche à calculer ses prix de vente.

1 – En prenant en compte la marge souhaitée par les magasins spécialisés et les décorateurs, ainsi que leurs prix de vente HT, calculez le prix auquel "Chat du bois" doit leur vendre chacun de ces produits.

2 - L'entreprise calcule le coût de revient de chacun des 5 modèles, en répartissant les charges indirectes en fonction de l'unité d'œuvre retenue. Son objectif de marge est de 20 % du coût de revient. L'objectif par modèle et l'objectif global sont-ils respectés ?

3 - L'entreprise, compte tenu de sa réorganisation, souhaite calculer ces coûts par la méthode de comptabilité à base d'activités. Déterminez les prix de vente que doivent pratiquer les magasins spécialisés et les décorateurs pour que l'entreprise "Chat du bois" et ses partenaires réalisent leurs objectifs de marge.

4 - Commentez les résultats obtenus.

B- Lors du salon du jouet, 30 nouveaux prospects ont été enregistrés sur un segment « haut de gamme », à savoir celui des décorateurs d'intérieur installés dans les plus grandes capitales du Monde. Cette cible est à très forte valeur ajoutée en termes d'image. Pourtant, s'agissant de magasins non spécialistes de la commercialisation de jouets, « Chat du Bois » s'attend à de faibles volumes de vente. De plus, l'éloignement géographique rend la relation avec ces clients difficile. Le chiffre d'affaires relatif à ces derniers est donc susceptible d'être faible et « Chat du bois » s'interroge sur l'intérêt du maintien de cette clientèle (Annexe 14).

- 1. Calculez la valeur prévisionnelle sur quatre ans de ces clients « haut de gamme ».**
- 2. Analysez l'intérêt de maintenir une telle relation avec ce type de clientèle.**

Cinquième dossier : Évolution du système d'information en fonction des choix stratégiques.

Les spécificités de l'activité de « Chat du bois » engendrent une pluralité de problématiques atteignant le système d'information. Le pilotage de celui-ci constitue de plus en plus une dynamique stratégique dans un secteur soumis à de vives contraintes tant sur le plan de la qualité, de la rentabilité que de la réactivité. L'enjeu consiste bien à survivre dans une économie de plus en plus globalisée.

Afin d'apporter des solutions pérennes aux impératifs de réduction de coûts, « Chat du bois » s'est engagé dans une stratégie de « Global Sourcing » où l'objectif est de faire appel à des fournisseurs installés dans divers pays comme la Chine, l'Indonésie ou la Thaïlande. « Chat du bois » reste concentré sur son cœur de métier, la création de jouets en bois et assure néanmoins une partie de la production dans son usine de Savoie. La démarche de « Global Sourcing » impacte à plusieurs niveaux le système d'information.

Pour commencer, celui-ci doit être un outil efficace pour articuler les appels d'offres afin de cerner les fournisseurs les plus à même de déclencher des leviers de rentabilité en faveur de « Chat du bois », alimentant ainsi la coordination souhaitée avec la production savoyarde. Ensuite, dans le cadre de la stratégie du « Global Sourcing » le système d'information doit permettre l'implémentation de solutions de traçabilité. En effet, l'identification, pour chaque produit issu de l'externalisation, du fournisseur responsable de la production, en cohérence avec la logique stratégique voulue par « Chat du bois », est un facteur clé de succès du contrôle qualité. Enfin, le schéma du « Global Sourcing » conduit à installer une chaîne logistique étendue ou « Supply Chain Management » dans la stratégie de « Chat du bois ». La Supply Chain intègre la gestion globale des flux, depuis la fabrication jusqu'à la distribution. Le système d'information abrite le fil conducteur de ces flux tant matériels qu'informationnels.

Travail à faire :

En utilisant les annexes 15 et 16,

- 1. Quelles améliorations de l'efficacité « Chat du bois » est-on en droit d'attendre en implémentant le nouveau processus de gestion de la production ?**
- 2. Quels critères pourront être retenus pour évaluer l'efficacité du nouveau processus ?**
- 3. La communication entre « Chat du bois » et ses fournisseurs se réalise par des lectures et des écritures dans les tables de la base de données. L'extraction des informations doit être réalisée par des requêtes en langage SQL :**
 - **Quel est le libellé et le niveau requis de la demande dont le numéro vaut 2158 ?**
 - **Quels sont les numéros des demandes auxquelles peut postuler le sous-traitant de code P78 ?**
 - **Insérer un enregistrement dans la table PriseEnCharge pour le sous-traitant de code P78 s'appropriant le 20/12/2009 la demande 2158.**

ANNEXE 1 : Éléments d'information complémentaires sur l'entreprise « Chat du bois »

Les acheteurs de jouets en bois sont attachés à des marques traditionnelles et sont mécontents lorsqu'elles vendent des produits manufacturés en Asie. Ils attendent d'elles qu'elles ne fassent que des jouets en bois et non le tout-venant usiné en Chine. La moitié des modèles vient de Chine, d'Indonésie ou de Thaïlande. La maison savoyarde prend ses précautions : «*On pratique la traçabilité depuis six ans, remarque le dirigeant. Pour une petite entreprise comme la nôtre, c'est à noter.*» Alors que la plupart des acteurs français du secteur ont disparu, « Chat du bois » a réussi à survivre sur un marché fortement concurrencé par des multinationales ou des productions asiatiques, en réussissant un arbitrage économique entre production importée et production en France à des prix acceptables. La société réalise plus de 9 millions d'euros de chiffre d'affaires (2009) et enregistre des exercices bénéficiaires depuis quatre ans.

Il est loin le temps où le dirigeant actuel a racheté cette entreprise presque centenaire en dépôt de bilan. « C'était il y a vingt-trois ans. Les jouets en bois étaient délaissés, la grande distribution n'en voulait pas ». La famille propriétaire «*ne croyait plus au bois*». Le repreneur, lui, croyait surtout au design. «*C'est lui qui donne envie d'avoir un jouet, pas spécialement le fait qu'il soit en bois.*» Son idée : orienter la stratégie vers l'exportation et développer le réseau de distribution. Il imagine aussi de nouvelles collections et mise sur la qualité.

À la tête de « Chat du bois », Le nouveau dirigeant fait tout à contre-courant. Il snobe la grande distribution et favorise «*les plus belles boutiques du monde*». Ce qui remonte l'image de la marque. Il mise sur l'exportation, ce qui lui permet d'être moins dépendant de Noël. Mais surtout, il comprend très vite qu'un jouet est un objet qui traîne et qu'on a continuellement dans le champ de vision. Alors autant qu'il soit beau.

ANNEXE 2 : L'industrie française du jouet cherche sa voie LSA, 18/10/2007,

« Nous avons besoin d'entreprises françaises qui soient à l'écoute des attentes du marché, qui réalisent des études et des tests de consommateurs. Sinon, il faut être réaliste, 70 % des jouets que nous vendons proviennent de Chine », remarque Jackie Pellieux, PDG de la chaîne JouéClub. « L'industrie française et même européenne ne peut pas rivaliser en termes de coût de main-d'œuvre. » Très remonté, Jean-Michel Grunberg, président de Ludendo, lance : « Il faut être courageux, si ce n'est un peu fou, pour produire en France, où le contexte est difficile pour les entreprises. Seules les PME qui ne feront pas la course à la production de masse pourront survivre. » Les politiques de niche peuvent payer.

Deux caractéristiques essentielles : saisonnalité et renouvellement de gamme

La saisonnalité distingue la profession de nombreuses autres activités économiques. Ceci pose aux industriels de redoutables problèmes de logistique, et exige d'eux des capacités de stockage considérables et le recours à une main-d'œuvre temporaire. La brièveté des cycles de production exige de la part des industriels une capacité d'adaptation continue pour faire face à l'évolution des goûts. Même les segments traditionnels doivent être renouvelés tous les ans à 25 ou 35 % (les produits de mode sont renouvelés à 50 ou 60 %). Les sommes investies en recherche et développement sont comparables, dans quelques entreprises, à celles d'industries technologiques (4 à 5 % du chiffre d'affaires). L'innovation se porte sur la création de nouveaux produits, le design, les nouveaux procédés de production, tandis que l'introduction de l'électronique reste l'exception. Ces renouvellements permanents de gammes exigent ensuite d'importants investissements en publicité comme peu de secteurs en connaissent.

Moindre domination du marché français par les grandes surfaces alimentaires

Le marché français du jouet est caractérisé par une domination des grandes surfaces alimentaires qui réalisent la moitié des ventes. Les détaillants et la vente par correspondance se partagent le complément avec les grandes enseignes spécialisées, en particulier l'américain Toys "R" Us, Jouetland ou Maxi-Toys, qui

répartissent mieux leurs ventes toute l'année. Depuis quelques années les grandes surfaces alimentaires voient diminuer leur part de marché au profit des autres circuits plus spécialisés. Il s'agit d'un effet de la loi Galand qui réglemente les remises sur factures. Les prix tendent à s'uniformiser et après quelques années, le consommateur a intégré cette composante. Cette évolution permet une valorisation des produits de qualité.

Budgets publicitaires colossaux, contrefaçons, délocalisations

La concurrence est variable selon les catégories de jouets, elle prend principalement deux visages : les multinationales américaines, japonaises ou autres, et les fabricants chinois et du sud-est asiatique. Elle peut être aussi européenne : espagnole, allemande et également française, dans la mesure où les entreprises nationales sont quelquefois positionnées sur des niches identiques. Les sociétés américaines et japonaises, dont la taille minimum est située autour de 1 milliard de dollars de chiffre d'affaires, commercialisent des produits à forte image de marque en s'appuyant sur des budgets publicitaires colossaux et sur un marketing très agressif, dont l'illustration peut être faite pour les jeux vidéo. À l'opposé de ces multinationales, les sociétés du Sud-Est asiatique et chinoises, envahissent le marché avec des jouets bas de gamme qui s'apparentent souvent au gadget. Par ailleurs, il faut noter que plus de 30 % des importations proviennent de l'Union Européenne (en particulier Italie, Allemagne, Espagne, Danemark et Royaume-Uni). La promotion des produits français se fait essentiellement au travers du Salon international du jouet, qui se tient chaque année à Paris à la fin du mois de janvier. Les industriels participent également aux grands salons internationaux organisés annuellement à Francfort, Milan et Hong Kong.

La délocalisation est devenue une pratique courante pour les grosses entreprises. Celles-ci ont suivi l'exemple des leaders américains et japonais dont les réussites dans ce domaine sont connues depuis longtemps. Plus le produit est petit, plus il contient des composants électroniques basiques. S'il nécessite de la main-d'œuvre pour son assemblage final, il est alors fabriqué hors d'Europe. Ceci pose cependant des problèmes de piratage, de flexibilité et de qualité qui ont parfois conduit à des rapatriements de fabrications, c'est à dire à des relocalisations.

ANNEXE 3 : Répartition des références de « Chat du bois » selon le prix.

Prix en euros (P)	P <15	15 ≤ P <20	20 ≤ P <25	25 ≤ P <30	30 ≤ P <35	35 ≤ P <50	50 ≤ P <75	75 ≤ P <100	≥100
Répartition des Références	24,3 %	19,8 %	15,1 %	10,5 %	7,2 %	11,2 %	3,9 %	5,9 %	2,1 %

ANNEXE 4 : TARGET rappelle des jouets défectueux made in China (AFP, oct 2007)

Après MATTEL, c'est au tour de TARGET de rappeler des jouets pour enfants fabriqués en Chine. Il s'agit cette fois-ci de 350 000 outils de jardinage de la marque Happy Giddy et de chaises Sunny Patch. C'est encore la teneur excessive en plomb de la peinture qui est incriminée. Les objets rappelés ont été vendus dans des magasins Target de tous les Etats-Unis entre août 2006 et août 2007.

ANNEXE 5 : Les points clés d'un marché très fortement internationalisé (source Fédération Française du Jouet et de la Puériculture, 2007)

La France, 2e marché d'Europe, derrière le Royaume-Uni et devant l'Allemagne. Le marché des **Jeux et jouets** représente un chiffre d'affaires de 4,835 milliards d'euros (dont 44,9 % pour les seuls jeux vidéo).

Exportations : 415,2 millions d'euros, vidéo incluse (-6,3 %) et 369,5 millions d'euros, hors vidéo. **L'Union Européenne** est le premier client (88,4 % des exportations dont Espagne 18,3 %, Bénélux 17,0 %, Italie 9,7 %, Royaume-Uni 10,1 %, Allemagne 12,1 %, Amérique du Nord 2,0 %, Asie 1,1 % et Afrique 1,0 %).

Importations: 1,85 milliard d'euros, vidéo incluse (+13,5 %) et 1,29 milliard d'euros, hors vidéo (-2,5 %). Le **Sud-Est asiatique** est le premier fournisseur (72,4 % des importations), dont 68,7 % en provenance de Chine, l'UE second fournisseur (26,2 % des importations).

Les clients

France : 816 000 naissances par an (taux de natalité 12,9 ‰) Source INSEE 2007 (bilan démographique).

Europe : 5,238 millions de naissance (taux de natalité 10,6 ‰) Source EUROSTAT (données provisoires).

La population enfantine en France (en millions) Source International Council of Toys Industries 2007 (données provisoires)

0 - 4 ans	5 - 9 ans	10 - 14 ans	Total de 0 à 14 ans
3,868	3,824	3,648	11,34

Données relatives au marché

	Poids de la saison (oct-nov-déc) dans les ventes annuelles		Évolution du marché total (en millions d'euros et % d'évolution)		
	2008	2009	2008	2009	% Évolution 2009/2008
Jouet traditionnel	59,3 %	59,1 %	2 613,9	2 664,5	+1,9
Jeux vidéo	64,9 %	69,4 %	1 316,0	2 170,8	+65,0
Ensemble			3 929,9	4 835,3	+23,0

Parts des circuits de distribution (%)

	2008	2009
Hypermarchés et supermarchés	42,0	40,4
Spécialistes jouets et modélisme	45,5	48,3
Vente à distance (VAD)	5,2	5,3
Bazars, discounts, solderies	1,8	1,6
Grands magasins et magasins populaires	1,4	1,2
Autres distributeurs	4,1	3,2
TOTAUX	100%	100%

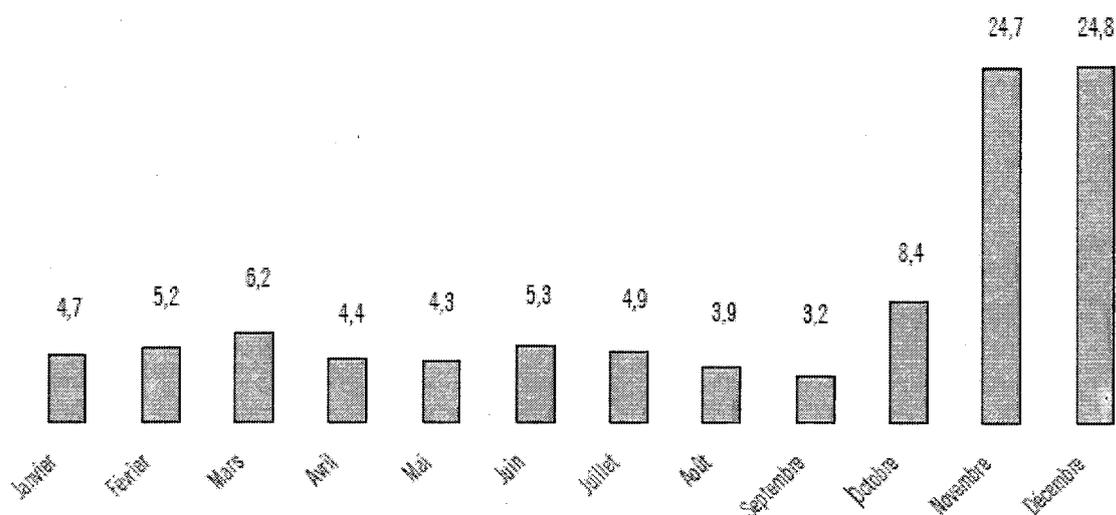
Les produits : Les principales catégories de jouets

	2008	2009	% Évolution 2009/2008
Premier âge	24,0	24,2	+4,4
Jeux et puzzles	15,0	16,1	-7,1
Poupées	11,2	12,1	+2,7
Plein air et jouets sportifs	11,1	9,7	+9,5
Véhicules	7,6	8,6	+8,1
Jeux de construction	5,6	5,7	+2,5
Autres jouets	6,1	5,6	+1,3
Activités artistiques	5,7	5,3	-12,6
Peluches	5,4	4,3	-2,4
Jeux d'action	4,2	4,3	+13,0
Électronique Junior	4,1	4,1	-6,3
TOTAUX	100%	100%	1,9%

Répartition des catégories d'acheteurs (% des ventes)

	2008	2009	Évolution 2009/2008 par rapport au marché
Parents	45,9	44,0	-2,0 %
Grands-parents	19,0	19,7	+5,8 %
Soi-même	2,3	2,9	+29,0 %
Famille	1,4	1,1	-18,3 %
Autres liens de parenté	20,7	20,7	+1,8 %
Autres	10,7	11,6	+10,9 %
TOTAUX	100 %	100 %	1,9 %

ANNEXE 6 : Répartition des ventes sur l'année (source Carrefour)



ANNEXE 7 : Enquête annuelle 2008 relative aux ratios du secteur

Entreprises de fabrication de jouets de 20 salariés et plus.

Taux de valeur ajoutée : VAHT/CAHT : 20,8 %
 Taux d'exportation : CAHT Exportations/CAHT Total : 28,5 %
 Productivité apparente du travail : VAHT/effectifs : 42,5 k€
 Taux de marge brute : EBE/VAHT : 11,5 %
 Résultat d'exploitation/CAHT : -4,8 %
 Part de la sous-traitance : 27,6 %

ANNEXE 8 : Bilan de SA « Chat du Bois » au 30/06/2009 (montants en €)

Actif	brut	amort et dépréciation	net	Passif	Montants
Actif immobilisé				Capitaux propres	
<i>Immobilisations incorporelles</i>				Capital social	600 000
Concessions, brevets et droits similaires	54 540	54 540	0	Réserve légale	60 000
<i>Immobilisations corporelles</i>				Autres réserves	2 627 074
Terrains	23 580		23 580	Résultat de l'exercice	1 101 576
Constructions	924 924	763 330	161 594	Total I	4 388 650
Installations tech., mat. et out. industriels	865 170	811 061	54 109	Provisions pour risques et charges	
Autres immobilisations corporelles	151 187	115 458	35 729	Provision pour risques	327 033
<i>Immobilisations financières</i>	456 136		456 136	Total II	327 033
Total I	2 475 537	1 744 389	731 148		
Actif circulant				Dettes	
Stocks de matières premières et appro.	219 664	10 993	208 671	Emprunts auprès des établis. de crédit (4)	1 302
Stocks de produits finis et en cours	718 266	78 486	639 780	Emprunt et dettes financières	417 638
Stocks de marchandises	987 456		987 456	Avances et acomptes reçus s/commande	34 267
Avances et acomptes versés sur commande	202 499		202 499	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 293 479
Créances clients et comptes rattachés	2 126 505	64 739	2 061 766	Dettes fiscales et sociales	722 778
Autres créances (1)	254 005		254 005	Autres dettes (5)	750
Valeurs mobilières de placement (2)	675 000		675 000	Total III	2 470 214
Disponibilités	1 354 511		1 354 511		
Charges constatées d'avance (3)	71 061		71 061		
Total II	6 608 967	154 218	6 454 749		
Total général	9 084 504	1 898 607	7 185 897	Total général	7 185 897

(1) hors exploitation

(2) titres difficilement cessibles

(3) appartiennent à l'exploitation

(4) dont concours bancaires courants : 500 €

(5) hors exploitation : 0

ANNEXE 9 : Compte de résultat de l'exercice 2009

SOCIETE « Chat du bois »	Montants (€)
Produits d'exploitation	
ventes de marchandises	5 349 065
ventes de produits finis	4 070 804
chiffre d'affaires net	9 419 868
production stockée	-173 954
subvention d'exploitation	22 817
reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	466 253
autres produits	12 717
Total produits d'exploitation	9 747 702
Charges d'exploitation	
achats de marchandises	2 088 984
variation de stocks de marchandises	41 315
achats de matières premières et approvisionnements	1 347 831
variation de stocks de matières premières	-17 705
autres achats et charges externes	2 275 298
impôts et taxes	115 700
salaires et traitement	1 551 395
charges sociales	535 622
dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	362 753
autres charges	80 540
Total charges d'exploitation	8 381 733
RESULTAT D'EXPLOITATION	1 365 969
Produits financiers	
autres intérêts et produits assimilés	47 171
différences positives de changes	33 245
Total produits financiers	80 416
Charges financières	
dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	45 246
intérêts et charges assimilés	9 288
différences négatives de changes	78 599
Total charges financières	133 133
RESULTAT FINANCIER	-52 717
RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS	1 313 252
Produits exceptionnels	
produits sur opération de gestion	220 820
produits sur opération en capital	
Total produits exceptionnels	220 820
Charges exceptionnelles	
charges sur opérations de gestion	58 988
charges sur opérations en capital	1 896
dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	
Total charges exceptionnelles	60 884
RESULTAT EXCEPTIONNEL	159 936
participation des salariés aux résultats	70 500
impôts sur les bénéfices	301 112
TOTAL PRODUITS	10 048 938
TOTAL CHARGES	8 947 362
BENEFICE OU PERTE	1 101 576

Annexe 10 : Accord d'intéressement du « Chat du Bois »

Extrait de l'accord d'intéressement

"Entre :

D'une part, l'entreprise « Chat du bois »,
et d'autre part, les représentants du personnel, représentés par Madame Annick Delaplanque,
Il est convenu ce qui suit :

L'entreprise, désireuse d'associer davantage son personnel à sa bonne marche et au résultat de son expansion, a décidé de mettre en place un régime d'intéressement dans le cadre des dispositions des articles L 441-1 et suivants du Code du travail. Au préalable, il importe de rappeler que les sommes éventuellement réparties entre les salariés, en application du présent accord, ne constituent pas un élément de salaire et ainsi ne libèrent pas l'employeur de ses obligations légales et contractuelles pour l'application de la législation du travail et de la sécurité sociale.

Eu égard à son caractère par nature aléatoire, l'intéressement est variable et peut être nul. Les signataires s'engagent à accepter le résultat tel qu'il ressort des calculs. En conséquence, les parties signataires ne considèrent pas l'intéressement versé à chaque intéressé comme un avantage acquis.

Cet accord a pour objet la détermination des modalités d'intéressement retenues durant la consultation du personnel, notamment le mode de calcul de l'intéressement ainsi que sa répartition entre les salariés.

Article 1 - Calcul de l'intéressement

L'intéressement global annuel aux résultats est défini comme suit :

Le montant global de l'intéressement est égal à la somme de trois indicateurs arrondis à l'euro supérieur :

$$\text{Intéressement (In)} = (\text{indicateur 1}) + (\text{indicateur 2}) + (\text{indicateur 3})$$

Valeur Ajoutée (VA)	Indicateur 1
VA < 2 250 000 €	0
2 250 000 < VA < 3 750 000 €	Valeur ajoutée / 40
3 750 000 < VA < 7 550 000 €	Valeur ajoutée / 25
VA > 7 550 000 €	Valeur ajoutée / 15

Résultat Courant (RC)	Indicateur 2
RC < 550 000 €	0
550 000 < RC < 750 000 €	RC / 10
750 000 < RC < 1 000 000 €	RC / 25
RC > 1 000 000 €	RC / 30

L'indicateur 3 se calcule à l'aide du taux de satisfaction des clients mesuré tous les ans par un institut de sondage indépendant (institut IPSOS) :

Taux de satisfaction de la clientèle	Indicateur 3
Taux de satisfaction < 90 %	0 €
90 % < Taux de satisfaction < 93 %	50 000 €
93 % < Taux de satisfaction < 96 %	200 000 €
Taux de satisfaction > 96 %	250 000 €

Pour chaque salarié le montant de l'intéressement ne peut dépasser 20 % de son salaire brut.

Article 2 - Répartition de l'intéressement entre les bénéficiaires

Le montant global de l'intéressement est réparti de la manière suivante :

- ♦ 50 % de l'intéressement est réparti de façon uniforme entre tous les salariés ;
- ♦ 50 % en fonction du salaire versé à chaque bénéficiaire au cours de l'exercice de référence. Pour l'application de cette disposition, les salaires à prendre en compte au titre des périodes d'absence mentionnées aux articles L 222.26 et L 222.32.1 du Code du Travail (congé maternité, congé adoption, accident du travail ou maladie professionnelle) sont ceux qu'aurait perçus le bénéficiaire s'il avait été présent.

Article 3 - Affectation à un plan d'épargne

Tout salarié bénéficiaire pourra, dans les quinze jours suivant son versement, affecter tout ou partie de la part d'intéressement lui revenant aux plans d'épargne salariale mis en place dans l'entreprise, les sommes ainsi affectées étant exonérées d'impôt sur le revenu dans la limite d'un montant égal à la moitié du plafond annuel moyen de la sécurité sociale. Le versement aux plans entraîne adhésion au règlement des plans. Le versement aux plans est complété par les abondements de l'entreprise qui ne peuvent excéder le triple de la contribution des bénéficiaires, dans les limites prévues au règlement des plans d'épargne de l'entreprise.

Article 4 - Effet et durée de l'accord

Le présent contrat, conclu pour une durée de trois ans, prend effet au 1er janvier 2010.

Le 5 février 2010, en trois exemplaires

Annexe 11 : Rémunérations brutes des salariés

	A	B	C	D	E	F
1	Calcul de l'intéressement.					
2	Effectif	80				
3	Montant de l'intéressement	A déterminer				
4	Masse salariale	1 551 395				
5						
6	NOM - Prénom	Fonction dans l'entreprise	Rémunération brute	Prime collective	Prime individuelle	
7	RETUREAU Emile	Responsable commercial	85 000,00			
8	LEBOULOT Pierre	Reponsable de production	35 000,00			
9	DELANOE Eric	Agent de production P1	15 000,00			
10						

ANNEXE 12 : Éléments de coûts relatifs à la production de la nouvelle gamme (A1, A2, B1, B2 et B3)

Prix de vente HT par les magasins spécialisés ou les décorateurs

Produits	A1	A2	B1	B2	B3
Prix de vente par les magasins spécialisés	50 €	85 €			
Prix de vente par les décorateurs			96 €	150 €	210 €
Quantité produite et vendue par « Chat du bois »	8 000	7 000	2 400	2 000	600

Nomenclature et coût des matières

Références des composants	Coût des matières par modèle en €				
	A1	A2	B1	B2	B3
bois pour le corps de l'animal	1 €	1,5 €	2 €	1,5 €	2,5 €
bois pour les roulettes	3 €	3,75 €	3,75 €	3,75 €	3,75 €
bois pour les supports d'antennes	0	0,5 €	0	0,5 €	0,5 €
mécanisme rotatif	0	6 €	0	6 €	6 €
ressorts	0	2 €	0	2 €	3 €
boules antennes	0	0,6 €	0	0,6 €	0,9 €
laques (doses)	1,5 €	1,5 €	3 €	4,5 €	7,5 €
vernis (doses)	1 €	1 €	1 €	2 €	3 €
décors divers	2 €	4 €	2 €	6 €	6 €
feutre pour les roulettes	0	3 €	0	3 €	3 €
ficelle	2 €	3 €	2 €	3 €	3 €
emballages magasins spécialisés	2 €	3 €	0	0	0
emballages décorateurs	0	0	4 €	4 €	4 €
Coût matière : TOTAL	12,5 €	29,85 €	17,75 €	36,85 €	43,85 €
nombre de références	7	12	7	12	12

Coûts indirects prévus pour l'année 2010

La minute d'utilisation a été retenue comme unité d'œuvre de l'atelier. Elle permet la répartition de toutes les charges indirectes (charges de fonctionnement et charges de personnel). Les temps de présence dans l'atelier sont spécifiques à chacun des produits. Le total des charges indirectes est de 390 190 €

Références des composants	A1	A2	B1	B2	B3
Temps en minutes	7,5	10	14	17	20

Analyse des activités

Sections de l'atelier	Activités	Inducteur de coût	Charges
Approvisionnement	relations fournisseurs	nombre de références	24 000 €
	contrôle réception	nombre de références	8 500 €
	suivi stock	nombre de références	4 500 €
Découpe	élaboration des emporte pièces	nombre de modèles	45 000 €
	planification	nombre de lots	30 000 €
	découpe bois	nombre de produits fabriqués	73 000 €
Laquage	laquage	nombre de minutes	75 240 €
Séchage	séchage	nombre de minutes	33 000 €
Vernissage	vernissage	nombre de minutes	28 000 €
Montage et conditionnement	magasins spécialisés	nombre de produits magasins spécialisés	22 950 €
	décorateurs	nombre produits décorateurs	24 000 €
Contrôle	contrôle réception	nombre de lots	15 000 €
Administration	Administration	nombre de produits fabriqués	7 000 €
Total			390 190 €

Pour le nombre de références, on considérera qu'une référence comptera autant de fois qu'il y aura de modèles intégrant cette référence dans sa fabrication.

Nombre de lots de fabrication

Références des composants	A1	A2	B1	B2	B3	Total
Quantités produites et vendues	8 000	7 000	2 400	2 000	600	20 000
lots de 500	10	6				
lots de 300	10	10	5			
lots de 200		5	3	7		
lots de 100			3	5	3	
lots de 50				2	6	

ANNEXE 13 : Informations commerciales relatives à la clientèle « haut de gamme »

Coût moyen de conquête du client : 2 500 €

Coût moyen de fidélisation du client : 1 500 €

Chiffre d'affaires moyen annuel par client de ce segment : 10 000 €

Marge brute, compte tenu des charges supplémentaires liées à l'éloignement : 20 % du chiffre d'affaires HT dégagé avec le client.

Taux moyen de déperdition de clientèle estimé sur ce segment de marché très haut de gamme, 20 % en N+1, 25 % en N+2 et de 33,33 % en N+3.

L'évolution anticipée du chiffre d'affaires est de 5 % par an

Afin de tenir compte d'une érosion monétaire et d'un coût d'opportunité, « Chat du bois » applique un taux d'actualisation de 5 %

ANNEXE 14 : Évolution du processus d'appel de sous-traitants

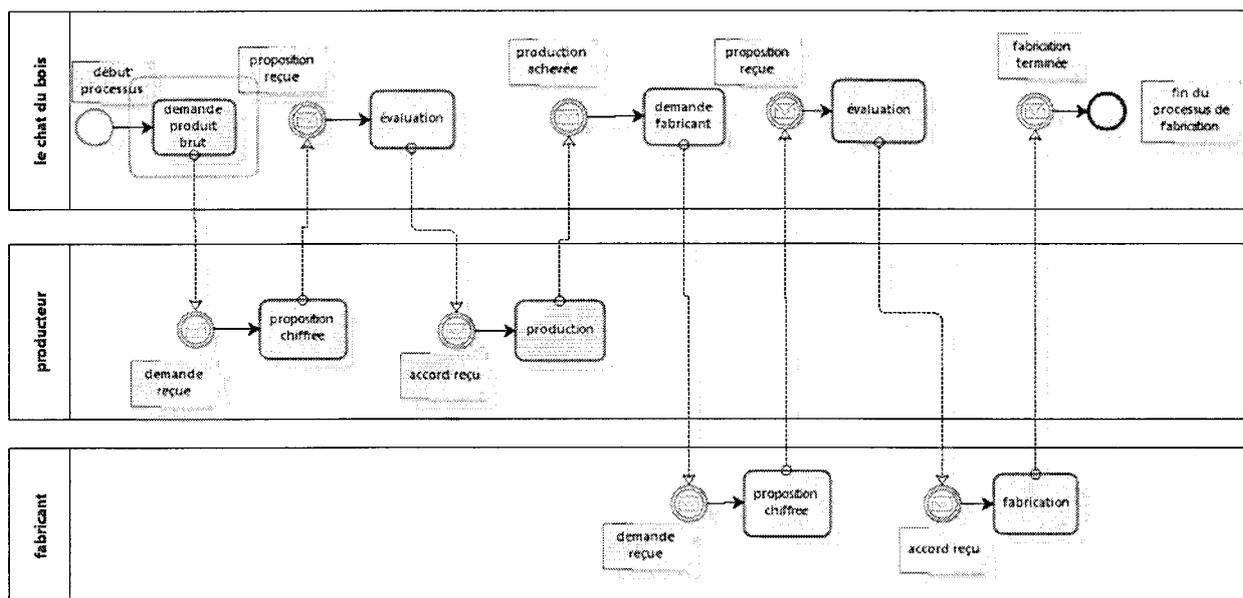
La mise en œuvre d'un extranet ouvrant le système d'information de "Chat du bois" vers les fournisseurs extérieurs constitue un atout commercial pour l'entreprise : plus grande réactivité face à la demande et diminution des coûts de relation avec les fournisseurs lointains.

N'imposant pas d'évolution technologique majeure et coûteuse, cette solution permet d'émettre, via un cahier des charges, des appels d'offre vers des fournisseurs identifiés :

- des producteurs de pièces de bois sciées aux dimensions demandées ;
- des fabricants assurant à partir de ces pièces toutes les opérations aboutissant à la fourniture du produit fini.

La répartition des tâches entre divers types de fournisseurs, chacun spécialiste dans son métier, ainsi que le choix de ceux-ci à partir de leur réputation est un argument commercial de choix dans une production où le maintien de la qualité est primordial. Depuis six ans, « Chat du bois » a identifié des sous-traitants de confiance auprès desquels elle exprime ses besoins. La mise en concurrence permet de sélectionner une entreprise pour un produit donné.

Le processus d'élaboration du produit fini implique ainsi les différents acteurs dans un enchaînement d'activités initiées et coordonnées par "Chat du bois". Une schématisation BPMN (Business Process Modeling Notation) représente son déroulement.

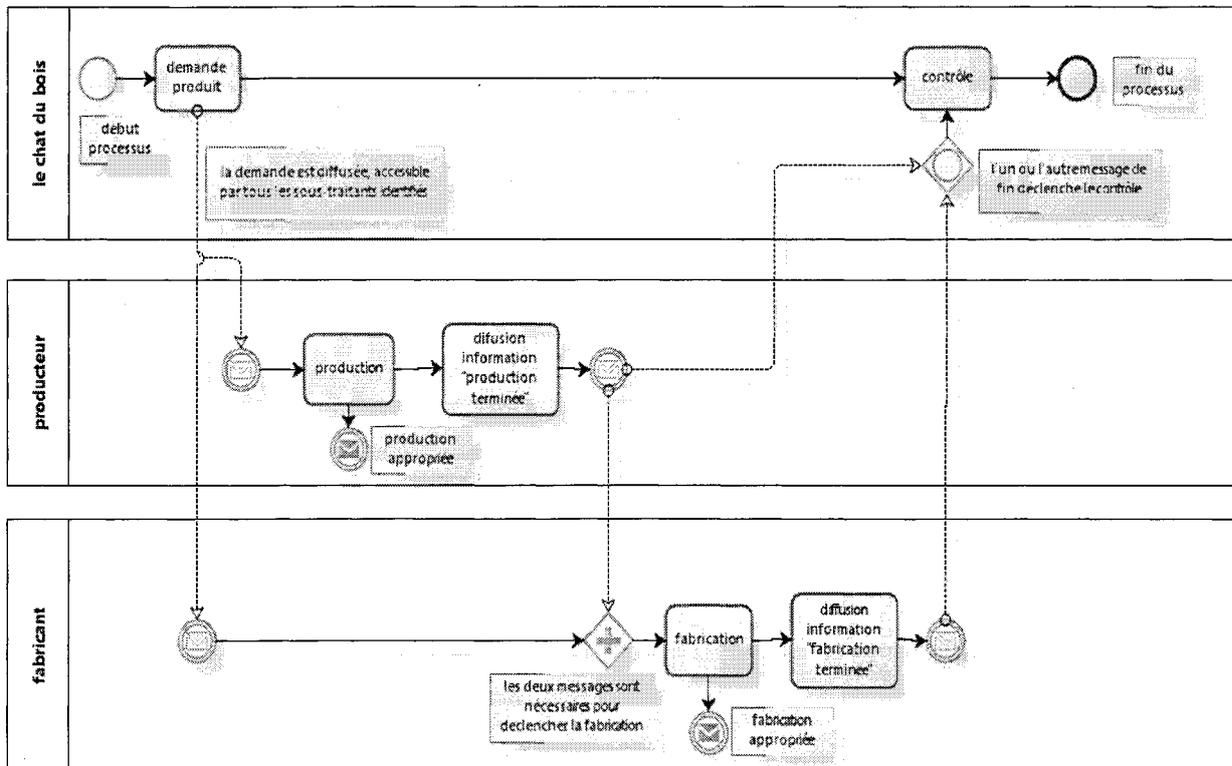


La réponse d'un producteur à une demande fait l'objet d'un message d'accord après évaluation. Il lance alors la production en respectant le cahier des charges fourni : qualité, dimensions, quantités, délais, prix. Lorsque le producteur est en mesure de fournir les pièces brutes, « Chat du bois » recherche puis missionne, toujours selon le même scénario, un fabricant chargé de la mise en forme finale.

L'implication continue de « Chat du bois » dans le déroulement du processus lui permet d'en bien maîtriser tous les aspects. Si ce processus permet un contrôle de la qualité, il mobilise cependant beaucoup d'attention.

« Chat du bois » envisage d'étendre son système d'information en autorisant un accès privilégié et différencié à ses fournisseurs de confiance.

Le nouveau processus mis en place s'oriente ainsi vers une assurance qualité : quelques contrôles aléatoires permettent de vérifier la production. Le déroulement du processus, tel que schématisé ci-dessous, donne aux sous-traitants une place beaucoup plus importante.



Lorsqu'un besoin émerge, l'information est publiée par « Chat du bois » sur son extranet. Les sous-traitants potentiels en sont informés en temps réel par un abonnement privilégié aux flux RSS générés ; celui qui correspond aux critères exigés peut ainsi s'approprier la demande, indiquant par là qu'elle n'est plus disponible pour d'autres réponses. La publication sur l'extranet de l'état d'avancement des opérations permet d'en suivre en continu son bon déroulement.

ANNEXE 15 : Schéma relationnel

Les demandes de produit sont émises par « Chat du bois » et accessibles par les sous-traitants concernés.

Chaque sous-traitant a fait l'objet d'une évaluation correspondant à une valeur numérique entre 1 et 5 enregistrée dans le champ *niveau*.

Une demande impose un niveau minimum exprimée par le champ *niveauRequis*.

Par exemple, un sous-traitant évalué au niveau 4 pourra candidater pour une demande de niveau égal ou inférieur à 4.

Chaque demande est présentée succinctement par son *libelle* et est détaillée par un champ *cahier*.

Lorsqu'un sous-traitant s'approprie une demande, il crée un nouvel enregistrement dans la table *PriseEnCharge*. Le champ *etat* de cette table indique la situation de l'opération en cours en passant de la valeur initiale 0 à la valeur finale 100 (pourcentage d'avancement). C'est le sous-traitant qui met à jour ce champ ; il indique éventuellement dans le champ *observation* toute information utile à la compréhension de son travail.

On vous fournit un extrait du schéma relationnel ayant permis l'élaboration de la base de données :

Demande (numero, dateEmission, libelle, cahier, niveauRequis)

numero : clé primaire

SousTraitant (code, nom, adresseMel, telephone, niveau)

code : clé primaire

PriseEnCharge (numeroDemande, codeSousTraitant, datePriseEnCharge, etat, observation)

(*numeroDemande*, *codeSousTraitant*) : clé primaire

numeroDemande : clé étrangère en référence à *numero* de Demande

codeSousTraitant : clé étrangère en référence à *code* de SousTraitant

Mémento du langage SQL

GESTION DES DONNÉES

- INSERT INTO nomTable [(colonne1 [, colonne2 ...])] VALUES (valeur1 [, valeur2 ...])
 - Les valeurs sont des littéraux ou le mot-clef NULL.
 - Les littéraux de type chaîne sont encadrés par des apostrophes (quotes).
 - Les littéraux de type date sont encadrés par des apostrophes (quotes) et sont au format 'JJ/MM/AAAA'.
- INSERT INTO nomTable [(colonne1 [, colonne2 ...])] ordreSelect
- UPDATE nomTable SET colonne1=valeur1 [, colonne2=valeur2 ...] [WHERE conditionDeSélection]
 - "conditionDeSélection" est expliqué à la section suivante.
- DELETE FROM nomTable [WHERE conditionDeSélection]
 - "conditionDeSélection" est expliqué à la section suivante.

INTERROGATION DES DONNÉES

Ordre SELECT sans fonction SQL ni regroupement

- SELECT [DISTINCT] colonne1 [AS nomAlias1] [, colonne2 [AS nomAlias2] ...]
FROM nomTable1 [nomAlias1] [, nomTable2 [nomAlias2] ...]
[WHERE conditionDeSélection]
[ORDER BY colonne1 [DESC] [, colonne2 [DESC] ...]]
 - La liste de colonnes située après le mot SELECT peut être remplacée par le symbole "*".

Condition de sélection

Une condition de sélection (désignée dans ce mémento par "conditionDeSélection") peut être composée d'une ou de plusieurs conditions élémentaires combinées à l'aide des opérateurs logiques NOT, AND et OR, en utilisant éventuellement des parenthèses.

Condition élémentaire

colonne = valeurOuColonne colonne <> valeurOuColonne

colonne < valeurOuColonne colonne > valeurOuColonne

colonne <= valeurOuColonne colonne >= valeurOuColonne

colonne IS [NOT] NULL colonne LIKE filtre

colonne BETWEEN valeur1 AND valeur2 colonne IN (valeur1, valeur2, ...)

- "filtre" désigne une chaîne de caractères comportant les symboles "%"et/ou "_".

- Les filtres peuvent être utilisés avec une colonne de type chaîne ou date.

- Certains SGDBs utilisent "*" et "?" au lieu de "%" et "_" pour l'écriture des filtres.

Ordre SELECT utilisant des fonctions SQL et/ou des regroupements

● SELECT [DISTINCT] colonneOuFonctionSql1 [AS nomAlias1] [, colonneOuFonctionSql2 [AS nomAlias2]...]

FROM nomTable1 [nomAlias1] [, nomTable2 [nomAlias2] ...]

[WHERE conditionDeSélection]

[GROUP BY colonne1 [, colonne2 ...] [HAVING conditionDeSélectionGroupes]]

[ORDER BY colonneOuFonctionSql1 [DESC] [, colonneOuFonctionSql2 [DESC] ...]]

- "colonneOuFonctionSql" désigne une colonne ou l'une des fonctions SQL décrites ci-dessous.

Fonctions SQL

COUNT (*) COUNT (colonne)

SUM (colonne) AVG (colonne)

MAX (colonne) MIN (colonne)