



LANCEMENT DE PROJET ET BUDGETISATION

Adrien MULLER
07 71 11 30 22
muller.adrien@live.com

Objectifs pédagogiques

Méthodes de collecte d'information pour le budget
Objectifs pédagogiques

À la fin de ce cours, les apprenants seront capables de :

- Identifier les principales techniques de collecte de données pour la budgétisation.
- Différencier les ressources internes et externes d'information.
- Utiliser des données fiables pour réaliser des estimations budgétaires pertinentes

COMPORTEMENTS REQUIS

- PARTICIPATION EN COURS
- PORTABLES FERME DANS LE SAC – UTILISATION POSSIBLE QUE PENDANT LA PAUSE (QUELQUESOIT LE MOTIF)
- PRISE DE NOTES PAPIER – UTILISATION DU PC QUE DANS LES PARTIES DU COURS INDIQUEES
- CAFE/BOISSONS AUTORISEES – INTERDICTION DE MANGER PENDANT LE COURS
- EN CAS DE RETARD, ALLER DIRECTEMENT A LA SCOLARITE POUR CHERCHER UN BILLET
- ATTITUDE RESPECTUEUSE ET BIENVILLANTE

QU'EST-CE QUE C'EST ?	Définition	Objectifs principaux	Acteurs principaux
Professionalisation	Processus visant à acquérir des compétences professionnelles, en lien avec le monde du travail (posture).	Préparer à l'emploi, adapter les compétences aux besoins du marché, favoriser l'insertion professionnelle.	Entreprises, école, OPCO, tuteurs en entreprise ou universitaire.
Éducation	Processus global de développement intellectuel, social et culturel d'un individu, souvent à long terme - SOCIALIZER.	Transmettre des savoirs, des valeurs, et développer la personnalité et les capacités critiques.	Famille, école, État, société civile.
Enseignement	Transmission organisée de connaissances théoriques ou pratiques, généralement dans un cadre scolaire ou académique.	Acquérir des savoirs disciplinaires, obtenir des diplômes ou certifications.	Enseignants, professeurs, établissements scolaires, universités.
Apprentissages	Processus actif par lequel un individu acquiert des connaissances, des compétences ou des comportements.	Développer des compétences spécifiques, s'adapter à de nouvelles situations.	Apprenants, formateurs, pairs, environnement (travail, école, vie quotidienne).
Formation	Action structurée visant à développer des compétences professionnelles ou personnelles, souvent dans un cadre court ou continu.	Acquérir ou actualiser des compétences pour un métier, une évolution professionnelle ou personnelle.	Organismes de formation, formateurs, entreprises, institutions publiques.

VOTRE NOTE FINALE

1- Devoir sur table: maîtrise des concepts- savoir les reformuler (papier)

2- Dossier à remettre à l'écrit: étude de cas en groupe concernant un évènement professionnel prévisionnel+ la création d'une activité dans une entreprise existante (plus complexe) ou à créer (Excel + word)

- Structure proposée :
- 1. Présentation du projet / cas : contexte, objectifs, contraintes.
- 2. Méthodologie : collecte des informations (sources, hypothèses – études marketing ou sectorielles).
- 3. Budget prévisionnel : tableau simplifié des principales charges et produit.
- 4. Business Model : description du modèle économique retenu (prévision optimiste vs pessimiste).
- 5. Compte d'exploitation : compte de résultat prévisionnel résumé.
- 6. Analyse et conclusion : forces, faiblesses, recommandations.

3- Fournir un power point (un jour avant la soutenance) et défendre son projet de manière contradictoire devant sa direction et devant un banquier

Objectif : présentation claire, structurée, impactante.

Structure proposée :

- **Diapo 1 :** Titre, présentation du cas.
- **Diapo 2 :** Contexte et objectifs.
- **Diapo 3 :** Méthodes de collecte des informations.
- **Diapo 4 :** Ressources internes / externes.
- **Diapo 5 :** Budget prévisionnel (tableau + graphique).
- **Diapo 6 :** Plans d'actions (conception, production, vente, administration).
- **Diapo 7 :** Business Model (schéma type Canvas ou autre).
- **Diapo 8 :** Compte d'exploitation simplifié.
- **Diapo 9 :** Analyse de rentabilité + risques.
- **Diapo 10 :** Gestion de projet financier (outils utilisés).
- **Diapo 11 :** Conclusion et recommandations.
- **Diapo 12 :** Questions / ouverture / recul

Quel est le champs d'étude (finance)?	Marketing Créatif	Marketing Scientifique
Définition	Approche axée sur l'innovation, l'émotion et la différenciation pour capter l'attention.	Approche basée sur l'analyse de données, la mesure et l'optimisation pour maximiser l'efficacité.
Objectifs principaux	Créer une identité de marque forte, susciter l'engagement émotionnel, surprendre.	Optimiser les performances, réduire les coûts, maximiser le ROI, personnaliser les messages.
Méthodes	Brainstorming, storytelling, design thinking, campagnes virales, collaborations artistiques.	A/B testing, data mining, modélisation prédictive, analyse de comportement, automatisation.
Outils	Logiciels de design (Adobe, Canva), réseaux sociaux, partenariats créatifs.	Outils d'analytics (Google Analytics, Tableau), CRM, IA, algorithmes de recommandation.
Acteurs clés	Directeurs artistiques, designers, copywriters, influenceurs, agences créatives.	Data scientists, analystes, spécialistes SEO/SEM, ingénieurs marketing, chefs de produit.
Exemples	Campagnes publicitaires de Nike, spots télévisés de Coca-Cola, collaborations avec des artistes.	Persomalisation des emails (Amazon), recommandations de produits (Netflix), optimisation des prix dynamiques.
Avantages	Renforce la notoriété, crée un lien émotionnel, se démarque de la concurrence.	Améliore la conversion, réduit le gaspillage, permet une prise de décision basée sur les faits.
Limites	Difficile à mesurer, subjectif, risque de ne pas toucher la cible.	Peut manquer d'originalité, dépendance aux données, risque de déshumanisation.

INTRODUCTION AUX TECHNIQUES BUDGETAIRES

Rôle du Contrôle de gestion transversal

- - L'organisation doit être rentable pour survivre = analyser des coûts
- - L'organisation **pilote** son activité = **tenir un budget**
- - L'organisation assure la performance = tenir des tableaux de bord

Pourquoi collecter des données pour le budget ?

La budgétisation repose sur **des hypothèses réalistes** basées sur **des données précises**. La collecte d'informations permet de :

- Anticiper les coûts et revenus.
- Fixer des objectifs atteignables.
- Réduire les écarts entre le budget prévisionnel et la réalité.

Techniques de collecte d'information

Sources internes

- Ce sont les informations générées à l'intérieur de l'organisation :
- Données comptables historiques (bilans, comptes de résultats).
 - Rapports des ventes, de la production, des stocks.
 - Tableaux de bord internes.

Rétroaction des services (RH, achats, logistique...).

Avantages : accessibles, fiables, adaptées à la structure

Sources externes

Ce sont les données collectées à l'extérieur de l'organisation :

- Études de marché, données sectorielles (INSEE, Eurostat, OCDE).
- Données des concurrents (rapports annuels, benchmarks).
- Fournisseurs, partenaires, consultants.
- Bases de données spécialisées.

Avantages : donnent une vision globale et comparative.

Méthodes concrètes de collecte

Entretiens

Echanges avec des collaborateurs ou experts
Identifier des besoins, estimer les coûts

Questionnaires

Recueil d'informations quantitatives
Évaluer les dépenses ou consommations prévisionnelles

Observation

Étude sur le terrain
Estimer les charges indirectes (temps, énergie, ressources)

Analyse documentaire

Étude de documents internes et externes
Appuyer des hypothèses par des données réelles

Données historiques

Analyse des performances passées
Projection des tendances (ventes, dépenses)

Estimation experte

Appel à des professionnels ou chefs de service
Évaluation rapide et ciblée des postes budgétaires

Estimer à partir des données - Techniques d'estimation

Moyenne historique ajustée

Ex. : moyenne des dépenses des 3 dernières années, corrigée de l'inflation.

Pourcentage du chiffre d'affaires

Ex. : 5% du CA alloué au marketing.

Méthode des ratios

Ex. : coût par unité produite × volume prévu.

Simulation ou scénario

Prévisions selon plusieurs hypothèses (optimiste, réaliste, pessimiste).

Bonnes pratiques

Toujours **croiser les sources** pour plus de fiabilité.
Conserver la **traçabilité** des données utilisées.
Adapter les méthodes à la **taille et nature du projet**.

Consulter les **acteurs concernés** pour impliquer et fiabiliser les prévisions.

Étude de cas : Élaboration du budget d'un salon professionnel

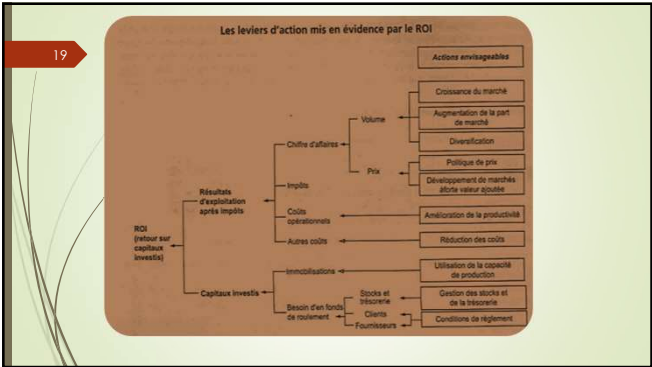
LA PERFORMANCE DE L'entreprise ET LA CREATION DE VALEUR, MARKETING ET FINANCE: une interface

Stratégie = entre vision, valeurs et
intelligence (lire, relier, agir)





Positionnement des
indicateurs dans le
business plan: dans le
contrôle
- de l'opérationnel,
- la tactique
- et la stratégie



20

➤ La performance n'est pas ponctuelle, elle ne se comprend que de **façon dynamique, dans le long terme**.

➤ La performance n'existe que si on peut la mesurer, par des indicateurs plus ou moins complexes. La mesure de la performance ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un seul résultat.

Graphique : Courbe d'apprentissage (Temps en secondes vs Essais). L'illustration montre un coureur sur une piste, avec des points de mesure de performance qui s'améliorent au fil du temps.

Le **marketing mix** (les 4 P : **Produit, Prix, Place, Promotion**) influence directement la **construction d'un budget** car chaque variable entraîne des **dépenses et des prévisions de revenus spécifiques**. Voici le lien expliqué **par l'exemple**

4 P	Décisions marketing	Impact sur le budget
Produit	Choix de la recette, design de la bouteille, qualité des ingrédients, packaging écoresponsable.	Coûts de production (matières premières, R&D, design, tests qualité) et investissements en stocks .
Prix	Positionnement milieu de gamme (ex. 2.50 € la canette).	Détermine le chiffre d'affaires prévisionnel et la marge : influence les coûts (ex. si prix bas → volumes plus élevés → plus de production).
Place (distribution)	Vente en supermarchés, e-commerce, et cafés.	Budget logistique (transport, stockage), marges distributeurs , frais d'implantation en rayon, éventuelle création d'un site web.
Promotion	Campagne de lancement sur réseaux sociaux, affichage urbain, dégustations gratuites.	Budget communication : publicité, partenariats, échantillons, influenceurs.

Etude de cas: Organisation d'un festival étudiants

- 1. Présentation du projet
 - Un groupe d'étudiants souhaite organiser un festival musical et culturel sur 3 jours dans une ville universitaire.
- Objectifs :
 - Offrir une visibilité aux jeunes artistes locaux.
 - Attirer environ 2 000 spectateurs.
 - Atteindre l'équilibre financier sans déficit.
- Contraintes :
 - Budget initial limité à 30 000 €.
 - Délais serrés (6 mois de préparation).
 - Dépendance à des financements externes (subventions, sponsors).

2. Méthodologie de collecte d'informations

- Sources internes : équipe organisatrice, matériel disponible, bénévoles.
- Sources externes : prestataires (devis pour scène, sonorisation, sécurité), partenaires institutionnels, sponsors privés.
- Hypothèses de travail :
 - Prix du billet fixé à 20 €.
 - Taux de remplissage attendu : 80 % de la jauge.
 - 5 sponsors financiers potentiels contactés.

3. Budget prévisionnel

Dépenses principales :

- Location et logistique (salle, scène, matériel) : 12 000 €
- Cachets artistes : 8 000 €
- Communication et marketing : 4 000 €
- Sécurité, assurances : 3 000 €
- Divers (restauration, imprévus) : 3 000 €
- Total dépenses : 30 000 €

Recettes principales :

- Billetterie (2 000 spectateurs × 20 € × 80 % de remplissage) : 32 000 €
- Subventions municipales et universitaires : 5 000 €
- Sponsoring privé : 5 000 €
- Total recettes : 42 000 €

Résultat prévisionnel : +12 000 €

4. Business Model du projet

Le festival repose sur un **modèle mixte** :

- Revenus principaux issus de la billetterie.
- Revenus complémentaires grâce aux sponsors et subventions.
- Risque financier partagé entre les ventes de billets et l'apport externe.

Compte d'exploitation simplifié- à développer en comptabilité financière	
Charges	Montant (€)
Logistique et location	12 000
Cachets artistes	8 000
Communication	4 000
Sécurité & assurances	3 000
Divers & imprévus	3 000
Total charges	30 000
Produits	Montant (€)
Billetterie	32 000
Subventions	5 000
Sponsors	5 000
Total produits	42 000
→ Résultat net prévisionnel : + 12 000 €	

6. Gestion de projet financier

- **Outils utilisés** : Excel pour le suivi budgétaire, simulation de scénarios.
- **Scénarios envisagés** :
 - Si la billetterie chute à 60 % : recettes billetterie = 24 000 €, résultat = - 1 000 € (déficit).
 - Si un sponsor supplémentaire apporte 3 000 € : résultat = + 15 000 €.

7. Analyse et conclusion

- **Forces** :
 - Budget équilibré et excédentaire en prévision.
 - Bonne diversification des sources de financement.
 - Projet valorisant la culture locale, attractif pour sponsors et public.
- **Faiblesses / Risques** :
 - Forte dépendance à la billetterie (remplissage incertain).
 - Dépenses imprévues possibles (logistique, météo).
- **Recommandations** :
 - Sécuriser d'urgence les financements (multiplier les partenaires).
 - Mettre en place une communication renforcée pour garantir la fréquentation.
 - Prévoir un fonds de réserve (au moins 10 % du budget).

Proposition de PowerPoint – Étude de cas : Festival étudiant
(modèle ultra-simplifié)

Diapo 1 – Titre

Étude de cas : Organisation d'un festival étudiant
Sous-titre : Budget, Business Model et gestion financière

Diapo 2 – Contexte

- Festival musical et culturel de 3 jours
- Objectif : 2 000 spectateurs
- Contraintes : budget limité (30 000 €), délais serrés, dépendance aux financements externes

LES REGLES JURIDIQUES PAR RAPPORT A L'ORGANISATION D'UN FESTIVAL ET L'ACCUEIL DU PUBLIC

Diapo 3 – Objectifs pédagogiques (rappel du cours)

- Collecter des informations pour établir un budget
- Élaborer et gérer un budget de projet
- Comprendre le Business Model
- Créer un compte d'exploitation prévisionnel
- Maîtriser la gestion de projet financier

Diapo 4 – Méthodologie de collecte

- Ressources internes : équipe organisatrice, bénévoles, matériel
- Ressources externes : sponsors, subventions, prestataires
- Hypothèses : billet = 20 €, remplissage 80 %, 5 sponsors potentiels

Diapo 5 – Dépenses principales

Logistique et location : 12 000 €

Artistes : 8 000 €

Communication : 4 000 €

Sécurité/assurances : 3 000 €

Divers : 3 000 €

→ Total = 30 000 €

(Graphique en camembert possible ici)

Diapo 6 – Recettes principales

Billetterie (2 000 × 20 € × 80 %) : 32 000 €

Subventions : 5 000 €

Sponsoring : 5 000 €

→ Total = 42 000 €

(Graphique en barres possible ici)

Diapo 7 – Business Model

- Revenus principaux = Billetterie
 - Revenus complémentaires = Sponsoring + Subventions
 - Risques = dépendance au public, météo, imprévus
- (Visuel type Business Model Canvas simplifié possible)

Diapo 8 – Compte d'exploitation simplifié

| Charges | 30 000 € |

| Produits | 42 000 € |

→ Résultat prévisionnel : +12 000 €

(Tableau simplifié ou histogramme comparatif Charges vs Produits)

Diapo 9 – Gestion financière et scénarios

- Outils : Excel, simulations
- Scénario pessimiste : 60 % de remplissage → déficit (-1 000 €)
- Scénario optimiste : +1 sponsor → excédent (+15 000 €)

Diapo 10 – Analyse
 Forces : budget excédentaire prévu, diversité des financements, attractivité culturelle
 Faiblesses : dépendance billetterie, risques imprévus
 Recommandations : sécuriser partenariats, renforcer communication, prévoir fonds de réserve

Diapo 11 – Conclusion
 Cas pratique mobilisant : budgétisation, Business Model, compte d'exploitation, gestion de projet financier
 Festival = bon exemple de gestion réaliste sous contraintes

ÉTUDE DE CAS 1: PLANIFIER UN MARIAGE

Étude de cas 2 : ÉcoMobilité

- - Organisation d'un salon professionnel
- - Collecte de données internes et externes
- - Méthodes de collecte variées
- - Estimation budgétaire réaliste

L'entreprise "ÉcoMobilité", spécialisée dans les solutions de transport durable, souhaite organiser un salon professionnel annuel à Lyon. Elle doit construire un **budget prévisionnel réaliste**.

Objectif

Utiliser différentes méthodes de collecte d'information pour construire un budget prévisionnel global de l'événement.

Étapes du travail

1. Définir les postes budgétaires

Location de salle
 Communication / publicité
 Traiteur / logistique
 Frais de personnel
 Invités / intervenants
 Frais divers (assurances, autorisations...)

2. Collecte d'information**► Sources internes :**

Historique d'un événement similaire en interne.
 Données de facturation du dernier événement.
 Taux horaire des employés internes mobilisés.

► Sources externes :

Devis de prestataires (salles, traiteurs).
 Etudes de salons similaires (nombre de visiteurs, charges moyennes).
 Statistiques de fréquentation, données de benchmark.

3. Méthodes de collecte utilisées

Entretiens avec le chef de projet et le service logistique.
 Demandes de devis à 3 prestataires par poste.
 Analyse des événements précédents (internes et concurrents).
 Consultation de données INSEE pour l'indice des prix.

Résultat attendu

Voir le fichier séquence 1

Conclusion

Grâce à une collecte rigoureuse, "ÉcoMobilité" a pu :
 Appuyer son budget sur des **données concrètes et réalistes**.
 Réduire le risque d'imprévu.
 Argumenter le budget auprès de ses financeurs.

Budget et stratégie
 projet/entreprise versus
 approche scientifique

Pour réaliser un business plan/ collecter les données prévisionnelles

JE VENDS UN PRODUIT OU UN SERVICE: QUELLE DIFFERENCE

Référence au modèle de Pine et Gilmore (1999) dans *The Experience Economy*.

Ils décrivent 4 phases (ou étapes) dans la progression de la valeur économique du **PRODUIT BRUT VERS LE SERVICE – construction d'une chaîne logistique (déploiement de moyens):**

Produits de base (commodities) : les matières premières, difficilement différenciables.

Exemple : le café vert vendu au kilo.

- Produits (goods) - transformation des matières premières en biens.

Exemple : le café moulu vendu en paquet ou en capsule.

- Services (services) - Ajout de valeur par la préparation ou l'usage.

Exemple : un café servi dans un restaurant ou une cafétéria.

Expériences (expériences) - Mise en scène mémorable, qui touche l'émotion du client.

Exemple : un café consommé dans un Starbucks, avec ambiance, musique, personnalisation.

Quand la différenciation par les services n'est plus visible, la valeur se déplace vers la mise en scène expérientielle, qui permet de créer une relation émotionnelle avec le client et de se démarquer

En cas de création d'un produit / d'un service on a scientifiquement aucune expérience client, aucune statistique, aucune étude sectorielle pour mesurer la fiabilité des données prévisionnelles

LA SERVUCTION

Concept

Le modèle de la servuction

Le modèle de la servuction a été développé par Pierre Eiglier et Eric Langeard (1987)

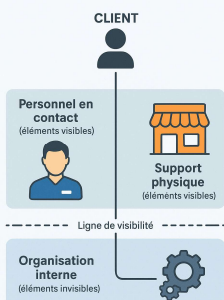
permettant de DÉFINIR le business Model

Définition DE LA SERVUCUTION

C'est l'organisation systématique –et systématique– et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client entreprises, nécessaire à la réalisation d'un service, dont le niveau de qualité a été déterminé en référence au coût

Le mot servuction et la contraction de production et de service. Il s'y ajoute la distribution et la logistique

GRAPHIQUE LA SERVUCUTION



Composantes principales du graphique de la servuction

Le modèle classique (Eglier & Langeard, 1987) distingue quatre éléments :

1. Le client

1. Acteur central du système.
2. Participe activement à la production du service (coproduction).

2. L'organisation interne (invisible)

1. Ensemble des moyens matériels, humains et technologiques qui ne sont pas perçus par le client.
2. Exemple : gestion informatique, back-office, formation du personnel.

3. Le personnel en contact (visible)

1. Les employés qui interagissent directement avec le client.
2. Exemple : réceptionniste d'hôtel, serveur, conseiller bancaire.

4. Le support physique (visible)

1. L'environnement matériel dans lequel le service est délivré.
2. Exemple : locaux, équipements, décoration, site web, brochures.

Exemple concret : Starbucks

- **Personnel en contact** : Les baristas, formés pour créer une relation chaleureuse.
- **Client** : Il personnalise sa boisson et vit une expérience.
- **Support physique** : Décoration, musique, odeur du café.
- **Processus** : Commande en ligne, programme de fidélité.
- **Preuves physiques** : Logo reconnaissable, gobelets personnalisés.

EXERCICE: CRÉER LA CHAÎNE LOGISTIQUE SUR LE PRINCIPE DE MAKE OR BUY
QUEL MODELES INTERNALISES, EXTERNALISES, FRANCHISES

Équilibre du système

- Dans le **secteur non marchand**, la permanence des relations permet :
 - L'**alternance des rôles** (chaque individu peut être tour à tour prestataire et bénéficiaire).
 - Un **système de troc** entre services différents, pour compenser les déséquilibres.
- Exemples : entraide entre voisins, covoiturage, auto-surveillance.
- **Passage du non-marchand au marchand**
 - Le secteur marchand introduit un **nouvel équilibre** grâce à l'**argent** :
 - Le prestataire est rémunéré, ce qui remplace la réciprocité ou le troc.
 - **Équilibre apparent** : Le prestataire reste le même, le bénéficiaire paie pour accéder au service.
 - **Risques de déséquilibre** :
 - Effets de domination du prestataire.
 - Méthodes pour rendre la clientèle captive, générant insatisfaction et frustration.

Trois faits majeurs dans le système de servuction

- **Participation active du bénéficiaire (personne 1) et du prestataire (personne 2) :**
 - Le bénéficiaire joue un rôle actif en fournissant des informations précises et de qualité au prestataire. → Ces informations sont une **condition nécessaire (mais non suffisante)** pour la qualité du service rendu.
- **Impact du service rendu sur les deux parties :**
 - Le service a des **répercussions** sur le bénéficiaire et le prestataire, ainsi que sur leurs relations futures.
 - Le bénéficiaire évalue le service (bon/mauvais), ce qui influence son comportement futur et ses relations avec le prestataire.
 - Le prestataire évalue aussi le service rendu (en termes de travail, de dérangement, d'énervement), ce qui affecte ses relations avec le bénéficiaire.

Conditions de fonctionnement du système de servuction

Environnement physique

- Le service se déroule dans un **environnement physique** (appartement, bureau, rue, etc.).
- Cet environnement influence la **qualité du service** (facilitation ou gêne).

Interdépendance des éléments

- Tout changement dans un élément du système a des **conséquences sur les autres éléments** et sur les relations.
- Un changement crée un **déséquilibre temporaire**, suivi d'une phase d'adaptation pour retrouver un nouvel équilibre.

• Qualité perçue du service :

- La qualité peut être **évaluée différemment** par le prestataire et le bénéficiaire (ex : prestataire satisfait, bénéficiaire insatisfait).
- La qualité dépend des **conditions psychologiques** et des situations (ex : ton utilisé, attitude du prestataire).
- **Un même service** peut être perçu différemment selon le contexte, même s'il est objectivement de bonne qualité.

Les 5 critères (ou dimensions) de l'expérience client dans la servuction se mesurent à travers la perception des clients sur la qualité du service, en comparaison avec leurs attentes. Voici les cinq dimensions et leurs indicateurs de mesure :

1. Tangibilité (Tangibles)

- À quoi ça se mesure ?
→ L'aspect physique des installations, l'équipement, le matériel de communication et l'apparence du personnel.
- Exemple d'items mesurés : propreté, modernité, confort, uniformes, brochures.

2. Fiabilité (Reliability)

- À quoi ça se mesure ?
→ La capacité à fournir le service promis de manière précise, constante et sans erreurs.
- Exemple d'items mesurés : respect des délais, exactitude, cohérence de la prestation.

3. Réactivité (Responsiveness)

- À quoi ça se mesure ?
→ La volonté et la rapidité avec lesquelles le personnel aide les clients et répond à leurs demandes.
- Exemple d'items mesurés : temps d'attente, disponibilité du personnel, rapidité de réponse.

4. Assurance (Assurance)

- À quoi ça se mesure ?
→ Les compétences, la courtoisie et la capacité du personnel à inspirer confiance et sécurité.
- Exemple d'items mesurés : professionnalisme, connaissance du service, politesse, sécurité perçue.

5. Empathie (Empathy)

- À quoi ça se mesure ?
→ La capacité de l'organisation à accorder une attention personnalisée et à comprendre les besoins des clients.
- Exemple d'items mesurés : écoute, attention individuelle, adaptation aux besoins spécifiques.

CRÉER DES PREVISIONS DE VENTE

Pour créer un graphique de prévision de ventes avec un coefficient de corrélation linéaire, voici les étapes clés et ce que je peux t'aider à faire :

1. Données nécessaires

Pour réaliser cette analyse, il te faut :

- Données historiques de ventes (par exemple : ventes mensuelles sur 12 ou 24 mois).
- Variables explicatives (si tu veux une corrélation avec d'autres facteurs, comme le prix, la publicité, etc.).

2. Calcul du coefficient de corrélation linéaire

Le coefficient de corrélation linéaire (généralement le **coefficient de Pearson**) mesure la force et la direction de la relation linéaire entre deux variables (par exemple, temps et ventes). Sa valeur varie entre **-1 et 1** :

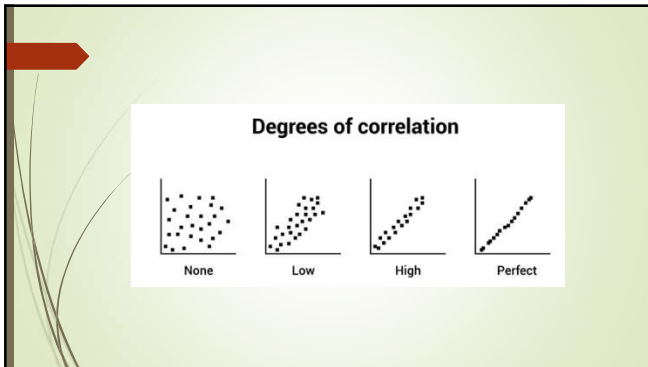
- 1 : corrélation positive parfaite
- 1 : corrélation négative parfaite
- 0 : pas de corrélation linéaire

3. Graphique de prévision

Un graphique typique inclurait :

- Points de données historiques (ventes passées).
- Droite de régression linéaire (modèle de prévision).
- Intervalle de confiance (pour visualiser l'incertitude).

- Axe X : Temps (mois ou trimestres).
- Axe Y : Chiffre d'affaires ou nombre de ventes.
- Données historiques : Courbe ou barres pour les ventes passées.
- Prévision : Ligne pointillée ou zone ombrée pour les mois futurs.
- Coefficient de corrélation : Affiché sur le graphique (ex : $r = 0.85$).
- Logo/Style : Couleurs vert/blanc/noir (inspiré de Starbucks).



Valoriser la chaîne Logistique et les coûts

EXEMPLE DIFFÉRENT: HÔTELLERIE



1. Rappel : la servuction

La servuction est la « fabrication du service » c'est-à-dire l'ensemble des éléments matériels, humains et organisationnels qui permettent de produire et de délivrer un service à un client. Elle repose sur :

- **Le support physique** (infrastructures, matériel, locaux, technologies...)
- **Le personnel en contact** (front office)
- **Le client lui-même** (co-producteur du service)
- **L'organisation interne** (back office, processus invisibles au client)

2. Chaîne logistique dans ce cadre

Contrairement à la logistique industrielle (flux de matières premières, de pièces, d'inventaires), la **supply chain dans la servuction** se traduit surtout par :

- **Amont** :
 - Approvisionnement en ressources nécessaires au service (matériel, équipements, fournitures consommables, énergie, données, ressources humaines qualifiées).
 - Coordination avec les prestataires externes (fournisseurs, sous-traitants, partenaires technologiques).
- **Processus de transformation (le cœur de la servuction)** :
 - Mobilisation des ressources physiques et humaines pour produire la prestation.
 - Synchronisation entre front office (interaction avec le client) et back office (préparation, gestion, support).
 - Gestion des flux d'information (réservations, dossiers, données clients).
- **Avant** :
 - Livraison de la prestation (service rendu en temps réel au client).
 - Suivi de la satisfaction et gestion de l'expérience client.
 - Services après-vente, assistance, fidélisation.

3. Particularité

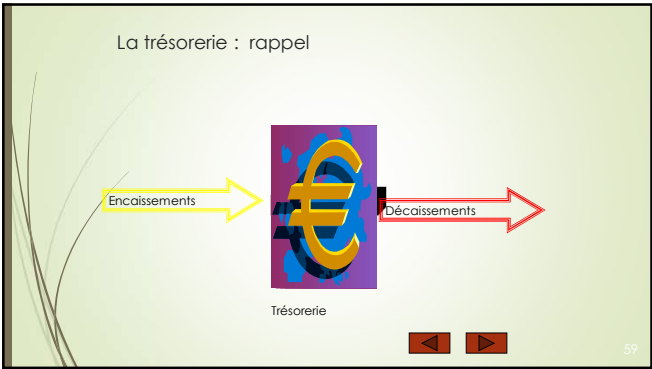
La chaîne logistique de la servuction est :

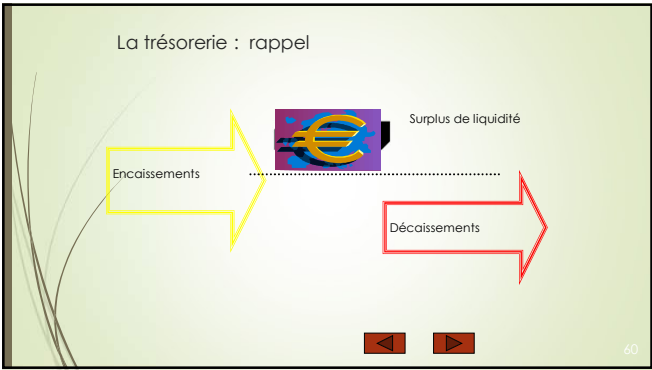
- **Intangible** : on gère davantage des flux d'informations, de compétences et de clients que des flux physiques.
- **Synchrone** : production et consommation sont simultanées (ex. consultation médicale, repas au restaurant).
- **Coproducte** : le client fait partie intégrante de la chaîne.

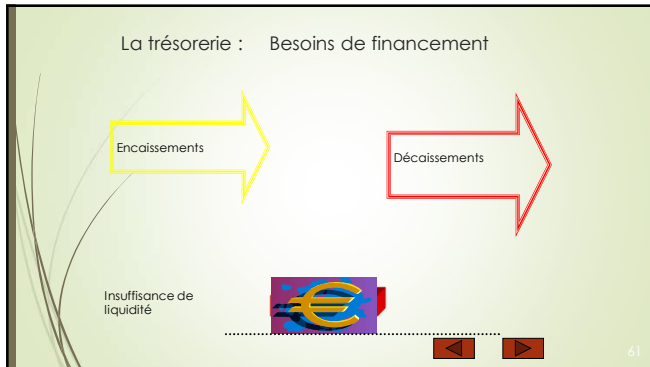
 Dans l'exemple concret : **hôtellerie**

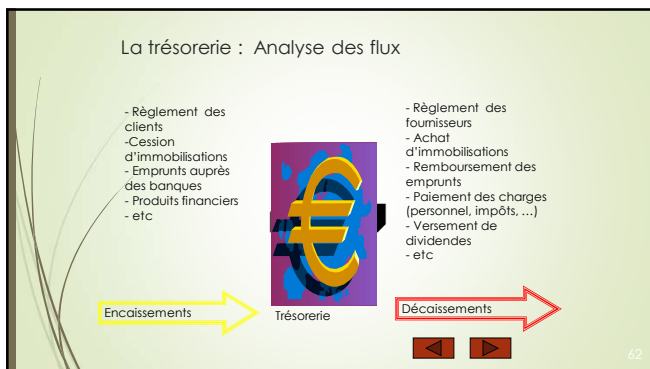
- **Amont** : gestion des réservations, linge propre, produits d'accueil, entretien.
- **Transformation** : check-in, séjour, interactions avec le personnel, confort matériel.
- **Avant** : check-out, facturation, enquête de satisfaction, fidélisation

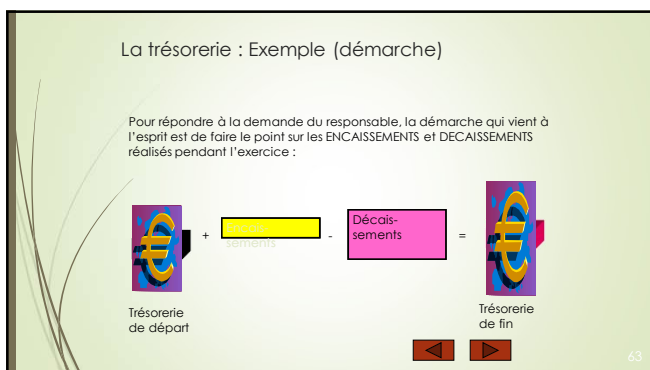
LE BUDGET DE TRESORERIE











La trésorerie : Exemple (constat)

Constat de l'évolution de la trésorerie sur une année :

Trésorerie en début de période 01-01-(N)	45 000
Trésorerie en fin de période 31-12-(N)	-86 000
Diminution de la trésorerie sur un exercice	-131 000
Résultats de l'exercice sont de	24 000

Ces chiffres interpellent le responsable de l'entreprise qui souhaite avoir une explication



64

La trésorerie : Exemple (analyse des flux) – chute de 131K€ de TRESORERIE
Après analyse des opérations il a été relevé ce qui suit concernant les décaissements et les encaissements :

Nature des opérations	Encaissements	Décaissements
Règlement des clients	880 000	
Paiement des fournisseurs		395 000
Paiement charges externes, impôts, personnel		515 000
Achat d'immobilisation		45 000
Remboursement emprunt + intérêts		36 000
Résultats (20 000) distribué aux actionnaires		20 000
	880 000	1 011 000



65

La trésorerie : Exemple (explication)

Constat de l'évolution de la trésorerie sur une année :

Trésorerie en début de période 01-01-(N)	45 000
Encaissements de l'année (N)	880 000
Décaissements de l'année (N)	-1 011 000
Trésorerie au 31-12-(N)	-86 000

Ce tableau permet de justifier la position de la trésorerie, mais ne permet pas d'analyser les CAUSES

Note : les amortissements ne génèrent pas un décaissement



66

La trésorerie : Exemple (remarques)

La méthode de détermination des encaissements et décaissements n'est pas simple à mettre en œuvre car il faut déterminer pour chaque opération s'il y a eu un flux financier d'encaissement ou de décaissement.

Lorsqu'il y a de nombreuses opérations cette méthode est inapplicable.

D'autre part elle ne permet pas de mettre en évidence les CAUSES pour permettre au décideur d'engager des actions pour améliorer la trésorerie.



67

La trésorerie : Analyse des flux (résultat)

Le RESULTAT de l'année permet de déterminer les ressources financières nouvelles dégagées par l'activité normale de l'entreprise : c'est l'AUTOFINANCEMENT

RESULTAT de l'exercice N)

= Capacité d'autofinancement de l'exercice N)

Remarque : les dotations aux amortissements viennent en déduction du résultat, mais n'entraînent pas une sortie d'argent



68

La trésorerie : Analyse des flux

A l'aide du compte RESULTAT, une ressource financière, l'autofinancement, est calculé. L'analyse doit se poursuivre sur les flux des postes du bilan. Pour cette approche, le bilan se décompose en 2 parties :

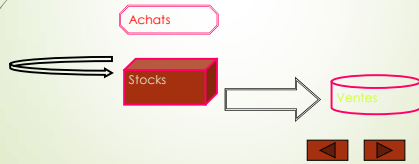
- ➡ le bas du bilan (exploitation)
- ➡ le haut du bilan (immobilisations et financement)



69

La trésorerie : Exemple (cycle d'exploitation)

Le cycle d'exploitation est représenté par toutes les opérations relatives aux achats, stock et ventes



70

La trésorerie : Analyse des flux

Cette méthode est basée sur l'analyse des flux financiers générés par :

- ➡ Le CYCLE D'EXPLOITATION
- ➡ Les INVESTISSEMENTS
- ➡ Les OPERATIONS DE FINANCEMENT

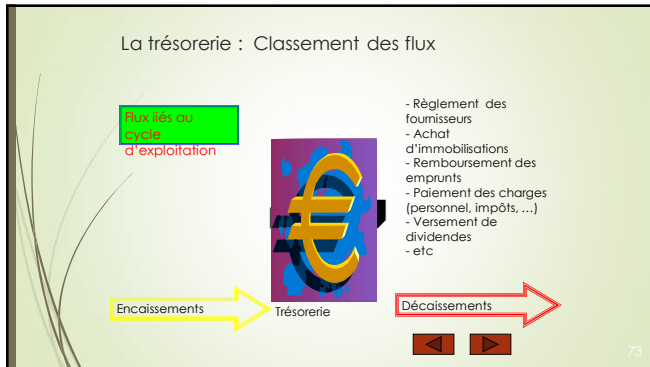


71

La trésorerie : Cycle d'exploitation



72



Un budget est:

- Un programme d'action donnant lieu à pilotage
- D'une durée annuelle ou inférieure
- Exprimé en quantité et en valeur
- Comportant 3 étapes
 - Choix des objectifs à atteindre
 - Élaboration d'une prévision
 - Élaboration du budget des objectifs et des moyens pour les atteindre

LES METHODES DE CONSTRUCTION DU BUDGET



Déterminants & résultants

- **Budgets déterminants** (objectifs à atteindre)
 - Budget des ventes : quantités à vendre
 - Budget de production : quantités à produire pour vendre
- **Budgets résultants** (moyens à mettre en œuvre)
 - Budget des approvisionnements
 - Autres charges (personnel...)
 - Investissements
 - Trésorerie: synthèse monétaire des budgets précédents
 - Les équilibres de gestion et de patrimoine: $FdR - BFR = T$

Utilisation du budget comme moyen de pilotage de l'entreprise

Nous avions prévu une machine avec 2 vétrins, on en a acheté et monté 3: y a-t-il eu des erreurs de montage? Quel processus pour que cela n'arrive plus?

Budget des encaissements

Il comprend tout ce qui est susceptible d'entraîner une entrée d'argent de CASH (TTC)

- Ventes comptant TTC
- Règlements relatifs aux ventes à crédit
- Les effets escomptés non échus
- Les acomptes
- Règlements de tiers (immobilisations cédées par l'entreprise)
- Emprunts et subventions
- Produits financiers

1. LE BUDGET DES VENTES

C'est la phase la plus déterminante du processus budgétaire car l'ensemble des autres budgets et le résultat final reposent sur la qualité de son élaboration.

La prévision est réalisée à partir des éléments suivants :

- ☐ Etudes de marché.
- ☐ Situation de la concurrence.
- ☐ Volume des ventes de l'exercice précédent.
- ☐ Situation du carnet de commandes.
- ☐ Objectifs de ventes.
- ☐ Goulots d'étranglements existants (appro, production etc.).
- ☐ Actions de promotion et politique des tarifs.
- ☐ Tendances de l'économie.
- ☐ Degré « d'agressivité » de l'équipe commerciale.

A partir de ce cahier des charges, chaque responsable commercial établira des prévisions quantitatives de ventes avec les précisions suivantes :

- ☐ Quantités prévues pour chaque produit, mois par mois (en tenant compte des saisonnalités des prévisions de vente).
- ☐ Produits en phase de lancement ou en cours de suppression.
- ☐ Niveaux de stock de produits finis prévus pour chaque fin de mois.

Ces prévisions seront regroupées selon la forme la plus pertinente pour l'entreprise :

- ☐ par client, régions, pays (problème de décalage de TVA)
- ☐ ou par familles de produits, marchés, créneaux, circuits de distribution etc.

Elles seront ensuite valorisées afin d'obtenir une prévision de CA mois par mois.

S'agissant des prix de vente des nouveaux produits, ils seront déterminés en fonction

Budget des décaissements

Tout ce qui est susceptible d'entraîner une sortie d'argent

- Achats comptant
- Règlements aux fournisseurs (achats à crédit)
- Charges décaissables de production, distribution, administration générale
- Charges financières et dividendes
- Impôt sur les bénéfices
- Investissements
- Remboursements d'emprunts

NB: les dotations aux amortissements et aux provisions sont une charge et non un décaissement

Parallèlement aux prévisions de CA, le budget des ventes devra inclure les frais de commercialisation. Ils comprennent, en général :

- ☐ La direction commerciale.
- ☐ La force de vente.
- ☐ Le service marketing.
- ☐ La publicité et la promotion des ventes.
- ☐ Les transports et la logistique de distribution.
- ☐ Le conditionnement.

LE BUDGET DE PRODUCTION

Son élaboration constitue l'une des tâches essentielles du cycle de préparation budgétaire. Si le contrôle de gestion doit y consacrer une grande part de son temps, c'est aussi l'ensemble budgétaire auprès duquel travailleront le plus grand nombre de responsables.

Son élaboration se décompose en quatre étapes au cours desquelles une concertation permanente entre les différents services concernés est indispensable :

- ☐ Détermination des quantités de produits à fabriquer.
- ☐ Élaboration du budget des achats/approvisionnements.
- ☐ Élaboration du budget de la main œuvre productive et des frais des ateliers de fabrication.
- ☐ Élaboration du budget des frais généraux.

Détermination des quantités de produits à fabriquer

Le directeur de production définira préalablement la politique d'implantation des fabrications sur les différents sites de production, en fonction des moyens techniques existants et prévus, afin de répertorier les aménagements, améliorations techniques, extension ou réduction de la capacité de production et arrêter une politique de sous-traitance.

A partir des prévisions de ventes et en tenant compte des délais de fabrication, du niveau des stocks prévisionnels, chaque responsable de production établira mois par mois des prévisions quantitatives de production, pour l'ensemble des produits dont il a la charge.

Elaboration du budget des achats/approvisionnements

Ce budget est établi en quantités puis valorisé en francs d'après les prévisions de production élaborées précédemment et en fonction de l'évolution du stock de matières premières.

Les quantités précises sont issues des nomenclatures des produits et tiennent compte des évolutions technologiques prévues par le bureau des études et le service marketing.

Les prix d'achat prévisionnels sont fixés en fonction d'une évolution probable des prix et des politiques de vente des fournisseurs. Ils tiennent compte des remises, rabais et ristournes. Leur évolution doit être cohérente avec celle des prix de vente.

Le budget des achats, élaboré par le responsable des achats, doit intégrer le coût du transport sur achats, des frais d'approvisionnement et de stockage, valorisés en francs courants mois par mois.

Elaboration du budget de la main œuvre productive et des frais des ateliers de fabrication

Il s'agit, pour chacun des responsables des usines (et/ou des ateliers) de l'entreprise, d'établir des prévisions de charge mensuelles pour chaque unité de fabrication.

Cette prévision doit tenir compte des éléments suivants :

- ☐ Evolution des standards techniques de fabrication et des facteurs de productivité (mécanisation, informatisation, robotisation...).

- ☐ Temps supplémentaires liés aux démarrages des nouveaux produits.

- ☐ Aléas de fabrication (pannes machines, matériel lent, outillage défectueux, matières non conformes...).

- ☐ Temps non directement productif : montage, démontage et réglage des outils.

- ☐ Temps non productif (pauses, heures de délégation...).

- ☐ Horaires de travail (équipes, heures supplémentaires, réductions d'horaires...).

- ☐ Absentéisme déterminé en fonction des années précédentes.

D'autre part, chaque responsable d'usine (et/ou d'atelier) déterminera ses coûts annexes compte tenu de l'activité prévisionnelle :

Main œuvre indirecte, maîtrise, agents de réglage, manutentionnaires, personnel de nettoyage ;

- ☐ Equipements de protection ;
- ☐ Entretien, réparations ;
- ☐ Energie ;
- ☐ Outillages ;
- ☐ Amortissements ;
- ☐ Stocks de produits semi-ouvrés.

Enfin, le budget d'heures productives sera valorisé à l'aide d'indices horaires et en fonction de l'évolution prévue des taux de rémunération et des charges salariales, proposées par la Direction du Personnel.

3. LES BUDGETS DE FRAIS DE STRUCTURE D'ENTREPRISE

Ils sont élaborés par les directions fonctionnelles de l'entreprise : Direction administrative et financière, Direction informatique, Direction du personnel etc.

Pour ces budgets, l'esprit qui prédomine doit être le même que pour les frais généraux d'usine : maîtriser la croissance des effectifs, des études sous-traitées et des investissements en matériel.

L'essentiel de ces frais de structure correspond à des coûts discrétionnaires, il est donc difficile d'établir une relation claire entre le niveau de ces coûts et la qualité des services fonctionnels ; néanmoins, certains critères de performance sont à retenir pour maîtriser ces coûts :

- ☐ La fixation d'un montant global, souvent en relation avec le chiffre d'affaires ;
- ☐ L'analyse des missions principales de ces services et de l'affectation de leurs effectifs et de leurs dépenses.

Il est à noter que l'élaboration de ces budgets est l'occasion de prendre des décisions à l'égard de la croissance (ou de la réduction) des frais de structure. Un travail constant de maîtrise de ces éléments permet de contrôler les dépenses plutôt que de chercher

Le budget de TVA

Différence entre :

- + TVA collectée sur les produits
- TVA déductible sur les achats, autres charges et immobilisations

Il faut prendre en compte le décalage d'un mois pour s'en acquitter – le report en cas de crédit de TVA.

Budget de trésorerie

• Trésorerie nette en début de mois

- + encaissements du mois
- décaissements du mois
- + intérêts / valeurs mobilières de placement
- Intérêts AP sur bancaires courants

= solde prévisionnel de trésorerie de fin de mois

Nécessité de détenir en permanence un niveau minimal de liquidité – attention au découvert autorisé

A PARTIR DU BUDGET DE TRESORERIE

- 1- DETERMINER LE BILAN
- 2- DETERMINER LE RESULTAT

GERER C'EST PREVOIR !!!

1- Financement interne:

- Première ressource: amélioration de la CAF (c'est-à-dire le résultat de trésorerie): maximiser **durablement les éléments** qui améliorent le chiffre d'affaires tout en minorant les coûts (matières premières, frais généraux, masse salariale)
- Optimiser le BFR (diminuer les encours clients, augmenter les fournisseurs, diminuer les stocks- ex: ABC)
- Optimiser les investissements: ajuster les dates de paiement

Avoir recours aux actionnaires: adapter le versement

2- Financement externe:

- Financer le BFR: affacturage, cession de créances, Dailly
- Financer le résultat: subventions de fonctionnement (exportation, embauche...), et lisser les CF par la sous-traitance, l'intérim
- Financer les équipements: subvention d'investissement, location, crédit-bail, emprunt bancaire
- Financer la trésorerie: après avoir constaté des découvert de trésorerie, avoir recours à des crédits
