

Thème 4 : Evaluation et performance

Question 9 : Les décisions de gestion rendent-elles toujours une organisation plus performante ?

Capacités :

- Analyser la relation entre le prix, le coût et le niveau de qualité d'un produit ou d'un service
- Analyser comment en privilégiant certains indicateurs de performance d'autres indicateurs peuvent être dégradés

Notions :

Qualité (biens et services)

Chapitre 16 : La qualité, facteur de performance des organisations

Contexte : Société Carton Plein

Chantal Renard, diplômée d'une école de design, a décidé de développer une activité de fabrication de mobilier en carton. D'après les enquêtes réalisées par le syndicat professionnel des activités manuelles artistiques (CREAPLUS), cette activité est en plein essor.

Elle installe son atelier à Nancy et crée un site de vente en ligne. Ainsi naît en juillet 2010 la société **Carton Plein**. Avec Sébastien Plume, autre diplômé de son école qu'elle a embauché, Chantal travaille sur une gamme de meubles et d'accessoires pour enfants qu'ils conçoivent gais et originaux.

Ils assureront la découpe, l'assemblage et la décoration des meubles, mais se contenteront de commercialiser les modèles en Kit que leur fournisseur de cartonnages découpera et conditionnera pour eux.

Chantal a trouvé près de Nancy un fournisseur qui propose des cartonnages dont les coûts permettent à Carton Plein de pratiquer des prix équivalents à ceux de la concurrence. En 2017, elle constate que ses ventes ont augmenté régulièrement depuis 2010. La demande a bien progressé, mais l'offre s'est également beaucoup accrue.



- Comment peut-on apprécier que les produits proposés sur le marché correspondent aux besoins des consommateurs ?
- Quelles sont les conséquences prévisibles pour l'entreprise si les produits proposés cessent de plaire aux consommateurs ?

1. La prise en compte de la qualité

Accaparée par son activité de création et de production, Chantal n'a pas jusque là pris le temps d'évaluer si Carton Plein répondait vraiment aux attentes de ses clients en termes de qualité. Elle se demande si ses choix ont été pertinents. Elle décide donc de faire réaliser une enquête de satisfaction auprès de ses clients par un groupe d'étudiants en BTS Management des Unités Commerciales et obtient des résultats suivants pour 200 clients interrogés :

Le suivi de la satisfaction client

Leur choix s'est porté sur Carton Plein :

- Grâce à la présentation des produits et services proposés :30 %
- Pour l'originalité des modèles proposés :25 %
- Pour les prix pratiqués :25 %
- Parce que quelqu'un m'en avait parlé :15 %
- En raison des délais de livraison annoncés : ..5 %

Carton Plein a répondu à leurs attentes s'agissant :

- De la solidité du produit acheté :80 %
- Du respect du délai de livraison :70 %
- De la conformité du produit reçu par rapport au produit présenté sur le site :65 %
- Du service après-vente :30 %
- Des finitions :50 %

- Repérez les points forts et les points faibles de la qualité de l'entreprise Carton Plein.

Points forts	Points faibles

- Expliquez pourquoi Chantal risque de considérer que les résultats de l'enquête ne lui apportent pas tous les éléments d'information dont elle a besoin.

Les formes de qualité

La norme ISO 9000 : 2005 définit la qualité comme « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ». Dans la pratique, la qualité se décline sous deux formes :

• **La qualité externe** : correspond à la satisfaction des clients. Il s'agit de fournir un produit ou des services conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser et ainsi améliorer sa part de marché. Les bénéficiaires de la qualité externe sont les clients d'une entreprise et ses partenaires extérieurs. Ce type de démarche passe ainsi par une nécessaire écoute des clients mais doit permettre également de prendre en compte des besoins implicites, non exprimés par les bénéficiaires.

• **La qualité interne** : correspond à la maîtrise et à l'amélioration du fonctionnement interne de

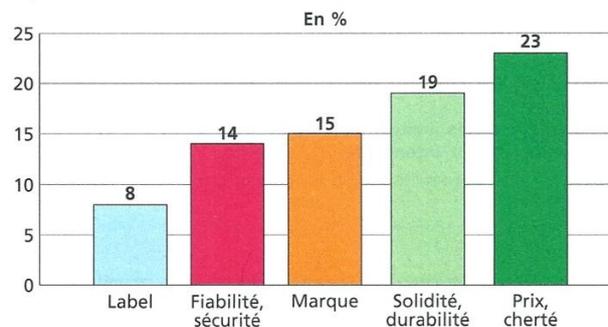
l'entreprise. L'objet de la qualité interne est de mettre en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements. Les bénéficiaires de la qualité interne sont la direction et les personnels de l'entreprise, les actionnaires... et, bien sûr, les clients. La qualité interne passe généralement par une étape d'identification et de formalisation des processus internes réalisés grâce à une démarche participative.

Difficile de faire de la qualité externe sans qualité interne !

« La qualité, c'est quoi ? », Livret Afnor, www.enseignants.afnor.org, BC 05/02/2003

- D'après vous, l'enquête proposée par Chantal vise-t-elle la qualité externe ou interne ?
Donnez un exemple de question qui pourrait concerner l'autre forme de qualité.

Perception de la qualité d'un bien de consommation



Couvreur - Lehuédé,
CREDOC
"Consommation et
modes de vie"
N° 157

Guide de lecture : 23 % des citations évoquent le prix plus élevé comme caractéristique d'un produit de qualité.

- Quels sont les attributs d'un produit de qualité d'après les consommateurs ? Quels sont les gages d'un produit de qualité ?

2. L'impact de la qualité sur l'activité de l'organisation

Extrait d'un courrier de réclamation de Carton Plein au responsable qualité de l'entreprise Remond

[...] Pour la troisième fois cette année, nous sommes dans l'obligation de vous faire part d'observations relatives à la qualité des produits que vous nous livrez.

En effet, le nombre de retours de nos clients sur la dernière commande de produits en Kit d'un mon-

tant global de 4 000 € a entraîné des pertes que nous estimons à 250 €.

Nous vous rappelons que vous aviez pris l'engagement de nous fournir un produit qui, malgré un prix très compétitif, devait présenter des garanties de qualité satisfaisantes. [...]

Un coût déterminé par la qualité du produit

Après avoir procédé au comparatif des produits proposés par deux fournisseurs potentiels, Chantal a retenu Remond.

Caractéristiques offre	Remond	Eco Cartonnages
Densité	300 g/m ²	300 g/m ²
Résistance	Double cannelure	Triple cannelure
Prix au m ²	5 €	5,50 €
Composition du cartonnage	Non précisé	50 % issus du recyclage
Délais de paiement	À 30 jours	À 10 jours
Délais de livraison	8 jours	8 jours
Prise en charge défauts	Non	Oui
Certification	Non	Entreprise certifiée Iso 9000
Localisation	France	France

- Identifiez ce qui justifie que l'entreprise Eco Cartonnages pratique un prix d'achat plus élevé que l'entreprise Remond, fournisseur de Carton Plein.
- Pourquoi, selon vous, Chantal a fait ce choix.

Le compte de résultat prévisionnel 2018 de Carton Plein

Achat de marchandises	75 000,00 €	Ventes de marchandises	101 250,00 €
Achat de fournitures	22 500,00 €		
Charges externes	12 000,00 €	Production vendue	90 000,00 €
Rémunération	45 000,00 €		
Dotations aux amortissements	3 500,00 €		
Total des charges	158 000,00 €	Total des produits	191 250,00 €
Résultat	33 250,00 €		
Total général	191 250,00 €	Total général	191 250,00 €

- Calculez le taux de perte de Carton Plein pour la commande objet de la lettre de réclamation et le coût prévisionnel pour l'ensemble des produits en Kit pour 2018 sur la base d'un taux de perte identique.

Commande concernée en 2017		Prévisions 2018	
Valeur de la commande		Valeur des achats prévisionnels	
Retour de marchandise		Taux de perte	
Taux de perte sur la commande		Valeur des retours prévisionnels	

- Dans l'hypothèse où Chantal ferait appel en 2018 à l'entreprise Eco Cartonnages pour ses cartonnages, énoncez l'impact de ce choix.

- Complétez le tableau ci-après, en utilisant la formule suivante :
Taux de marge = Marge commerciale HT / Coût d'achat HT.

Vente de marchandises	
Achat de marchandises	
Marge	
Taux de marge	

- Présentez les différentes simulations de prix, de coût et de marge.

Hypothèse 1 : Même taux de marge		Hypothèse 2 : Même marge		Hypothèse 3 Même prix	
Vente de marchandises		Vente de marchandises		Vente de marchandises	
Achat de marchandises		Achat de marchandises		Achat de marchandises	
Marge		Marge		Marge	
Taux de marge		Taux de marge		Taux de marge	

- A partir des résultats obtenus, précisez les décisions que pourra prendre Chantal. Dégagez, pour chaque hypothèse, les conséquences qui en découleraient.

	Conséquences positives	Conséquences négatives
Hypothèse 1		
Hypothèse 2		
Hypothèse 3		

Des effets des décisions de gestion

Le marché du mobilier en carton est globalement intéressant mais la concurrence, de plus en plus sévère. De ce fait, Chantal a été amenée à prendre différentes décisions de gestion. L'une d'elles concerne le choix de la poursuite d'activité dans son atelier Découpe, étape essentielle du processus de production, permettant à Carton plus de se différencier de la concurrence et répondre à la demande de la clientèle. Ainsi, elle peut soit embaucher définitivement son stagiaire, Ricardo Rossi, soit faire appel à la sous-traitance, sachant que le gain lié à la sous-traitance s'élève à 3 120 €, soit 4,5 % du coût de production.

Pour l'aider dans sa prise de décision, elle dispose du bilan de stage de Ricardo dans le cadre de sa formation qui se termine ainsi :

"(...) En conclusion, on pourrait énoncer les choses de la façon suivante : Ricardo a su faire preuve tout au long de ce stage de sa capacité à travailler dans un cadre pourtant contraignant, sans que cela affecte, ni le soin apporté aux travaux réalisés, ni son potentiel de création. Il s'est avéré être un collaborateur précieux."

Finalement, Chantal décide d'embaucher définitivement son stagiaire pour son activité Découpe.

- Expliquez pourquoi Chantal ne retient pas le recours à la sous-traitance, malgré la possibilité de réduire ses coûts de production

Carton Plein engage une campagne promotionnelle en décembre 2017

Chantal lance une campagne de promotion sur le fauteuil en kit.

Le coût d'achat unitaire du fauteuil en kit est de 25 €.

Le prix de vente habituel est de 33,75 € HT.

La moyenne des ventes réalisées sur ce mois les années précédentes est de 240.

Chantal propose une remise de 10 % pour les commandes passées par les clients en décembre.

Elle reçoit 320 commandes en décembre.

- Présentez, pour le mois de décembre 2016, les indicateurs commerciaux dans les deux hypothèses envisagées : avec ou sans promotion

	Hypothèse 1 – Sans campagne de promotion	Hypothèse 2 – Avec la campagne de promotion
Coût d'achat unitaire		
Prix de vente (taux de marge sur le coût d'achat de 35 %)		
Marge unitaire		
Quantité vendue		
Chiffre d'affaires		
Marge globale		
Taux de marge sur chiffre d'affaires		

- Quel indicateur Chantal a privilégié dans sa décision lorsqu'elle a choisi de lancer la promotion ?

Du nouveau chez Carton Plein !

Carton Plein reçoit de plus en plus de mails de clients qui n'arrivent pas à assembler correctement les meubles en kit. En 2016, pour un nombre global de 2300 ventes, 10 % de mails de cette nature ont été traités.

Chantal décide donc, début 2017, de remplacer la notice papier par un DVD qui, au moyen d'une série de gags, communiquera à "l'apprenti fabricant" l'ensemble des informations nécessaires à l'accomplissement de l'assemblage et lui soumettra des idées de décoration des meubles en kit (liste des caractéristiques techniques des fournitures, conseils et démonstration, suggestions de décoration). Le coût de revient du DVD est de 1 €.

Dans les semaines qui suivent la distribution des kits contenant le DVD, le nombre de mails a diminué de façon très significative.

- Analysez la décision de Chantal en réponse à l'augmentation de mails reçus de la part des clients.