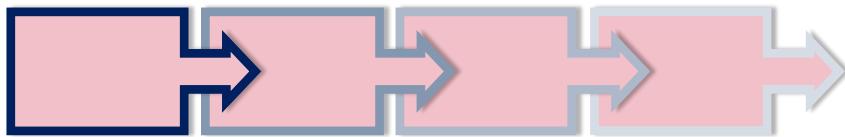


OPTIMISER L'ACTIVITE D'UN CENTRE DE PROFIT





Qu'est-ce qu'un centre de responsabilité?

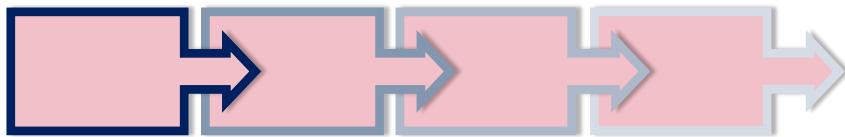


Les centres de responsabilités sont définis en fonction :

- Des objectifs de l'entreprise
- De la délégation de responsabilités souhaitée par la direction de l'entreprise
- De l'organisation propre à l'entreprise
- Des moyens disponibles pour suivre et contrôler la gestion
- Des ressources humaines disponibles.

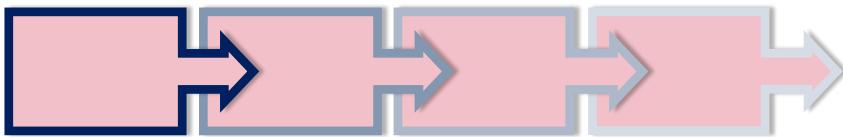
Un centre de responsabilité (C.D.R) est caractérisé par :

- Une activité homogène
- Un responsable
- Une responsabilité déléguée
- Des moyens (hommes, techniques, capitaux)
- Des résultats mesurables.



Centres de responsabilité

CONTRÔLE DE GESTION ET GESTION BUDGETAIRE



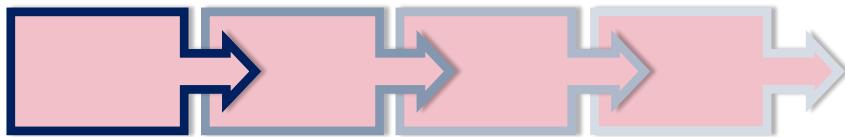
LA GESTION BUDGETAIRE

a) Les centres de responsabilité

Le découpage de l'entreprise en centres de responsabilité, qui doit nécessairement correspondre à l'organigramme de structure, est un élément indispensable du contrôle de gestion.

Définition :

Un centre de responsabilité est un groupe d'acteurs de l'organisation regroupés autour d'un responsable, auquel des moyens sont octroyés pour réaliser l'objectif qui lui a été assigné.



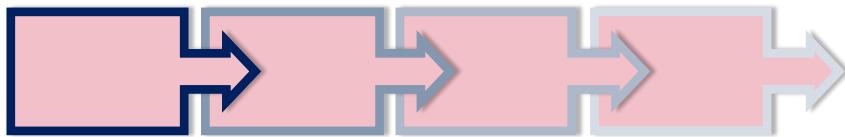
5 types de centres de responsabilité, en fonction des missions

1) Centre de coûts

L'unité concernée doit réaliser le produit qu'elle fabrique au moindre coût, avec la meilleure qualité possible.

Plusieurs indicateurs peuvent être élaborés par le contrôle de gestion pour mesurer les performances des centres :

- Coût : coût de production, niveau des stocks...
- Qualité : taux de rebut, taux de panne, critères de qualité
- Délai : délai de réponse à la demande



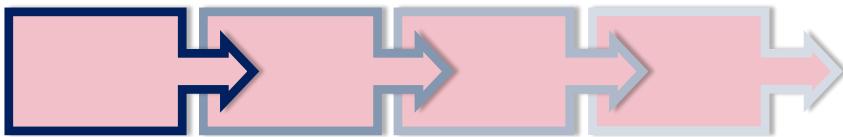
2) Centre de dépenses discrétionnaire

Pour les services fonctionnels dont la mission est d'aider une activité opérationnelle, un centre de coûts discrétionnaire est créé avec un budget fixé pour gérer au mieux l'opération.

Exemple : secteur administratif...

3) Centre de recettes

L'unité doit maximiser le chiffre d'affaires du produit ou de l'activité visée. Les indicateurs possible pour ce centre est le volume de ventes, le taux de remise, délai de paiement accordé, ...

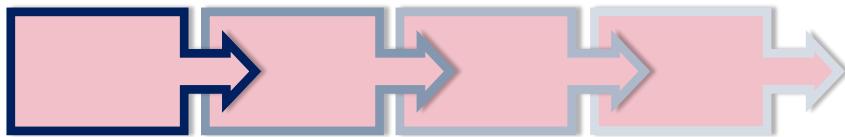


4) Centre de profit

Le service doit dégager la marge maximale en améliorant les recettes des produits vendus et en minimisant les coûts produits. Les centres de profits d'une entreprise correspondent en général aux segments stratégiques (métiers, produit/marché...).

C'est un centre qui fonctionne comme une entreprise indépendante.

Les critères de performance et de gestion sont nombreux puisque tous les domaines influencent plus ou moins directement le profit (résultat net, taux de marge, ratio de rentabilité...).



5) Centre de d'investissement

Le service concerné doit dégager la meilleure rentabilité possible des capitaux investis tout en réalisant un profit. Les centres d'investissement se situent généralement au plus haut niveau hiérarchique. Les indicateurs de gestion sont les critères de rentabilité des capitaux investis (bénéfice taux de rentabilité...).

Les centres d'investissement, à l'inverse des centres de profit qui ne recherchent trop souvent que des bénéfices à court terme, ont une vision à long terme.

Nature du centre de responsabilité	Caractéristiques et éléments de responsabilité	Critères et indicateurs utilisés
Centre de coûts	<ul style="list-style-type: none"> Objectifs d'activité prévisionnelle (outputs) au moindre coût tout en respectant des objectifs de qualité et de délais. Le centre n'est pas responsable de son niveau d'activité. 	<ul style="list-style-type: none"> Quantité produite Coût unitaire Coût unitaire des produits (coût rationnel) Qualité Délais
Centre de dépenses discrétionnaires	<ul style="list-style-type: none"> Pas de définition d'outputs mesurables. Objectif de respect de l'enveloppe budgétaire prévu. Qualité du service rendu. 	<ul style="list-style-type: none"> Coût total du centre Qualité du service en termes de taux de réclamations, temps moyen de traitement d'un dossier, etc.
Centre de recettes	<ul style="list-style-type: none"> Maximiser un chiffre d'affaires en termes de niveau et de composition des ventes. Quelquefois, minimiser des frais de commercialisation. 	<ul style="list-style-type: none"> Montant de chiffre d'affaires Structure de ce chiffre (s'apparente à la notion de qualité du chiffre d'affaires) Coûts propres au centre

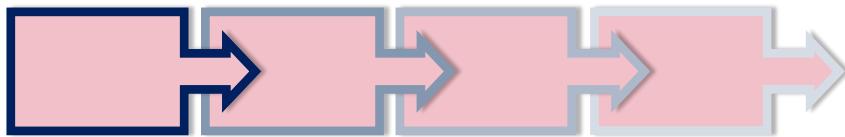
Nature du centre de responsabilité	Caractéristiques et éléments de responsabilité	Critères et indicateurs utilisés
Centre de recettes	<ul style="list-style-type: none"> • Maximiser un chiffre d'affaires en termes de niveau et de composition des ventes. • Quelquefois, minimiser des frais de commercialisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Montant de chiffre d'affaires • Structure de ce chiffre (s'apparente à la notion de qualité du chiffre d'affaires) • Coûts propres au centre
Centre de profit	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité globale en termes de chiffre d'affaires et de consommations compte tenu de moyens (humains et capitaux) alloués et de spécificités concernant les outputs. • Peu ou pas de responsabilité sur l'adéquation capacité utilisée/capacité disponible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marge générée avant financement des moyens alloués : EBE • Efficience du centre : Production/Moyens utilisés • Rendement des moyens alloués = Marge/Capitaux • Qualité des produits • Respect des délais
Centre d'investissement ou de rentabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité globale en termes de chiffre d'affaires, de consommations et d'un certain niveau de rentabilité des actifs. • Responsabilité des coûts de capacité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision globale de l'efficience • Coût du gaspillage = Production/Moyens utilisés • Coût de l'oisiveté = Moyens utilisés/moyens disponibles

Le choix des centres :

Dépend de plusieurs facteurs : nature de l'activité, type de produit, stratégie de l'entreprise, type de pouvoir et degré de délégation de responsabilité accordée (plus le pouvoir sera décentralisé et délégué, plus le nombre de centres sera important).

Nature de la mission	Type de centre	Niveau de la structure
Production	Centre de coûts	Usines, ateliers ou magasin de stockage
Service rendu	Centre de dépenses discrétionnaires	Services administratifs
Vente	Centre de recettes	Services commerciaux, billetteries
Résultat	Centre de profit	Usines, établissements
Rentabilité des capitaux investis	Centre d'investissement	Filiales

Qu'est ce que la
création de valeur
pour une entreprise ?



Qu'est ce que la création de valeur pour une entreprise ?

La notion de valeur est issue, historiquement, des théories économiques. Celles-ci se sont d'abord appuyées sur une approche « objective », en comparant la valeur aux coûts (Smith, Ricardo, Mill).

Ensuite, les marginalistes (Walras, Mayer, ...) ont développé une approche « subjective », marginaliste, fondée sur l'utilité du bien.

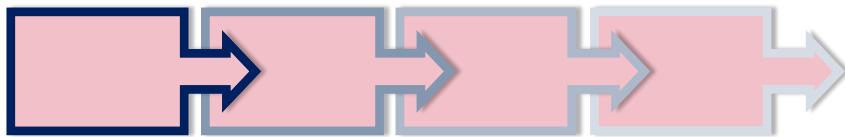
Il existe différentes notions de « valeur »

1. La valeur « commerciale » se rapproche de la valeur d'utilité « ce que les clients sont prêts à payer » : « la valeur s'obtient en pratiquant des prix inférieurs à ceux des concurrents [stratégie de domination par les coûts] ou en fournissant des avantages uniques qui font plus que compenser un prix plus élevés [stratégie de différenciation] ».

2. La valeur ajoutée, notion comptable, est la valeur créée par la production de l'entreprise ; c'est la « différence entre le prix de vente et la somme des ressources externes à l'entreprise mises en œuvre pour réaliser la vente » .

3. La valeur comptable

Représente la valorisation de l'entreprise (immobilisations, capital, ...), après retraitement du bilan et du compte de résultat ; de nombreuses méthodes existent pour valoriser une entreprise .



4. La valeur boursière

Dépend à la fois de la valeur comptable et des notions stratégiques :

la valorisation de perspectives environnementales, les prévisions de résultat et de distribution de dividendes

Ses capitaux proviennent soit des actionnaires (fonds propres) qui attendent une rémunération sous forme de dividendes ou de plus-values, soit des banquiers (dettes) qui attendent une rémunération sous forme d'intérêts .

Gérer et Piloter son Centre de Profit

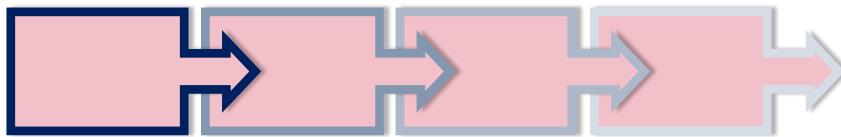


DEFINITION CENTRE DE PROFIT

- Centre de responsabilité pour lequel a été fixé un objectif de profit ou de marge (ou maximiser le profit ou la marge).
- La performance étant déterminée par le profit ou la marge dégagée, il est possible de donner à son responsable toute liberté dans le domaine des prix (dans la mesure toutefois où la fixation des prix n'est pas incompatible avec la stratégie marketing de l'entreprise...) et de l'engagement des coûts .
- Le centre de profit doit être en contact avec le marché, ce qui n'élimine pas les cessions d'une partie de ses prestations à d'autres divisions de l'entreprise .

Un **centre de profit** est une unité « autonome » au sein d'une entreprise, doté d'un compte d'exploitation et qui possède par conséquent ses propres produits et ses propres charges et dégage des bénéfices ou éventuellement des pertes.

Une unité opérationnelle de production (de biens ou de services). Il s'agit d'une structure d'exécution au profit de la stratégie du groupe à laquelle il appartient.



Il est dirigé par un responsable, un directeur, qui répond à la DG. L'unité opérationnelle s'applique à produire dans le cadre des orientations stratégique définit par la direction générale. Le degré d'autonomie de chaque centre de profit est propre aux choix interne de l'entreprise.

Exemples centres de profit dans l'entreprise

- **Ressources humaines**
- **Juridique**
- **Qualité**
- **Production**
- **Marketing et communication**
- **Technique**
- **Économique et financier**
- **Commercialisation et vente**

EX CATEGORY MANAGEMENT

Importance de bien vendre de bien connaître les attentes clients, distributeurs et des tendances de consommation

**CATEGORY
MANAGEMENT**

Définition CATEGORY MANAGEMENT

Processus distributeur/industriel de gestion de catégorise en tant qu'unités commerciales. Objectif d'amélioration des résultats et fournir de la valeur ajoutée au client-consommateur



Mode d'organisation des distributeurs consistant à organiser l'assortiment en fonction d'univers de produits (tels que perçus par les clients), plutôt que de catégories de produits.

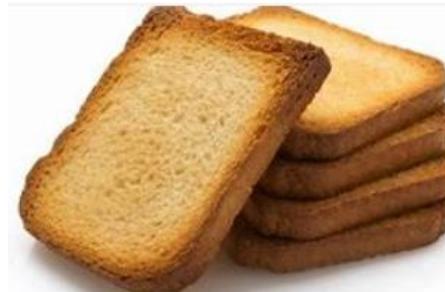
Déf Mercator

MARKETING ACHAT



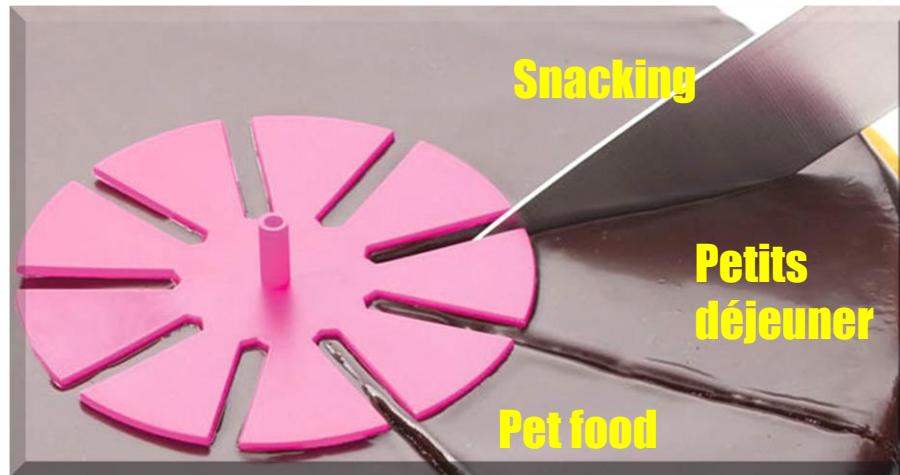
Définition CATEGORIE

Une catégorie est un groupe distinct et gérable de produits perçus par le consomateur comme étant liés et/ou interchangeables pour satisfaire un besoin donné



CATEGORY MANAGEMENT → UN PRINCIPE

Son principe consiste à découper l'assortiment d'un distributeur en ensemble cohérents pour les consommateurs (les catégories) qui vont être gérées (managées) dans l'optique d'apporter une grande satisfaction des clients cibles.





Plan des grands univers



Plan des grands univers

La matrice du modèle économique d'un centre de profits

Partenaires clés

Le réseau de partenaires et de fournisseurs clés grâce auxquels le modèle économique du centre de profits fonctionne.

Activités clés

Les choses les plus importantes que le centre de profits doit faire pour que son modèle économique fonctionne.

Proposition de valeur

La combinaison de produits et services (et autres créateurs de valeur) qui créent de la valeur pour les clients ciblés par le centre de profits.

Relations avec les clients

Les types de relations établis avec chaque segment de clientèle en fonction des objectifs stratégiques.

Clients

Les différents groupes d'individus ou d'organisations que cible le centre de profits.

Ressources clés

Les actifs les plus importants requis pour faire fonctionner le modèle économique du centre de profits.

Canaux

L'ensemble des canaux qui permettent de faire découvrir les produits et services du centre de profits, de les vendre et de les distribuer.



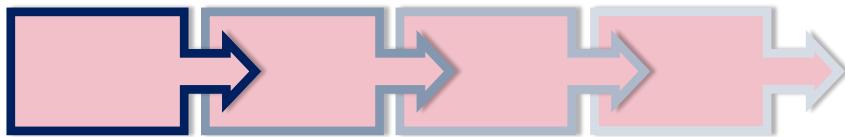
Structure de coûts

Les coûts inhérents au fonctionnement du modèle économique du centre de profits.

Sources de revenus

Les revenus générés auprès de chaque segment de clientèle servi par le centre de profits.

Qu'est-ce qu'un
responsable d'un
centre de profit ?

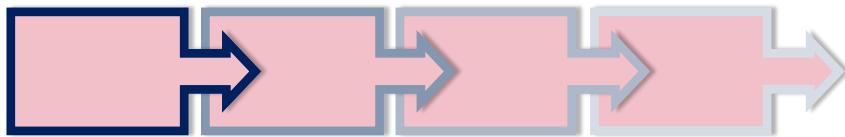


Le responsable de centre de profit est un **professionnel du secteur de la finance** et de la gestion.

Son objectif ?

Permettre aux entreprises pour lesquelles il travaille **d'augmenter son chiffre d'affaires** et réduire ses pertes.

Le manager doit faire en sorte que les équipes commerciales atteignent certains objectifs. Pour cela, il met en œuvre la stratégie commerciale définie par la direction de l'entreprise.



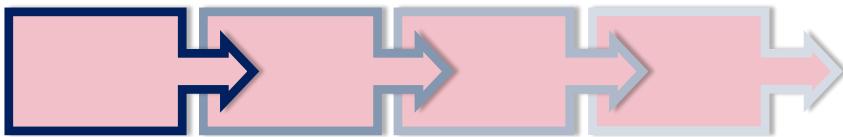
Il participe à la définition de cette stratégie à suivre.

Rôle de management du personnel et reporting auprès de ses supérieurs.

Assure le suivi des commerciaux en leur proposant des **nouvelles façons de procéder** : nouvelles techniques de vente, de négociation...

Il présente les chiffres de la société : dépenses, chiffres d'affaires, marge...

Le responsable d'un centre de profit est employé par des structures de commerce et de vente comme des enseignes de la grande distribution, des boutiques, des magasins, des banques, des compagnies d'assurance ou encore des agences.



qualités requises :

- **une résistance au stress** : mener de front de nombreuses tâches. I rendre des comptes à la direction, garant du respect des objectifs commerciaux
- **un esprit d'analyse** : prenant part à la définition de la stratégie financière de l'entreprise, pouvoir prévoir un budget, anticiper les évolutions du marché, répartir de la meilleure manière qui soit les dépenses de l'entreprise.
- **Des qualités de communicant** : travaille en autonomie mais doit également manager des équipes communiquer quotidiennement avec elles. Doit d'assurer une bonne relation entre les commerciaux comme avec la direction.

FONCTIONNEMENT CENTRE DE PROFIT



A man in a light blue t-shirt and jeans is pushing a green wheelbarrow on a grassy lawn. A blue rectangular box is overlaid on the image, containing a list of department names. A circular badge with the text 'Optimiser centre de profit' is positioned in the lower-left corner of the box.

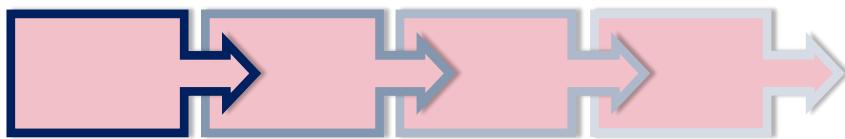
- Rh
- Juridique
- Qualité
- Production
- Marketing
- Communication
- Financier
- Vente

Optimiser
centre de
profit



EXEMPLE LEVIER ANALYSE VENTES RH

Dans mon centre de profit mon équipe est elle bien dimensionnée au niveau ressources par rapport à mes objectifs ?



CONTEXTE

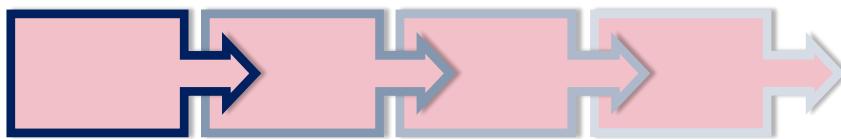
La force de vente des boissons Pimento est composée de 19 commerciaux qui travaillent de la façon suivante :

- **7 heures de travail par jour**
- **1 jour/ semaine pour administratif**
- **5 jour/semaine de travail**
- **5 semaines de congés**
- **3 semaines /an salons et formations**
- **1 semaine congés divers/fériés**
- **24000 km / an de déplacements**

Pimento à 2000 clients actifs et l'objectif est de 1500 prospects/an. La durée de visite en prospection est d'une heure

Catégories	% de clients	Durée d'une visite	Fréquence des visites/an
A	10	1 h 30	20
B	40	1 h	10
C	50	0 h 30	5

1h = 1
1h30 = 1,5
30 mn = 0,5



METHODE DE CALCUL

- Calculer les heures de visite par catégorie de clients
- Calculer le nombre d'heures consacrées à la prospection
- Calculer le nombre d'heures totales consacrées visites clients et prospects
- Calculer nombre de jours de visites par an
- Calculer le nombre heures travaillées par an
- Calculer nombre heures déplacement annuel
- Calculer nombre heures de visites à faire par an

A partir de ces données vous pouvez calculer la taille optimum de la force de vente nécessaire à Pimento pour réaliser les taches et les objectifs

RESSOURCES

La force de vente des boissons Pimento est composée de 19 commerciaux qui travaillent de la façon suivante :

- 7 heures de travail par jour
- 1 jour/ semaine pour administratif
- 5 jour/semaine de travail
- 5 semaines de congés
- 3 semaines /an salons et formations
- 1 semaine congés divers/fériés
- 24000 km / an de déplacements

Catégories	% de clients	Durée d'une visite	Fréquence des visites/an
A	10	1 h 30	20
B	40	1 h	10
C	50	0 h 30	5

Pimento à 2000 clients actifs et l'objectif est de 1500 prospects/an. La durée de visite en prospection est d'une heure

catégorie de client	nombre de clients	nombre de visites	nombre d'heures
A			
B			
C			
TOTAL			

1h = 1
1h30 = 1,5
30 mn = 0,5

Calculer	Résultats du calcul
nombre d'heures de visites de prospection	
nombre total heures de visites clients et prospects	
nombre de jours de visites par an (enlever les semaines pas sur le terrain)	
nombre heures travaillées par an	
nombre d'heures déplacement par an (moy 60km/h)	
nombre potentiel d'heures de visites par an	
taille optimum de la force de vente	