

Série d'exercices : Gestion commerciale pour 4ème Economie et Gestion Tunisie

EXERCICE N° 1 : Politique commerciale (SP 2020)

L'entreprise « **BIO SOIN** » est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de produits de soin de la peau et des cheveux. Au début de l'année 2021, elle compte produire et commercialiser, par lot de 6 flacons, un nouveau produit « Crème de soin » concentrée pour le visage et les mains à base de l'huile d'olive extra vierge. Le coût de production et le prix de vente d'un lot de 6 flacons sont estimés respectivement à 120 D et à 204 D HTVA (TVA 19 %). L'entreprise compte réaliser une campagne publicitaire sur trois ans dont le coût annuel ne doit pas dépasser **120 000 D** tout en garantissant **un taux de marge bénéficiaire de 20 %** par rapport au chiffre d'affaires annuel.

Toute la quantité à fabriquer sera vendue par le biais de deux représentants commerciaux travaillant 12 mois par an et qui percevront chacun :

- Un montant mensuel fixe de 700 D ;
- Une commission de 3 % du chiffre d'affaires annuel HTVA réalisé.

Les ventes prévisionnelles pour l'année 2021 sont résumées dans le tableau suivant :

Produit : « Crème de soin »	Représentant 1	Représentant 2
Lot de 6 flacons	60 % soit 2100 lots	40 %

Travail à faire :

- 1) Déterminez le nombre total de lots de 6 flacons de « Crème de soin » à vendre et en déduire celui à vendre par le **représentant 2**.
- 2) Calculez le chiffre d'affaires annuel prévisionnel HTVA à réaliser par chaque représentant et en déduire le chiffre d'affaires global.
- 3) Déterminez pour le nouveau produit « Crème de soin »
 - a- Le coût de revient annuel.
 - b- Le coût de distribution annuel.
 - c- Le salaire annuel de chaque représentant commercial.
 - d- Le montant annuel à réserver à la campagne publicitaire.
- 4) L'entreprise pourra-t-elle réaliser la campagne publicitaire ? Justifiez.

EXERCICE N° 2 : Cas de l'entreprise « Couleurs de la joie » (SC 2020)

L'entreprise « **COULEURS DE LA JOIE** » fabrique et commercialise deux gammes de peintures en seaux de 25 kg : peinture décorative « **PEDEC** » et peintures vinyliques « **PEVIN** ». Ses principaux clients sont les quincailleries (détaillants). En 2019, sous l'effet de la concurrence et de la diversité des gammes de peinture, l'entreprise entame la phase de récession (baisse du chiffre d'affaires global, baisse des résultats et la détérioration de la trésorerie). Le dirigeant de l'entreprise estime qu'il doit mettre en place plusieurs actions pour surmonter l'ensemble des contraintes :

- ♥ Changer la politique commerciale pour améliorer la rentabilité de ses deux gammes de peinture ;
- ♥ Lancer une nouvelle gamme de peinture pour améliorer sa position concurrentielle sur le marché ;
- ♥ Améliorer la gestion de la trésorerie.

A cet effet, le dirigeant de l'entreprise vous demande de traiter les dossiers ci-dessous :

Dossier n° 1 : Analyse de l'évolution du CA et de la rentabilité

Le dirigeant de l'entreprise « **COULEURS DE LA JOIE** » souhaite faire une analyse de l'évolution du chiffre d'affaires et de la rentabilité des deux gammes « **PEDEC** » et « **PEVIN** ». Il vous communique les informations suivantes :

- **Tableau des chiffres d'affaires :**

Éléments	« PEDEC »			« PEVIN »		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
CA de l'entreprise	1 800 000	2 400 000	2 850 000	2 250 000	1 750 000	1 250 000
CA du secteur	10 000 000	12 000 000	12 500 000	11 250 000	10 900 000	10 000 000

- **Tableau des chiffres d'affaires :**

Éléments	« PEDEC »	« PEVIN »
Prix de vente HTVA d'un seau de 25 kg	30 D	50 D
Taux du coût variable par rapport au chiffre d'affaires	40 %	60 %
Coût fixe total est de 1 710 000 D dont 900 000 D pour la gamme « PEDEC »		

Travail à faire :

- 1) Pour l'année 2019 et pour chaque gamme ;
 - a- Complétez l'**annexe n° 3**.
 - b- Calculez la quantité vendue.
 - c- Déterminez le coût variable unitaire et global.
- 2) Situez les deux gammes « **PEDEC** » et « **PEVIN** » dans leur cycle de vie.
- 3) Complétez le tableau des résultats différentiels dans l'**annexe n° 4**. Commentez les résultats obtenus.
- 4) En se basant sur l'analyse de l'évolution du chiffre d'affaires et de la rentabilité des deux gammes de produits « **PEDEC** » et « **PEVIN** », proposez à l'entreprise au moins deux solutions.

Annexe n° 3 : Tableau d'évolution du CA et de la part de marché de l'entreprise « COULEURS DE LA JOIE »

Éléments		Gamme « PEDEC »			Gamme « PEVIN »		
		2017	2018	2019	2017	2018	2019
Taux d'évolution du CA de l'entreprise		44 %	33,33 %		- 10 %	- 22,22 %	
Taux d'évolution du CA du secteur		22,5 %	20 %	4,17 %	0,75 %	- 2,78 %	- 8,57 %
Part de marché		18 %	21,95 %		20 %	16 %	
Détail des calculs de l'année 2019	Évolution du CA						
	Évolution de la part de marché						

Annexe n° 4 : Tableau des résultats différentiels

Éléments	Gammes		Activité globale
	PEDEC	PEVIN	
Chiffre d'affaires	2 850 000	1 250 000	
Coût variable			1 890 000
Marge sur coût variable			2 210 000
Coût fixe	900 000	810 000	1 710 000
Résultat d'exploitation			

Dossier n° 2 : Choix d'une action commerciale

Au début de l'année 2020 et afin d'améliorer la part de marché et la rentabilité de l'activité de l'entreprise, le dirigeant vous demande de raider à choisir une solution parmi les deux suivantes :

Solution 1 : Abandonner la gamme « **PEVIN** » tout en gardant la même structure de production. Le prix de vente unitaire de la gamme « **PEDEC** » reste inchangé alors que la quantité à produire et à vendre serait de 108 000 seaux.

Solution 2 : Le dirigeant vous communique les informations suivantes :

Éléments	« PEDEC »	« PEVIN »
Quantité à produire et à vendre en 2020	108 000 seaux	<ul style="list-style-type: none"> • 7 500 seaux le premier mois (Promotion : 6 seaux au prix de 4 seaux) • 5 000 seaux le deuxième mois (Promotion : 5 seaux au prix de 4 seaux) • 22 500 seaux pendant les 10 mois restants.
Prix de vente unitaire HTVA	30 D	50 D
Livraison départ usine	Diminution des frais de distribution de 3 % du prix de vente unitaire.	
Campagne publicitaire	Estimée à 4 000 D par trimestre dont 55 % pour la gamme « PEDEC ».	

Travail à faire :

- 1) Pour la solution 1, calculez le résultat d'exploitation de l'activité de l'entreprise.

- 2) Pour la solution 2 :
- Déterminez, pour la gamme « **PEVIN** » le coût variable unitaire et total.
 - Déterminez le coût fixe total.
 - Vérifiez que le montant du CA prévisionnel de la gamme « **PEVIN** » s'élève à 1 575 000 D.
 - Complétez l'**annexe n° 5**.
 - Chiffrez et commentez l'impact de l'action commerciale sur le résultat d'exploitation de la gamme « **PEVIN** ».
- 3) Quelle solution conseillez-vous à l'entreprise ? Justifiez.

Annexe n° 5 : Tableau des résultats différentiels prévisionnels (Solution 2)

Éléments	Gammes		Activité globale
	PEDEC	PEVIN	
Chiffre d'affaires HTVA 19 %		1 575 000	
Coût variable	1 198 800		
Marge sur coût variable		577 500	
Coût fixe	949 300		
Résultat d'exploitation		- 199 200	

Dossier n° 3 : Lancement d'une gamme de peinture

L'entreprise estime que ses moyens de production en 2019 ne sont pas exploités de façon optimale, En 2020, pour améliorer sa position concurrentielle, elle compte diversifier son activité en lançant une nouvelle gamme de peinture « **Enduit** » en seau de 25 kg (une peinture mate destinée pour les travaux courants en intérieur pour les plafonds et les murs en béton). Cette gamme sera vendue aux professionnels avec une **marge bénéficiaire minimale par rapport au coût de revient de 20 %**. L'entreprise vous fournit les éléments du coût de revient prévisionnel pour un seau de 25 kg dans l'annexe suivant :

Annexe : Éléments du coût de revient prévisionnel pour un seau de 25 kg de peinture « **Enduit** »

Matières premières	17,500 D
Frais de fabrication	9,000 D dont 30 % fixes
Conditionnement	4,500 D
Frais de distribution	4,000 D dont 1,000 D fixes

NB : Les coûts fixes unitaires sont calculés sur une production optimale annuelle de 10 000 seaux de 25 kg

Travail à faire :

- Identifiez le canal de distribution de la gamme « **Enduit** ».
- Pour un seau de peinture « **Enduit** » de 25 kg déterminez
 - le coût variable prévisionnel ;
 - le coût fixe prévisionnel ;
 - le coût de revient prévisionnel ;
 - le prix de vente prévisionnel.
- Une enquête avait porté sur 500 professionnels pour connaître leurs attentes en matière de prix et de qualité de la gamme « **Enduit** ». Deux questions ont été posées :

Q1 : Au-dessus de quel prix n'achèteriez-vous pas ce produit Car vous le jugez trop cher ?

Q2 : Au-dessous de quel prix n'achèteriez-vous pas ce produit car vous le jugez de mauvaise qualité ?

 - Complétez l'**annexe n°6** et en déduire le prix d'acceptabilité HTVA de la nouvelle gamme de peinture « **Enduit** ».
 - Le prix d'acceptabilité assure-t-il à l'entreprise le taux de marge par rapport au coût de revient souhaité ? Justifiez.

4) Les concurrents pratiquent un prix moyen de 45 D HTVA de 19 %. L'entreprise hésite entre l'application du prix d'acceptabilité ou l'application du prix moyen pratiqué par les concurrents. De ce fait elle vous demande de

a- Compléter l'**annexe n° 7**.

b- Choisir, en justifiant votre réponse, le niveau de prix à retenir.

Annexe n° 6 : Tableau de détermination du prix d'acceptabilité

Prix TTC (TVA 19 %)	Cumul des personnes ayant répondu « Trop cher »	Cumul des personnes ayant répondu « Mauvaise qualité »	Nombre d'acheteurs potentiel
41,650 D	0	500	
47,600 D	80	330	
51,170 D	205	190	
53,550 D	350	80	
57,120 D	500	0	

Annexe n° 7 : Tableau des résultats différentiels prévisionnels de la gamme « Enduit »

Éléments	Niveau 1 :	Niveau 2 :
	Pratiquer le prix des concurrents	Pratiquer le prix psychologique
Prix de vente aux professionnels HTVA	45 D	43 D
Quantité à vendre	9 000 seaux	10 000 seaux
Chiffre d'affaires	405 000 D	430 000 D
Coût variable		
Marge sur coût variable		
Coût fixe		37 000 D
Résultat d'exploitation		

EXERCICE N° 3 : (SP 2017)

A- Politique de tarification

A la suite du relevé de prix effectué chez les concurrents, le gérant de la société a retenu trois produits dont vous devez actualiser les tarifs en tenant compte des prix des concurrents lorsqu'ils sont inférieurs aux prix de vente actuels pratiqués par la société sans que la marge bénéficiaire ne soit inférieure à 30 % du coût de revient. A ce propos, le gérant désire étudier les répercussions de la révision des tarifs pour savoir s'il doit maintenir la décision d'actualisation des prix.

Vous disposez des informations nécessaires données en **annexe 4**.

Annexe 4 : Tableau d'actualisation des tarifs et de détermination des résultats

Référence	Prix de vente des concurrents	Prix de vente actuel de la société	Coût de revient unitaire de la société	Prix de vente minimum (qui garantit une marge bénéficiaire de 30 % du coût de revient)	Prix de vente après actualisation	Quantité à vendre	Résultat unitaire après actualisation	Résultat global après actualisation
Fromage frais	9,500	10,000	5,852			27 000		
Fromage à pate cuite	12,000	13,000	7,570			70 000		
Fromage à pate molle	15,000	18,000	12,000			120 000		
Détail des calculs de fromage à pate molle	Prix de vente minimum :							
	Résultat unitaire après actualisation :							
	Résultat global après actualisation :							

Travail à faire :

- 1) A l'aide de l'**annexe n° 4** :
 - a) comparez pour chaque type de fromage le prix de vente actuel pratiqué par l'entreprise avec le prix pratiqué par les concurrents.
 - b) complétez le tableau d'actualisation des tarifs et de détermination des résultats **annexe n° 4**.
- 2) Choisissez les prix à adopter pour chaque type de fromage assurant le résultat global le plus élevé.
- 3) Commentez la nouvelle politique de tarification.

B/ Conception d'un plan de communication

La société Tunisie Fromages souhaite valoriser ses produits par le biais d'encarts publicitaires dans les journaux quotidiens les plus diffusés en Tunisie. Sur les conseils de son agence publicitaire, M. Nader souhaite que la publicité paraisse dans **15 numéros** (parutions).

La maquette de l'encart publicitaire d'un format d'une page a été mise en forme par l'agence publicitaire partenaire qui a présenté à la société une note d'honoraires de 3 230 D HTVA. Vous disposez des tarifs publicitaires de trois journaux consultés :

Éléments	Journal 1	Journal 2	Journal 3
Parution	Journalière	Journalière	Journalière
Tirage	30 000 exemplaires	32 000 exemplaires	29 000 exemplaires
Espace	Simple page	Simple page	Simple page
Emplacement	Dernière page	Dernière page	Dernière page
Tarif par parution HTVA	1 000 D	1 020 D	980 D
Remise	8 % si le nombre de parutions dépasse 10	10 % si le nombre de parutions est au moins égal à 14	5 % si le nombre de parutions dépasse 6

M. Nader vous demande de comparer les différentes offres publicitaires dans la presse afin de retenir la plus pertinente.

Travail à faire :

- 1) Calculez le coût de chaque support publicitaire (journal).
- 2) Choisissez en justifiant votre réponse le support publicitaire le plus pertinent.
- 3) Déterminez le coût nécessaire pour financer ce plan de communication sachant que la société compte réserver en plus 83 000 D à la promotion des ventes et aux relations publiques.

EXERCICE N° 4 : Communication, publicité et promotion (SP 2016)

Pour accroître ses ventes et promouvoir la commercialisation des cuisines équipées, la société « **Meubles de la nouvelle époque** » a contacté une agence de communication qui est chargée de la promotion. Le gérant vous demande de l'éclairer sur l'opportunité des actions prévues et sur leurs modalités de mise en œuvre. Vous disposez des informations suivantes :

- 1) Campagne publicitaire et promotionnelle à la télévision nationale :
 - Frais de conception et d'élaboration des messages : 2 500 dinars ;
 - Diffusion à la télévision : 15 jours à raison de 30 secondes par jour à 700 dinars les 30 secondes.
- 2) Participation à un grand jeu concours avec prix : Un séjour tout compris pour une famille (2 parents et 3 enfants) d'une valeur commerciale de 500 dinars. Ce prix est décerné pour 10 familles tirées au sort ayant répondu correctement à une question simple.
- 3) Distribution aux points de vente de 1 000 tee-shirts aux couleurs de la société d'une valeur de 10 dinars par tee-shirt.

L'agence de communication, pour la préparation de cette campagne, a présenté à la société une facture de 2 000 dinars.

Travail à faire :

- 1) Déterminez le coût de chaque support de communication.
- 2) Déterminez le coût total de la campagne publicitaire et promotionnelle proposée.
- 3) Quel est l'impact de cette campagne publicitaire et promotionnelle sur la structure des charges prévisionnelles ?

EXERCICE N° 5 : Suivi d'une animation promotion (SC 2016)

Afin de promouvoir les ventes, des concours miss sont organisés pendant deux semaines en décembre pour encourager les jeunes filles à prendre de plus en plus soin de leur corps. A cette occasion, un prospectus est distribué. Le gérant de la société vous communique les informations suivantes :

1) Conditions de la promotion 2014 :

- Prix promotionnels : Moins 10 % du prix de vente habituel hors taxes ;
- Chiffre d'affaires hors taxes réalisé pendant la période de promotion : 110 000 D ;
- Marge réalisée promotion 2014 : 18 000 D.

2) Conditions de la promotion 2015 :

a. Consignes et objectifs :

- Prix promotionnels : Moins 10 % du prix de vente habituel hors taxes ;
- Objectif chiffre d'affaires hors taxes promotion 2015 : 150 000 D ;
- Objectif marge promotion 2015 : 30 000 D.

b. Résultats :

- Chiffre d'affaires hors taxes réalisé promotion 2015 : 120 000 D ;
- Marge totale réalisée promotion 2015 : 1/6 du chiffre d'affaires réalisé.

Travail à faire :

- 1) Complétez l'**annexe n° 1** afin de déterminer la marge dégagée pendant l'opération promotionnelle « Concours miss », l'écart en valeur entre objectif et réalisation ainsi que le pourcentage d'évolution par rapport à 2014.
- 2) Que pensez-vous de l'efficacité de l'action promotionnelle menée en décembre 2015 ?

Annexe n° 1 : Suivi de l'action promotionnelle

Éléments	Objectif 2015	Réalisation 2015	Écart en valeur	Réalisation 2014	Pourcentage d'évolution par rapport à 2014
Chiffre d'affaires					
Marge bénéficiaire					

Détail des calculs :

1. Marge bénéficiaire réalisée promotion 2015 :
2. Écart en valeur sur chiffre d'affaires :
3. Écart en valeur sur marge bénéficiaire :
4. Pourcentage d'évolution par rapport à 2014 :

EXERCICE N° 6 : (SP 2015)**Dossier 1 : Analyse du marché de chocolat et de la rentabilité des produits de l'entreprise « la délicieuse »****A- Analyse du marché de chocolat :**

Avant le lancement du nouveau produit, M. ALI gérant de la société en accord avec le directeur commercial, souhaite analyser la tendance générale du marché de chocolat. Pour préparer ce travail, il vous remet les données nécessaires sur le marché de ces produits (Annexe A) et vous charge de les analyser.

Annexe A : Les tunisiens consomment et apprécient les chocolats. De la simple tablette à la crème à tartiner, le chocolat est un produit populaire.

Répartition des chiffres d'affaires par segment (Sommes en dinars)

Segments	« LA DELICIEUSE »		Les concurrents	
	2013	2014	2013	2014
Confiserie de chocolat	6 000 000	6 150 000	42 000 000	43 050 000
Tablette de chocolat	7 500 000	7 700 000	60 000 000	62 000 000
Cacao en poudre sucré	1 500 000	1 450 000	10 500 000	10 000 000
Crème à tartiner	-	-	37 500 000	44 000 000
Totaux	15 000 000	15 300 000	150 000 000	159 050 000

Travail à faire : A partir des données de l'annexe A

- 1) Analysez la situation générale du marché de chocolat (gamme de produits) et les tendances actuelles d'évolution.
- 2) Que pensez-vous de la gamme de produits de la société « LA DELICIEUSE » et quelles sont vos recommandations pour optimiser sa position concurrentielle ?
- 3) Complétez le tableau des indicateurs de gestion (annexe 1).
- 4) Comparez et commentez les résultats de l'entreprise avec ceux du secteur sur l'annexe 1.

B- Analyse de la rentabilité des produits de l'entreprise :

Après avoir pris connaissance des informations que vous lui avez fournies, M. ALI vous demande d'analyser la rentabilité des différents segments de produits de l'entreprise.

Travail à faire :

- 1) Calculez sur l'annexe 2 les résultats annuels de 2014 et les taux de rentabilité.
- 2) Commentez la rentabilité pour chaque segment et pour la gamme de produits de l'entreprise.

Dossier 2 : Lancement des crèmes à tartiner en pots de 1 kg

A la suite de cette analyse, M. ALI gérant de la société « LA DELICIEUSE » projette de commercialiser le nouveau produit « Crème à tartiner » dans des pots de 1 kg dont il faudra fixer le prix de vente public.

L'étude de la demande fait ressortir que les acheteurs potentiels (consommateurs finaux) sont prêts à payer un pot de 1 kg de crème à tartiner entre 5,900 D et 8,260 D.

Annexe B : Le service comptable et financier vous fournit ci-dessous les éléments du coût de revient pour une unité (un pot de 1 kg) : **Données prévisionnelles pour le calcul des coûts**

Éléments	Coûts fixes (*)	Coûts variables
1) Fabrication des crèmes à tartiner et mise en pot :		
- Matières premières (huile de soja ; lait en poudre ; cacao en poudre ; pâte de noisette ; aromes ; etc.)	-	2 D
- Emballages :		
Pot.....	-	0,100 D
Etiquette.....	-	4 D les 1000 unités
- Frais de fabrication	0,900 D	0,500 D
2) Encartonnage :		
- Un carton pour 12 pots	-	120 D les 100 cartons
- M.O.D	-	0,600 D par carton
3) Frais de commercialisation d'un pot	0,070 D	0,050 D
4) Frais de publicité pour un pot	0,090 D	-

(*) Les coûts fixes unitaires sont calculés sur la base d'une production annuelle de 500 000 pots.

Travail à faire :

- 1) En exploitant les éléments de l'**annexe B** , calculez pour un pot de 1 kg de crème à tartiner :
 - a- Le coût variable ;
 - b- Le coût de revient.
- 2) L'entreprise envisage de vendre, aux grossistes et aux grandes surfaces, un pot de crème à tartiner à 5 D HTVA 18 % : Citez d'autres éléments qui pourraient servir à M. ALI pour fixer le prix de vente public (au consommateur final).
- 3) Une étude de marché a montré que la société pouvait compter sur un marché potentiel de 500 000 pots par an. Elle compte réaliser une marge minimale de 20 % de son chiffre d'affaires :
 - a- Calculez le coût fixe total.
 - b- Combien de pots doit –elle vendre pour atteindre son seuil de rentabilité ?
 - c- Parviendra-t-elle à atteindre son objectif de marge ?

Annexe 1 : Indicateurs de gestion

Segments	Part de marché de l'entreprise		Taux d'évolution du chiffre d'affaires		Commentaires
	2013	2014	Secteur	«LA DELICIEUSE»	
Confiserie de chocolat	12,50 %		2,50 %		
Tablette de chocolat	11,11 %		3,26 %		
Cacao en poudre sucré	12,50 %		- 4,58 %		
Crème à tartiner	-	-	17,33 %		
Détail des calculs :					

Annexe 2 : Tableau d'analyse de la rentabilité des produits de l'entreprise pour l'année 2014

Segments	Taux de TVA	Chiffre d'affaires TTC	Chiffre d'affaires HTVA	Taux de rentabilité	Résultat	Coût de revient
Confiserie de chocolat	18 %	7 257000	(B)	9,20 %		5 584 200
Tablette de chocolat	18 %	(A)	7 700 000		962 500	
Cacao en poudre sucré	18 %	1 711 000		6,80 %	98 600	(C)
Totaux						
Détail des calculs :						
(A)						
(B)						
(C)						