

SESSION DE 2008

CAPET
CONCOURS EXTERNE ET CAFEP

Section : ÉCONOMIE ET GESTION

Option : **ÉCONOMIE ET GESTION COMMERCIALE**

ÉTUDE DE CAS

Durée : 5 heures

Calculatrice électronique de poche, y compris programmable, alphanumérique ou à écran graphique, à fonctionnement autonome, non imprimante, autorisée conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999.

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout document et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.

Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.

De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.

NB : Hormis l'en-tête détachable, la copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.

Cette étude est un cas réel simplifié et adapté pour les besoins de l'épreuve. Pour des raisons de confidentialité évidentes, les données chiffrées retenues correspondent à des stratégies non réalisées et non en-cours. Des travaux variés sont proposés. Leur réalisation nécessite des connaissances précises.

La rigueur des concepts utilisés, la mise en œuvre d'une démarche mercatique, la réflexion et le sens des réalités doivent permettre, autant que l'utilisation de techniques élaborées, d'arriver à des solutions exploitables pour l'action. Ces qualités pédagogiques et commerciales essentielles seront largement valorisées.

Il est demandé aux candidats :

- **De se situer dans le contexte des données présentées,**
- **D'exposer leurs solutions avec concision et rigueur en prenant soin de justifier leur démarche,**
- **De présenter leurs travaux dans la forme que l'on est en droit d'attendre de formateurs professionnels du commerce (présentation, écriture, style et orthographe).**

CGE DISTRIBUTION

CGE Distribution est une filiale du groupe SONEPAR, leader de la distribution de matériel électrique (éclairage, appareillage de protection, outillage, câblage, équipement climatique, chauffage...). Solidement implantée sur le marché, CGED dispose d'un réseau de 146 agences réparties sur l'ensemble du territoire français. Ce sont donc plus de 1400 personnes dont 250 commerciaux itinérants, et plus de 600 fabricants sélectionnés, s'appuyant sur 170 000 m² d'entrepôts commerciaux dédiés au stockage, qui assurent chaque jour un support logistique, technique et commercial à plus de 60 000 clients.

Les agences CGED situées en Ile de France participent au dynamisme de la filiale, notamment l'agence de Vanves dirigée par M. Dufour. En effet, sur le secteur porteur de la distribution électrique (progression de 16 % de chiffres d'affaires pour toute la région IDF), Vanves a réalisé 35 % d'augmentation de son chiffre d'affaires annuel entre 2006 et 2007, à effectif constant, sur un marché très concurrentiel.

M. Dufour souhaite, pour maintenir cette logique de croissance, réfléchir à la mise en place d'actions managériales et marketing adaptées.

Dossier 1 : Réorganisation managériale

M. Dufour envisage de réorganiser le travail de l'équipe commerciale au sein de l'agence. Son objectif est double :

- Optimiser et coordonner le travail des forces en présence avant de prévoir une embauche pour 2008 si la croissance perdure
- Favoriser le suivi client dont la gestion actuelle ne le satisfait pas pleinement. Certains clients se sont en particulier plaints du nombre trop important d'interlocuteurs différents avec lesquels ils sont en contact.

A partir des informations contenues dans les annexes, traiter les questions suivantes :

- 1- En novembre de chaque année, M. Dufour réunit les commerciaux itinérants afin d'analyser les données annuelles en termes de CA, de marge, de nombre de contacts, de nouveaux clients... A partir de ces résultats, effectuer un diagnostic des performances de la force de vente.
- 2- Repérer les avantages commerciaux et les limites de l'organisation commerciale actuelle en ce qui concerne le travail des sédentaires et des itinérants.
- 3- Proposer et justifier le choix d'une organisation différente en fonction des objectifs de M. Dufour. Indiquer les éventuels changements du mode de rémunération induits par la nouvelle organisation.
- 4- M. Dufour envisage l'implantation d'un logiciel de gestion de la relation client (GRC). Expliquer, dans le contexte de l'agence, l'intérêt managérial de cet outil.

Dossier 2 : Partenariat Philips et lancement de produit

CGED Vanves distribue en éclairage notamment les produits du constructeur « Philips ». Le partenariat est solide depuis de longues années et l'agence applique les stratégies commerciales menées par le fabricant sur ses lignes de produits.

Les produits distribués sont des produits dits « basiques » (lampes de bureau...) ou des produits de technologie de pointe comme la LED (diodes électroluminescentes).

- 1- Caractériser la stratégie globale pratiquée par Philips. En déduire les stratégies différenciées sur les deux lignes de produits de la gamme « éclairage » de Philips.

CGED Vanves participe au lancement de la LED et dans cette perspective, doit déterminer le prix de vente du produit. Le prix payé au fabricant Philips est de 8,40 € et l'entreprise doit choisir entre 3 taux de marge possibles : 40 %, 70%, 140 %. Une enquête a été menée auprès des principaux installateurs, clients potentiels de l'agence pour déterminer à quel prix ils sont prêts à acheter le produit.

- 2- Calculer le prix de vente qui maximisera le chiffre d'affaires et la marge. Les calculs mobiliseront l'annexe 8.
- 3- Apprécier le choix au regard de la composition et de l'organisation de la force de vente actuelle.

Dans le cadre du lancement de la LED, CGED Vanves participe à l'organisation du salon Lumirama mis en place en 2005 pour valoriser les solutions d'éclairage.

- 4- Préciser l'intérêt pour l'entreprise CGED de participer au salon Lumirama
- 5- Identifier les tâches que le service commercial devra accomplir pour participer au salon.
- 6- Lister des outils et indicateurs de mesure d'impact d'un tel salon pour l'agence.

Dossier 3 : Négociation commerciale

Un opticien indépendant, M. Beauregard a pris contact avec l'agence de Vanves afin de revoir les éclairages de plusieurs boutiques parisiennes. Le commercial itinérant, M. David, est chargé de mener à bien cette opportunité de négociation. Celle-ci aura lieu dans une des boutiques.

- 1- Concevoir le plan de découverte qu'il utilisera pendant la rencontre.
- 2- Proposer d'autres outils d'aide à la vente et justifier de leur utilité.

L'entretien a abouti à une demande de devis de la part de M. Beauregard pour ses boutiques. Très intéressé par le projet, il est prêt à signer un bon de commande de près de 30 000 euros si l'agence de Vanves accepte de lui accorder des délais de paiement contrairement aux conditions habituelles (paiement comptant pour un nouveau client). M. David a réuni les deux derniers bilans du prospect ainsi que les ratios de la branche « optique » et mène une analyse financière devant lui permettre de justifier sa demande.

Tournez la page S.V.P.

3- Analyser la situation financière et la solvabilité de M. Beauregard. Conclure.

Dossier 4 : Développement à l'international

Suite à la participation au salon IFEX (salon international de l'ameublement) à Abou Dhabi (Emirats arabes unis), l'entreprise CGED Vanves a détecté des opportunités d'implantation sur ce marché :

- 1- Présenter les différents modes de présence possibles de CGED sur le marché émirien. Proposer la solution la plus adaptée et justifier le choix.
- 2- Un agent commercial a fait parvenir à CGED une proposition de contrat d'agent commercial. Quelques clauses posent problème. Identifier la nature des problèmes et proposer des modifications.

L'entreprise émirienne Al Bagra a remporté un appel d'offres émis par le ministère de la culture émirien pour la construction d'un musée. Pour mettre en valeur ce musée, les architectes ont retenu comme solution d'éclairage, les LED version encastrée que CGED commercialise.

- 3- Al Bagra vous informe que son fournisseur habituel, importateur-distributeur émirien lui a remis une offre pour des produits concurrents pour un montant de 200 USD unitaire. Calculer le prix de vente EXW qui permet à CGED de s'aligner. D'après les informations obtenues auprès d'un transitaire et du service des douanes, le coefficient multiplicateur qui vous permet de passer du prix EXW Paris au prix DDP Dubai est de 1,45.
- 4 – Les responsables de CGED souhaitent dorénavant couvrir les courants d'affaires export contre le risque de change. Décrire les solutions existantes en distinguant les solutions internes à l'entreprise des solutions externes.

Annexe 1

Les partenaires de CGED

Les fournisseurs

Parmi les partenaires fournisseurs, on trouve de grands noms dans de multiples secteurs d'activité tels que ABB, Legrand, Mazda, Noiro, Siemens, Thorn, Thermor, Ura... Sonepar et ses filiales CGED mettent en place de réels partenariats avec leurs fournisseurs. Soucieux d'apporter un service optimal à tous les clients, ils demandent à chacun de leurs fournisseurs de s'engager auprès de ses équipes pour valoriser ses métiers d'expert de la distribution technique professionnelle. Ils attendent de leurs fournisseurs qu'ils :

- ☛ **Suscitent la demande** en faisant connaître les produits et en s'assurant que leurs qualités techniques et esthétiques les rendent naturellement indispensables aux utilisateurs finaux
- ☛ **Construisent une image de marque et des actions marketing**
- ☛ **Innovent et répondent aux besoins des clients** : facilité d'installation, ergonomie, économie d'énergie, palette de fonctions des produits...
- ☛ **Renforcent leur efficacité avec la distribution** en améliorant la diffusion et le service des produits auprès des clients
- ☛ **Optimisent la disponibilité des produits** en améliorant le planning de production, en organisant les livraisons et en anticipant la demande des produits dans les stocks, de manière à assurer aux clients une disponibilité effective des produits

Certains fournisseurs sont, de plus, en étroite collaboration avec les commerciaux itinérants de CGED afin de favoriser les liens fournisseurs/distributeurs/clients finaux. Les constructeurs accueillent, par exemple, dans leur show room les commerciaux de l'agence et leurs clients et offrent des formations et/ou démonstrations aux visiteurs.

Les clients

Les clients sont des électriciens, installateurs, industriels, prescripteurs (architectes...) collectivités publiques, administration de toutes tailles puisque les agences répondent aux besoins de grands comptes nationaux (INEO, SNCF, RATP...) comme à ceux de petits artisans locaux.

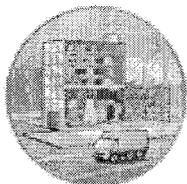
Ils appartiennent à des secteurs d'activité très diversifiés et ont des besoins spécifiques :

Résidentiel



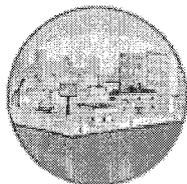
- Appareillage
- Alarmes et sécurité
- Automatisme
- Chauffage, ventilation et climatisation
- Eclairage intérieur et extérieur
- Fils et câbles
- Protection

Industrie



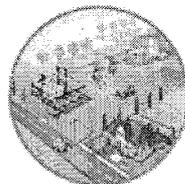
- Automatismes
- Câbles
- Connexions
- Contrôle
- Eclairage
- Sécurité

Tertiaire



- Appareillage
- Alarmes et sécurité
- Climatisation
- Câbles
- Domotique
- Eclairage
- Voix - Données - Images (VDI) et réseaux

Infrastructures électriques



- Câbles de réseaux
- Appareillage MT/BT
- Armoires et tableaux de distribution
- Accessoires
- Transformateurs de distribution

A l'agence de Vanves, les clients sont classés selon 4 catégories :

- Clients A : Grands comptes nationaux privés et publics ; chiffre d'affaires (CA) supérieur à 40 K€
- Clients B : Installateurs ; CA compris entre 20 et 40 K€
- Clients C : Collectivités, services, hôtellerie ; CA compris entre 5 et 20 K€
- Clients D : Petits artisans ; CA inférieur à 5 K€

Extrait du tableau de bord des commerciaux itinérants de CGED Vanves en 2007 (K€)

Catégories de clients	CA N	CA N - I	Marge N	Marge N - I
A	3871,2	2157,6	125,1	251,6
B	1243,2	1094,4	114,9	184,0
C	232,8	530,4	74,8	41,4
D	432	520,8	68,7	99,4

Catégories de clients	Nombre de clients en N (dont nombre de nouveaux clients)	Nombre de clients en N - I	Contacts clients en N *
A	31 (1)	30	63
B	52 (0)	52	49
C	40 (0)	52	17
D	290 (0)	292	94

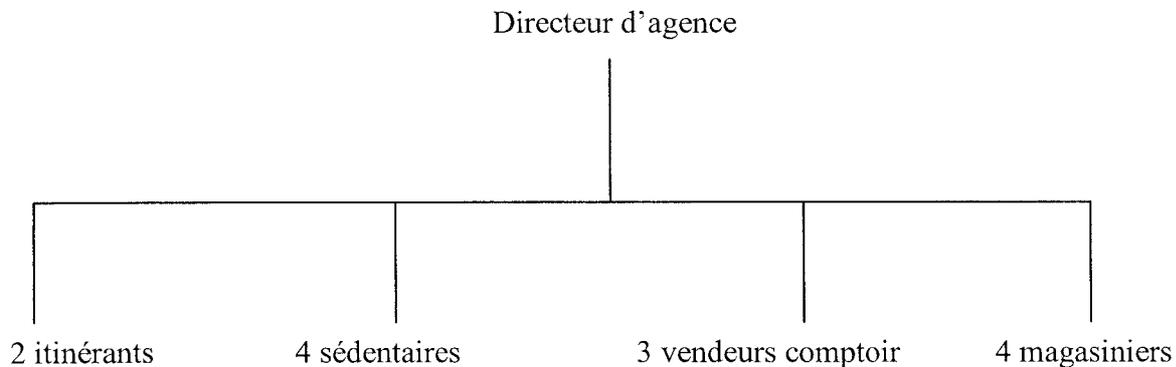
* Contacts clients : nombre de visites ou de contacts téléphoniques sortants

- A : Grands comptes nationaux privés et publics
- B : Installateurs
- C : Collectivités, services, hôtellerie
- D : Petits artisans

NB Les 2 commerciaux itinérants développent les mêmes stratégies sur leur zone géographique respective

Annexe 3

Organisation de l'agence de Vanves



* **Le directeur d'agence** : il assure la gestion commerciale, financière et humaine de l'agence, développe son entité en termes de chiffres d'affaires et de marges et motive ses équipes (commerciaux, spécialistes produits, stock-expédition, administratifs...) dans le respect des valeurs du groupe Sonepar.

* **Les technico-commerciaux itinérants** : ils agissent dans leur zone géographique (Est et Nord ou Ouest et Sud de l'agence) sur toute clientèle, tout secteur d'activité confondu. Prenant eux-mêmes leurs rendez-vous, ils visitent les clients professionnels (installateurs, électriciens, prescripteurs...), identifient les chantiers à venir, apportent un conseil technique, négocient et concluent des affaires. Ils sont également chargés de dynamiser le réseau en favorisant des actions commerciales avec les partenaires fournisseurs. Ils doivent également mener des actions de prospection sur leur secteur. Ils développent ainsi le volume d'affaires et la rentabilité de ce secteur. Ils sont rémunérés selon la formule salaire fixe + commissions sur le chiffre d'affaires.

* **Les commerciaux sédentaires** : rattachés indifféremment aux 2 itinérants, ils gèrent les appels entrants, suivent téléphoniquement tout type de clients, gèrent les devis et les commandes, recherchent des produits et des prix dans les catalogues des fabricants et valident la disponibilité des produits dans le stock agence ou société. Lorsqu'ils ont du temps disponible, en moyenne une heure par mois, ils prospectent téléphoniquement sur la zone de l'un ou de l'autre itinérant. Ils sont rémunérés par un salaire fixe.

* **Les vendeurs comptoir** : ils accueillent et écoutent la clientèle qui se déplace en agence, fournissent les produits demandés, apportent des conseils techniques, consultent la disponibilité des produits et le suivi des commandes par informatique et vérifient les conditions accordées au client. Ils sont rémunérés par un salaire fixe.

* **Les magasiniers** : ils gèrent le stock de l'agence, assurent la réception des marchandises et les expéditions.

Annexe 4 (source : management-journal du net – 19 juin 2007)

PME : ce qu'il faut savoir avant d'acheter un outil de CRM

Si, à la suite d'une étude d'opportunité, on décide de faire l'acquisition d'un outil de CRM, la première chose à faire est de bien définir son périmètre d'utilisation : quels seront les services impactés, qui seront les utilisateurs... Il faut ensuite regarder les méthodes de travail des gens sur le terrain. On en déduit ainsi un périmètre fonctionnel, à partir duquel l'entreprise définit ses priorités.

Des outils de CRM : pour quoi faire ?

Parmi les solutions CRM d'entrée et moyenne gamme, on distingue quatre types d'outils :

» **Les outils d'organisation de centres de contacts** pour la gestion des différents canaux clients : appels entrants et sortants, emails, *scripting* (discours prédéfinis des téléopérateurs)... Ces outils ont pour objectif de maximiser la productivité de tel ou tel canal et organisent le traitement multicanal.

» **Les outils dits de "self force automation"**, destinés aux forces de vente. Ces outils servent à l'organisation des tournées, au traitement des opportunités commerciales, au suivi des relations avec le client et au reporting commercial

» **Les outils "centre de service client"**, qui gèrent l'ensemble des interactions avec le client. Ils ne servent pas à l'organisation des forces de vente. L'esprit est plutôt de déterminer des process par type de demande des clients.

» **Les outils de "marketing automation"**, qui embarquent les mêmes fonctionnalités que les deux derniers et y ajoutent des fonctions marketing. Le principe est ici de d'abord déterminer des cibles, puis les actions qui leur sont associées. Mais attention : plus les besoins seront particuliers, plus la mise en œuvre sera lourde.

Tous ces outils sont à utiliser de manière packagée, avec un paramétrage simple. Ce sont alors des projets rapides à mettre en place. Si on décide de les relier à d'autres éléments du système d'information existant - annuaire client, comptabilité...-, le projet s'alourdit.

Le budget à prévoir pour un équipement

Prenons le cas d'un petit centre de service client, de 10 à 20 personnes. Il faut prévoir à peu près 1.000 euros pour l'acquisition de la licence. A inclure aussi dans le budget d'investissement : le travail de l'intégrateur. Pour un paramétrage simple, en restant dans le standard applicatif, il faut compter 1 à 2 fois le prix de la licence. Ensuite, le coût récurrent : la maintenance, qui inclut les mises à jour et l'assistance technique sur les bugs applicatifs, revient à 15 % par an du prix de la licence. Et si l'on continue à faire évoluer l'outil, ajouter encore 15 % pour le travail à effectuer sur les applications. Il faut enfin compléter cette évaluation par l'achat du ou des serveurs et la montée en compétence du ou des membres du service informatique en charge de l'outil.

Annexe 5

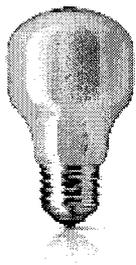
Les produits Philips

Philips est le numéro un du marché mondial de l'éclairage, position soutenue par un leadership dans l'innovation et la recherche systématique de nouveaux marchés. Philips Eclairage s'efforce d'améliorer la vie de chacun par des solutions d'éclairage efficaces, attractives et basées sur une compréhension profonde des besoins, désirs et aspirations. Philips veut être reconnu par tous comme le leader de l'industrie de l'éclairage, le meilleur partenaire et comme une entreprise citoyenne contribuant au développement durable de la société dans son ensemble.

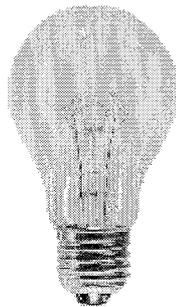
Les produits de la division sont présents partout dans le monde : on les trouve chez les particuliers ainsi que dans une multitude d'applications professionnelles. Dans le monde, Philips éclaire par exemple 30 % des bureaux, 65 % des principaux aéroports, 30 % des hôpitaux, 35 % des automobiles et 55 % des plus grands stades de football. Aux Jeux Olympiques d'Athènes 2004, 28 des 33 lieux ayant besoin d'un éclairage permanent ont été éclairés par Philips.

Comme ses concurrents, Philips Eclairage propose donc une ligne classique complète de lampes à incandescence et halogènes, de lampes fluorescentes compactes, de luminaires... Cependant, la société s'est aussi spécialisée dans l'éclairage haute technologie grâce aux LED (diodes électroluminescentes). Les LED sont plus que de simples petites ampoules. Elles représentent une véritable révolution dans le monde de l'éclairage. Grâce aux LED, il est possible de créer n'importe quel effet de lumière. Produit bientôt en lancement, il marquera une nouvelle phase dans l'univers de l'éclairage. Philips est aujourd'hui en situation de monopole sur cette niche.

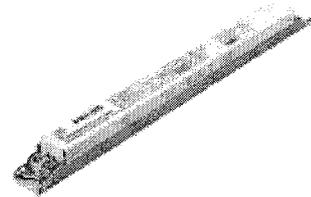
Extrait de la ligne « produits de consommation courante »



Lampes incandescentes



de signalisation



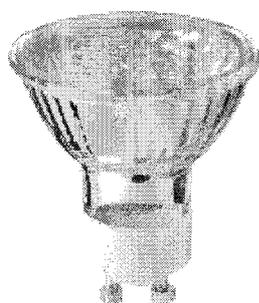
Tubes fluorescents

Extrait de la future ligne des LED : éclairage public et éclairage pour le secteur de la vente au détail

Le secteur de la vente au détail est un secteur qui évolue rapidement au rythme des nouvelles collections et des promotions qui sont devenues presque quotidiennes. Hautement polyvalents, les luminaires LED représentent la solution idéale pour créer des environnements

uniques et modulables parfaitement en ligne avec le paysage changeant du secteur de la vente au détail.

Les propriétés uniques des systèmes d'éclairage à circuits intégrés permettent de créer facilement des ambiances extrêmement séduisantes dans les lieux de vente. Leur taille réduite leur permet d'être intégrés dans les éléments de rayonnage. Et la palette étendue des nuances de couleur disponibles permet de créer pratiquement toutes les ambiances qui viennent à l'esprit. Grâce à leurs couleurs vives, leur faible consommation en énergie et leurs coûts de maintenance réduits, les luminaires LED représentent la solution d'éclairage idéale pour les entreprises de vente au détail qui souhaitent se démarquer du lot.



DecoLED lamp GU10 Cool White - 230V 1BL

Lampe LED à réflecteur type Twistline à culot GU10, de forme standard (G50 et G60) et de forme flamme (B40) à culot E27. Existe en plusieurs couleurs (blanc, bleu, rouge, vert et jaune) et à changement de couleur. Permet de créer des ambiances colorées



DecoLED lamp E14 Blue - 230V 1BL

Lampe LED à réflecteur type Twistline à culot GU10, de forme standard (G50 et G60) et de forme flamme (B40) à culot E27. Existe en plusieurs couleurs (blanc, bleu, rouge, vert et jaune) et à changement de couleur. Permet de créer des ambiances colorées

Annexe 6

Résultats de l'enquête menée auprès d'un échantillon représentatif de 50 installateurs, électriciens et artisans, clients potentiels de l'agence pour l'achat d'un spot LED (conditionnement par 30 unités)

Population totale : 340 individus

Prix cités pour un spot LED en euros	Nombre d'acheteurs potentiels
[10 ;12[6
[12 ;14[7
[14 ;16[11
[16 ;18[12
[18 ;20[7
[20 ;22[7

Annexe 7

05 septembre 2005

CGE D Ile-de-France lance Lumirama Sonepar France

CGE D Ile-de-France a organisé à Paris, en mai dernier, un salon dédié à l'éclairage.

Constatant avec une quinzaine de partenaires-fournisseurs qu'il n'existe pas de salon professionnel de l'éclairage digne de ce nom en Ile-de-France, l'équipe de CGE D IDF relève le défi d'en créer un. Ce nouveau salon a anticipé et lancé la Quinzaine de l'éclairage inscrite dans les manifestations prévues cette année pour fêter les 30 ans de CGE D.

Les dernières tendances de l'éclairage

Le salon Lumirama s'est déroulé au sein du Forum de Grenelle (Paris XV^e), un espace de 700 m², "Nous avons souhaité que le salon dure deux jours afin de réserver la première journée aux installateurs et la seconde aux utilisateurs finaux", explique Jérôme de Place, directeur régional de CGE D IDF. Organisé également par Pascal Demoy, directeur de marché éclairage de CGE D, et Michel D., directeur de l'agence de Vanves, Lumirama a eu pour objectif de présenter l'offre traditionnelle du groupe mais aussi les dernières tendances en produits archi-déco. Il se devait également d'informer les utilisateurs de matériels d'éclairage "sources et appareillages" sur l'évolution de la législation. Des conférences étaient prévues à cet effet avec pour thèmes : les nouvelles réglementations applicables au 13 août prochain et leurs incidences sur les retraitements des déchets électriques industriels, les nouveautés réglementaires concernant les ballasts pour les luminaires à tubes fluo.

Succès

Plus de 300 clients de CGE D ont répondu présent à l'invitation des 25 technico-commerciaux de CGE D IDF. Cette manifestation a également été l'occasion d'inviter les collaborateurs des 15 agences d'Ile-de-France afin de leur faire découvrir les nouveautés et recevoir informations et formations sur les stands des fournisseurs présents. "Ce salon a servi de test pour vérifier la validité du concept de salon privatif sur une ligne de produit", souligne Jérôme de Place, qui au lendemain de cette manifestation a déclaré : "Lumirama est un succès. Si rien n'est encore formalisé, nous sommes tentés de renouveler ce type de salon".

Annexe 8

La table ci-dessous comporte les valeurs de la fonction de répartition de la loi normale, à savoir les valeurs de :

$$F(x) = \int_{-\infty}^x \frac{1}{\sqrt{2\pi}} e^{-t^2/2} dt.$$

	0.00	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
0.0	0.5000	0.5040	0.5080	0.5120	0.5160	0.5199	0.5239	0.5279	0.5319	0.5359
0.1	0.5398	0.5438	0.5478	0.5517	0.5557	0.5596	0.5636	0.5675	0.5714	0.5753
0.2	0.5793	0.5832	0.5871	0.5910	0.5948	0.5987	0.6026	0.6064	0.6103	0.6141
0.3	0.6179	0.6217	0.6255	0.6293	0.6331	0.6368	0.6406	0.6443	0.6480	0.6517
0.4	0.6554	0.6591	0.6628	0.6664	0.6700	0.6736	0.6772	0.6808	0.6844	0.6879
0.5	0.6915	0.6950	0.6985	0.7019	0.7054	0.7088	0.7123	0.7157	0.7190	0.7224
0.6	0.7257	0.7291	0.7324	0.7357	0.7389	0.7422	0.7454	0.7486	0.7517	0.7549
0.7	0.7580	0.7611	0.7642	0.7673	0.7703	0.7734	0.7764	0.7793	0.7823	0.7852
0.8	0.7881	0.7910	0.7939	0.7967	0.7995	0.8023	0.8051	0.8078	0.8106	0.8133
0.9	0.8159	0.8186	0.8212	0.8238	0.8264	0.8289	0.8315	0.8340	0.8365	0.8389
1.0	0.8413	0.8438	0.8461	0.8485	0.8508	0.8531	0.8554	0.8577	0.8599	0.8621
1.1	0.8643	0.8665	0.8686	0.8708	0.8729	0.8749	0.8770	0.8790	0.8810	0.8830
1.2	0.8849	0.8869	0.8888	0.8906	0.8925	0.8943	0.8962	0.8980	0.8997	0.9015
1.3	0.9032	0.9049	0.9066	0.9082	0.9099	0.9115	0.9131	0.9147	0.9162	0.9177
1.4	0.9192	0.9207	0.9222	0.9236	0.9251	0.9265	0.9279	0.9292	0.9306	0.9319
1.5	0.9332	0.9345	0.9357	0.9370	0.9382	0.9394	0.9406	0.9418	0.9429	0.9441
1.6	0.9452	0.9463	0.9474	0.9484	0.9495	0.9505	0.9515	0.9525	0.9535	0.9545
1.7	0.9554	0.9564	0.9573	0.9582	0.9591	0.9599	0.9608	0.9616	0.9625	0.9633
1.8	0.9641	0.9649	0.9656	0.9664	0.9671	0.9678	0.9686	0.9693	0.9699	0.9706
1.9	0.9713	0.9719	0.9726	0.9732	0.9738	0.9744	0.9750	0.9756	0.9761	0.9767
2.0	0.9772	0.9778	0.9783	0.9788	0.9793	0.9798	0.9803	0.9808	0.9812	0.9817
2.1	0.9821	0.9826	0.9830	0.9834	0.9838	0.9842	0.9846	0.9850	0.9854	0.9857
2.2	0.9861	0.9864	0.9868	0.9871	0.9875	0.9878	0.9881	0.9884	0.9887	0.9890
2.3	0.9893	0.9896	0.9898	0.9901	0.9904	0.9906	0.9909	0.9911	0.9913	0.9916
2.4	0.9918	0.9920	0.9922	0.9925	0.9927	0.9929	0.9931	0.9932	0.9934	0.9936
2.5	0.9938	0.9940	0.9941	0.9943	0.9945	0.9946	0.9948	0.9949	0.9951	0.9952
2.6	0.9953	0.9955	0.9956	0.9957	0.9959	0.9960	0.9961	0.9962	0.9963	0.9964
2.7	0.9965	0.9966	0.9967	0.9968	0.9969	0.9970	0.9971	0.9972	0.9973	0.9974
2.8	0.9974	0.9975	0.9976	0.9977	0.9977	0.9978	0.9979	0.9979	0.9980	0.9981
2.9	0.9981	0.9982	0.9982	0.9983	0.9984	0.9984	0.9985	0.9985	0.9986	0.9986
3.0	0.9986	0.9987	0.9987	0.9988	0.9988	0.9989	0.9989	0.9989	0.9990	0.9990

Utilisation

On lit les décimales dans les lignes, et les centièmes en colonnes. Par exemple, la valeur de F(1.65) se trouve à l'intersection de la ligne 1.6 et de la colonne 0.05 - on trouve F(1.65)=0.9505, à 10⁻⁴ près. Pour les valeurs négatives de x, on utilise la relation F(-x)=1-F(x).

Annexe 9

Préparation d'une négociation commerciale

Secteur d'activité de l'entreprise : optique

Contact : M. Beauregard

Besoin exprimé par téléphone : équiper plusieurs points de vente avec un éclairage de couleur et créer une nouvelle identité pour les boutiques

Date du rendez-vous : 30/03/N à 14 H

Lieu de rendez-vous : 35, rue de Rivoli – 75001 Paris

Annexe 10

Eléments financiers de l'entreprise Beauregard

Bilan financier au 31/12/2006

Actif		Passif	
Immobilisations incorporelles	250 000	Capitaux propres	3 500 000
Immobilisations corporelles	5 000 000	Dettes à + d'un an	4 000 000
Immobilisations financières	200 000	Dettes à – d'un an	1 850 000
Stocks	1 300 000		
Créances	2 000 000		
Disponibilités	600 000		
Total	9 350 000		9 350 000

Bilan financier au 31/12/2007

Actif		Passif	
Immobilisations incorporelles	260 000	Capitaux propres	3 900 000
Immobilisations corporelles	5 200 000	Dettes à + d'un an	3 200 000
Immobilisations financières	190 000	Dettes à – d'un an	3 670 000
Stocks	1 390 000		
Créances	2 900 000		
Disponibilités	830 000		
Total	10 770 000		10 770 000

Ratios	Ratios moyens de la branche optique
Autonomie financière	0,60
Indépendance financière	0,52
Liquidité de l'actif	0,41
Solvabilité générale	1,60
Equilibre financier	1,42
Liquidité générale	0,89
Trésorerie à moins d'un an	0,99

Annexe 11
Conditions d'accès au marché

Situation du marché

En dépit de certaines pratiques restrictives (obligation de partenariat local majoritaire, fermeture de certains secteurs aux étrangers, obligation de disposer d'un agent local, nécessité de disposer d'un parrainage local pour l'obtention d'un visa de résident), les Émirats Arabes Unis sont un marché véritablement ouvert sur l'extérieur et extrêmement concurrentiel : au cours des dix dernières années le taux de croissance annuel moyen des importations émiriennes s'est situé à 6%. Les Émirats Arabes Unis sont membres de l'OMC et participent à la négociation de l'accord de libre échange avec l'union européenne.

Moyens d'accès

Les droits de douane en vigueur aux EAU depuis le 1^{er} janvier 2003 sont de 0% pour 417 nomenclatures douanières et de 5% (sur le prix CAF) pour les autres produits. En matière de normalisation, la politique des EAU est calquée sur celle du Conseil de Coopération des États Arabes du Golfe (CCEAG). Au cours du premier semestre 2003, un organisme national a été créé dans le but d'établir des standards émiriens et surtout de participer activement à l'harmonisation des réglementations en matière normative au sein du CGEAG.

Tous les moyens de paiement modernes sont disponibles aux EAU. Le chèque, l'encaissement documentaire, le billet à ordre et la lettre de change sont à déconseiller.

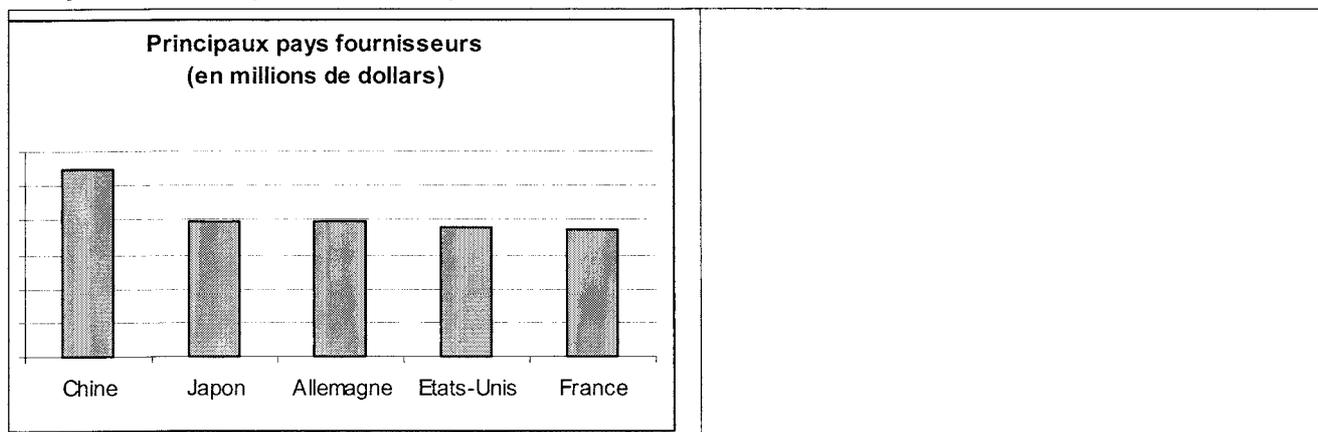
Attitude envers l'investisseur étranger

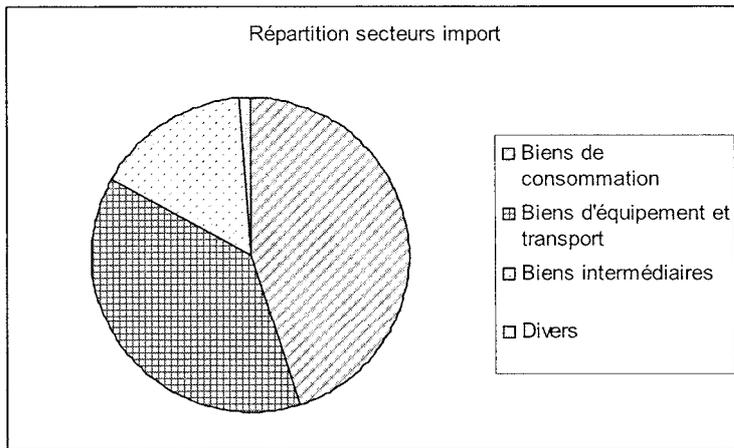
Les EAU ont fait largement appel à l'investissement étranger. Confrontés à l'épuisement progressif de leurs ressources pétrolières, ils s'efforcent d'attirer l'investissement étranger pour accélérer et consolider la diversification de leur économie. Les absences de fiscalité directe sur les sociétés et sur les personnes, de contrôle des changes et de contraintes en matière de rapatriement des capitaux constituent d'indéniables atouts en matière d'attraction des investisseurs. De plus, la réglementation ainsi que son application évoluent favorablement pour les investisseurs étrangers. Toutefois, un certain nombre de freins au développement des investissements de l'étranger subsistent, notamment l'obligation - hors zone franche - d'être associé avec un partenaire local détenant la majorité du capital de l'entreprise conjointe ainsi que la contrainte du « sponsora » pour les non nationaux résidants en territoire émiriens.

Régime des changes

Il n'y a pas de contrôle des changes en EAU. La monnaie est le dirham émirien (AED) qui est à parité avec le dollar (1 USD = 3,6725 AED). Il n'y a pas de restrictions au transfert de devises.

Importations (60% du PIB)





Annexe 12

Extrait de la proposition de contrat d'agent commercial

Commettant: CGE Distribution Paris France
Agent : Al Zebda Abu Dhabi EAU

Article 4 : Commissions

4.1

En contrepartie du travail réalisé par l'agent, le commettant s'engage à lui verser une commission de 8% du montant facturé.

4.2

Les commissions doivent être réglées au plus tard à trente jours date de facture.

Article 5 : ventes

Deux fois par an l'agent s'engage à faire parvenir au commettant ses prévisions de ventes pour le semestre suivant.

Article 6 : Action de l'agent

L'agent s'engage à tout mettre en œuvre pour favoriser la promotion du produit.

Annexe 13

Risque Pays : EMIRATS

NOTE : A2

La probabilité de défaut reste faible même si l'environnement économique et politique du pays ou le comportement de paiement des entreprises du pays est un peu moins bon.

APPRECIATION DU RISQUE

Le secteur non pétrolier est le principal moteur de l'activité, dont le dynamisme est sans précédent. Le développement du tourisme, des infrastructures et de l'immobilier s'accompagnent d'une forte croissance de la construction, des transports, du commerce et des services financiers. Le secteur pétrolier est également en phase d'expansion. Les fortes corrections boursières ont, par ailleurs, rendu les marchés plus attractifs pour les investisseurs. Le boom de l'économie s'accompagne d'un endettement extérieur qui a triplé en l'espace de trois ans, mais les ratios demeurent gérables compte tenu de la vigueur des recettes en devises. L'ensemble de secteurs reste bien orienté pour 2007. L'industrie en particulier devrait bénéficier du démarrage d'une unité supplémentaire de production d'aluminium. L'accroissement du parc immobilier devrait contenir la hausse des loyers et calmer les tensions inflationnistes. Un ralentissement de la demande extérieure de pétrole devrait avoir un effet modéré sur l'économie, les prix encore élevés du baril continuant de générer de solides excédents extérieurs et budgétaires. L'environnement des affaires demeure porteur. Malgré les incertitudes géopolitiques régionales, le libéralisme économique et la stabilité politique intérieure rassurent les investisseurs et attirent les capitaux.

OPPORTUNITES DE MARCHE

Indicateurs	EAU	Moyenne régionale	Moyenne pays à revenus faibles et intermédiaires
PNB/habitant [PPA dollars]	24 090	6 712	5 540
PNB/habitant [dollars]	23 770	3 613	2 117
Indice de développement humain	0,849	0,666	0,660
% du revenu national détenu par les 10% les plus aisés	nd	23	30
Pourcentage de la population urbaine	85	61	43
Pourcentage des moins de 15 ans	22	33	29
Nombre d'ordinateurs pour 1 000 habitants	116	78	48

POINTS FORTS

- Sixième exportateur mondial de pétrole, Abu Dhabi a accumulé de considérables avoirs à l'étranger, garants de la solidité financière de la Fédération.
- L'économie est ouverte et la stratégie de diversification de Dubaï (aluminium, pétrochimie, services financiers, tourisme) a porté ses fruits et s'est communiquée aux autres Emirats.
- La stabilité politique rassure les investisseurs étrangers.

POINTS FAIBLES

- Les comptes publics demeurent opaques.
- Malgré le boom de l'économie, le chômage de la population locale perdure. L'émiratisation des emplois reste limitée en raison du manque de formation.
- Bien que diversifiée, l'économie reste dépendante des revenus pétroliers d'Abu Dhabi.
- Le différend persiste avec l'Iran qui occupe depuis 1971 les îles Abu-Moussa, Grande et Petite Tumb qui présentent un intérêt stratégique

PRINCIPAUX INDICATEURS ECONOMIQUES

(En milliards de dollars)	2002	2003	2004	2005(p)	2006(p)	2007(p)
Croissance économique (%)	2,6	11,9	9,7	8,2	7,7	9,7
Inflation (%)	2,9	3,1	5,0	6,2	8,5	6,9
Solde public/PIB (%)	10,4	12,8	18,1	26,4	33,7	32,9
Exportations	52,2	67,1	91,0	115,5	144,6	166,8
Importations	37,5	45,8	63,4	71,2	82,6	97,4
Balance commerciale	14,6	21,3	27,6	44,3	62,1	69,4
Balance courante	3,4	7,6	10,6	26,5	41,7	45,5
Balance courante/PIB (%)	4,6	8,7	10,1	20,0	26,1	24,8
Dettes extérieures /PIB	22,5	19,1	26,4	31,4	30,6	31,6
Service de la dette/Export bs&t (%)	7,1	4,9	3,6	3,5	2,8	2,4
Réserves en mois d'importations	3,5	2,9	2,7	2,6	3,1	3,5

(e) estimation (p) prévision

Source : COFACE