

# **DIPLÔME SUPÉRIEUR DE COMPTABILITÉ ET DE GESTION**

## **UE3 – MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION**

**SESSION 2020**

**Durée de l'épreuve : 4 heures**

**Coefficient : 1,5**

**UE3 – MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION****Durée de l'épreuve : 4 heures - coefficient : 1,5**

---

**Document autorisé :****Aucun.****Matériel autorisé :**

- **L'usage de la calculatrice avec mode examen actif est autorisé.**
- **L'usage de la calculatrice sans mémoire, type « collège », est autorisé.**

**Document remis au candidat :****Le sujet comporte 11 pages numérotées de 1/11 à 11/11.**

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

---

***Le sujet se présente sous la forme de deux dossiers indépendants***

**DOSSIER 1 – Diagnostic stratégique et préconisations stratégiques (60 points)**

page 4

**DOSSIER 2 – Améliorations des processus et de leur pilotage (40 points)**

page 5

***Le sujet comporte les annexes suivantes :***

Annexe 1	Éléments d'environnement et caractéristiques pendant la 1 <sup>ère</sup> année avant l'interruption d'activité.	page 6
Annexe 2	Le secteur du coworking.	page 7
Annexe 3	Une entreprise proposant un service juridique en ligne : « Legalstart ».	page 7
Annexe 4	Tarifs des prestations proposées par « SER-START ».	page 8
Annexe 5	Chiffre d'affaires et charges d'exploitation annuelles.	page 8
Annexe 6	Présence des associés (I, J, C) et gestionnaire (G).	page 9
Annexe 7	Affectation des charges d'exploitation aux prestations et calcul de coûts complets.	page 9
Annexe 8	Enquêtes clients.	page 10
Annexe 9	Valeur proposée des services et tarif différencié.	page 10
Annexe 10	Normes sanitaires à mettre en place pour l'ouverture en période de déconfinement progressif.	page 11
Annexe 11	Aménagement de l'espace et coûts.	page 11
Annexe 12	Un hôtel transformé en bureau : une nouvelle piste pour « SER-START ».	page 11

---

**AVERTISSEMENT**

**Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie.**

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.

Toute information calculée devra être justifiée.

### Cas « SER-START »

Trois jeunes, diplômés d'une école de management, se retrouvent sur le campus et ont l'envie de créer une entreprise de services pour des « startups » ou jeunes pousses. Ils ont en effet observé les nombreux besoins d'informations et de prestations de services qu'expriment les nouveaux entrepreneurs, plus focalisés sur leurs innovations technologiques, leurs produits que sur les dimensions juridiques et managériales. En associant leurs capitaux, les fondateurs de l'entreprise (A, B, C) ont acheté (à part égale) une surface de 500 m<sup>2</sup> près d'un incubateur dans un pôle de compétitivité. En combinant leurs compétences, ils proposent plusieurs services aux startups mais aussi à toutes les organisations en activité. Les trois associés se répartissent les activités en fonction de leur domaine d'expertise (A. juridique, B. finance et commercial, C informatique & design).

Les services proposés sont :

- un espace de travail avec cafétéria : possibilité de venir à la journée, au mois, au semestre, à l'année ;
- location de boxe individuel ou de salle de réunion avec postes informatiques et internet ;
- service de prestations juridiques : création de société, conseil juridique et fiscal, domiciliation, et autres à la demande ;
- service de prestations informatiques : création de site, web designer, montage de plateforme, et autres à la demande ;
- service design : publicité sur supports, logo, et autres à la demande ;
- service marketing et finances : analyse de marché, aide à la stratégie commerciale, analyse financière et recherche de financements.

Après une première année de fonctionnement et une période de fermeture due au confinement sanitaire, les trois associés souhaitent faire un bilan et une analyse de leur activité pour décider de leurs orientations stratégiques futures et améliorer leur processus internes ainsi que la qualité de leur pilotage. Vous êtes le conseil des trois associés.

## DOSSIER 1 – DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE ET PRÉCONISATIONS STRATÉGIQUES

Dans un premier temps, les associés vous demandent de réaliser un diagnostic stratégique de leur entreprise et, sur cette base, de formuler des préconisations stratégiques pertinentes quant à la survie-développement de leur entreprise.

### PARTIE A – DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

**Travail à faire :**

**À l'aide des annexes 1, 2 et 3 correspondant à la première année d'activité :**

1. Décrire et expliquer les principaux éléments d'un diagnostic stratégique (situation de l'entreprise sur son secteur) que l'on retrouve de façon générale dans les démarches visant à en réaliser.
2. Présenter la démarche de diagnostic choisie en expliquant les raisons de votre choix. Celui-ci devra tenir compte des forces concurrentielles présentes sur la zone géographique de « SER-START ».
3. Présenter les résultats de votre diagnostic stratégique selon la démarche choisie sous la forme d'une note de synthèse pédagogique et clair.

### PARTIE B – ANALYSE DES COÛTS, DE LA VALEUR ET DES TARIFS

**Travail à faire :**

**À l'aide des annexes 4 à 7 pour des informations d'avant confinement et des annexes 8 et 9 pour des informations dans le contexte du déconfinement :**

4. Pour chacune des activités de « SER-START » qui seront regroupées en cinq activités principales (location, restauration, service juridique, service informatique service marketing et finances) analyser leur coût unitaire, leur marge et leur seuil de rentabilité.
5. Conclure quant à la politique tarifaire pouvant être appliquée sur chacune des cinq activités.
6. Formaliser de façon synthétique et quantifiée, les attentes des clients telles qu'elles ressortent des enquêtes de satisfaction menées auprès d'eux.
7. Donner la définition de la valeur différenciatrice, en regard de l'offre, des concurrents et des clients. Conclure quant aux conseils à donner aux clients pour élaborer une valeur différenciatrice de leurs activités.

### PARTIE C – PRÉCONISATIONS STRATÉGIQUES

**Travail à faire :**

8. Calculer la valeur pour le client et la valeur pour l'entreprise des packs 1 et 2 proposés par l'entreprise. Conclure quant à la viabilité commerciale des deux packs.
9. Sur la base du diagnostic stratégique mené et des analyses réalisées sur les coûts, la valeur et les tarifs des cinq activités principales de l'entreprise, expliciter le positionnement stratégique qu'elle devrait adopter.
10. Formaliser un plan de préconisations stratégiques que l'entreprise devrait suivre pour développer son offre, sa rentabilité et la satisfaction de ses clients. Trois préconisations au moins sont attendues. Justifier chacune des préconisations.
11. Proposer un nouveau pack commercial qui permettrait de maximiser la valeur pour l'entreprise et la valeur pour les clients. Justifier votre réponse.

## DOSSIER 2 – AMÉLIORATION DES PROCESSUS ET DE LEUR PILOTAGE

Pour la réouverture de l'entreprise après la période de confinement, l'entreprise doit mettre en place de nouvelles procédures pour respecter les consignes sanitaires tout en restant attractive pour les clients et être rentable. À partir des données recueillies sur les processus, l'entreprise vous demande de l'aider à analyser ses processus, à les améliorer en conséquence et à mieux les piloter.

### PARTIE A – AMÉLIORATION DES PROCESSUS

#### Travail à faire :

##### À l'aide des annexes 10 à 12 :

1. Après avoir rappelé la différence entre un audit interne et un diagnostic interne, exposer une méthodologie de diagnostic des processus internes d'une organisation en décrivant ses principaux éléments (thèmes diagnostiqués, méthode de collecte des informations, méthode de présentation du diagnostic etc...).
2. À partir de la méthode de diagnostic choisie, exposer les dysfonctionnements principaux touchant les processus internes de l'entreprise en expliquant en quoi ils sont des facteurs perturbateurs des performances. 5 dysfonctionnements au moins sont attendus.
3. Pour chaque dysfonctionnement identifié, proposer une estimation des coûts annuels, soit les pertes de valeurs, qu'ils engendrent pour l'entreprise.
4. Idéalement, pour trouver des solutions pertinentes d'amélioration, il faudrait mettre en place un groupe de projet. Exposer la méthodologie de groupe de projet qui pourrait être conduite avec les trois associés au plan de ses dispositifs, de ses outils et de son planning.
5. Proposer une solution d'amélioration pour chacun des dysfonctionnements identifiés, en vous assurant que le coût annuel de la solution, que vous présenterez, est bien inférieur au coût annuel du dysfonctionnement visé. Justifier chacune de vos réponses.

### PARTIE B – CONSTRUCTION D'UN TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE DES PROCESSUS INTERNES

L'entreprise souhaite également que vous lui proposiez un tableau de bord de pilotage de ses processus internes qui l'aide concrètement pour sa prise de décision et le passage à l'action. Compte tenu du contexte, elle souhaite un tableau de bord centré sur des indicateurs économiques, sociaux et environnementaux/sociétaux.

#### Travail à faire :

##### À l'aide des annexes 2, 3, 8 et 9 :

6. Après avoir défini la notion de tableau de bord de pilotage et celle d'indicateurs, mettre en évidence les éléments à prendre en compte pour construire puis mettre en œuvre un tableau de bord de pilotage qui serait utilisé fréquemment par ses utilisateurs pour décider et agir. Justifier vos réponses.
7. Quels sont les différents domaines des dimensions économiques, sociales et environnementales/sociétales de l'entreprise qui devraient faire l'objet d'indicateurs de pilotage. Justifier les réponses.
8. Pour chacun des domaines identifiés, proposer un indicateur de pilotage. Justifier vos réponses.

**Annexe 1 – Éléments d'environnement de l'entreprise et caractéristiques pendant la 1<sup>ère</sup> année avant l'interruption d'activité.**
**Contexte général.**

- Il y a de plus en plus d'entreprises qui se créent et qui ont besoin de soutien managérial au démarrage et pour leur développement.
- Il y a aussi de plus en plus de prestataires qui proposent des services spécialisés, conseils pour le financement, pour la structure juridique, pour le marketing, avec des contrats ponctuels, sans associer plusieurs prestations à la fois.
- Les prestations et services proposés sont très variés dans leur nature, leur ampleur, leur qualité, leur durée ; il est difficile de les comparer, mais aussi de se différencier par rapport à la concurrence.
- Les espaces de coworking sont nombreux dans le périmètre proche des universités, des zones industrielles, des pépinières d'entreprise, et proposent des locaux sans services associés.
- Les sociétés de conseil à la création d'entreprise, au démarrage et au développement se trouvent dans des cabinets dans des locaux physiques, mais aussi, et de plus en plus, sur des sites internet qui proposent des services en ligne.
- Il est difficile de connaître, d'apprécier et de mesurer les marges possibles pour ces activités peu stabilisées ; l'expérience et l'expertise peuvent être très différentes et donc les prix, les coûts et les rentabilités aussi. Le degré de réputation, de confiance accordé à une entreprise, peut être une source de positionnement et de différenciation, mais la notion de normes est difficilement intégrable.
- Les clients « jeunes entreprises » souhaitent des services assez standards et généraux mais à des coûts faibles, alors que les entrepreneurs plus avancés demandent des services pointus en acceptant de payer plus cher.
- Sur le bassin d'activité de « SER-START », autour du pôle universitaire et de l'incubateur, on dénombre une cinquantaine d'entités économiques de toute nature, clientèle potentielle.
- Il y a un autre espace exclusivement de coworking à 1 km de « SER-START », plus proche du campus mais plus éloigné de l'incubateur.
- Il y a deux cabinets d'expertise comptable dans les communes de la zone.

**Entreprise « SER-START ».**

- Les trois fondateurs travaillent et sont présents toute la semaine sur l'espace de coworking ; ils assurent toutes les prestations de service à la demande, et répondent à toutes les questions rapidement. L'espace n'est pas ouvert le dimanche.
- Les prestations juridiques et informatiques sont les plus demandées et le temps d'attente est de plus en plus long pour satisfaire les demandes.
- Ils ont su créer une ambiance de travail sérieuse et conviviale avec une disponibilité forte pour tous. La décoration, la bibliothèque, la restauration sont appréciées.
- Il existe d'autres espaces de travail, proches du leur, un peu plus loin de l'incubateur, qui ne proposent pas de services annexes à la location mais qui ont des tarifs à peu près identiques. Les prix moyens recensés aux alentours vont de 10 à 20 € la location à la journée de place dans un espace de coworking et de 150 à 250 € pour un mois.
- D'autres espaces proposent des menus Vegan, des soirées musicales, des rencontres avec des financeurs.
- Les horaires d'ouverture sont un des facteurs de choix pour les locataires et le concurrent le plus proche de « SER-START » est ouvert le dimanche.
- « SER-START » ne propose pas de services en ligne sur un site internet.

**Statistiques des jours de fréquentation chez « SER-START » : fréquence moyenne calculée sur 6 mois – Nombre de postes occupés par demi-journée (sans distinction place ou boxe).**

	lundi	mardi	mercredi	jeudi	vendredi	samedi
<b>Matin</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>4</b>
<b>Après-midi</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>6</b>

Certains jours tous les postes sont occupés et le centre refuse l'accès.

Le centre dispose de 4 boxes individuels avec wifi sans poste informatique et de 10 places dans un espace commun avec postes informatique et wifi, d'un espace pour les prestations spécifiques et d'un espace salon bar cafétéria au fond avec paravent antibruit.

Le centre est ouvert 300 jours par an.

## Annexe 2 – Le secteur du coworking.

Le groupe « BAP » (Bureaux A Partager) a publié récemment son indice du coworking en France. Un secteur en pleine expansion.

Avec un nombre d'espaces multiplié par 10 depuis 2012, le coworking continue de se déployer partout en France. Selon le dernier indice du coworking publié par le groupe « BAP », il existe désormais 600 espaces de coworking en France. Toutefois, ils sont encore loin d'être saturés, puisque le taux moyen d'occupation des postes sur les trois derniers mois est de 68 %, selon l'étude réalisée auprès de ces 600 gestionnaires d'espaces de coworking.

Les espaces de coworking tricolores sont de taille très variable : 79 % d'entre eux font moins de 500 m<sup>2</sup>, 12 % font entre 500 et 1 000 m<sup>2</sup> et seulement 9 % font plus de 1 000 m<sup>2</sup>. Ces espaces géants représentent toutefois près de la moitié du marché, en nombre de postes. Selon le groupe « BAP », il existe « un marché dominé par des grosses structures comme WeWork, Kwerk, Morning Coworking, mais qui laisse quand même de la place à des plus petites structures indépendantes ».

L'étude s'est aussi penchée sur les tarifs pratiqués par les espaces de coworking à Paris et en région. Ces derniers varient selon que l'on choisisse un poste en *open space* ou un poste au sein d'un bureau privatif (une solution plébiscitée par de nombreuses startups).

À Paris, un poste en *open space* dans un espace de coworking coûte en moyenne 313 € par mois contre 187 € en région. Pour les bureaux fermés, il faut compter en moyenne 698 € à Paris et 331 € en-dehors de la capitale. L'étude précise tout de même qu'il existe « des disparités entre Marseille, Lyon et d'autres villes plus petites ».

## Annexe 3 – Une entreprise proposant un service juridique en ligne : « Legalstart ».

### Combien de temps faut-il pour créer mon entreprise avec « Legalstart » ?

Il vous faut en moyenne 20 minutes pour remplir le questionnaire qui nous permettra de créer automatiquement tous les documents nécessaires à la création de votre société.

### Combien coûte la création d'entreprise avec « Legalstart » ?

Plusieurs forfaits sont disponibles :

entre 99 € et 149 € HT sans les formalités d'immatriculation (*Pack Starter*) ;

entre 399 € et 449 € HT avec les formalités d'immatriculation (*Pack Standard*) ;

entre 499 € et 549 € HT en incluant l'assistance pour les activités réglementées et les demandes d'aides (*Pack Premium*).

### Quel est le coût des formalités d'enregistrement ?

Les formalités comprennent la taxe d'immatriculation au RCS (84,24 € pour une SAS / SASU / SARL / EURL) et le coût de la publication d'une annonce légale. Celui-ci varie en fonction du nombre de lignes de l'annonce (lié à la complexité de votre structure) et du coût à la ligne de votre département (lequel est décidé par arrêté préfectoral chaque année). Il faut compter en moyenne entre 150 € et 350 € pour la publication de l'annonce légale, soit 234 € à 434 € pour l'intégralité des formalités. « Legalstart » propose un forfait fixe à 300 € (*Packs Standard et Premium*) incluant l'intégralité des formalités : publication de l'annonce légale et immatriculation au RCS.

Avec « Legalstart », vous pouvez économiser jusqu'à 80 % sur vos frais juridiques. Cela correspond par exemple à une économie de plus de 1 300 € par rapport au coût moyen pour la création d'une entreprise selon un sondage « Opinion Way » pour « Legalstart » réalisé en mai 2016.

### Comment est-ce possible ?

La dématérialisation des procédures, ainsi que les économies d'échelle réalisées permettent de réduire les frais juridiques des entrepreneurs !

**Annexe 4 – Tarifs des prestations proposées par « SER-START ».**

Location d'espace en €	1/2 J ou Journée	Mois	Semestre	Année
Poste place individuelle avec wifi.	10	200	500	1000
Boxe pour 2 personnes avec wifi.	20	400	1000	2000

<b>Bar restauration</b>	5 boissons différentes à 2 €	5 plats différents à 10 €
-------------------------	------------------------------	---------------------------

Prestations en €	Service juridique	Service financier	Service informatique	Service Design
Création de société (au forfait).	1 000			
Conseil juridique (à la séance).	100			
Assistance financière (forfait annuel).		1 000		
Conseil financier (à la séance).		100		
Création de site (au forfait).			1 000	
Administration de site (forfait à l'année).			1 000	
Logo création & réalisation (au forfait).				500
Gestion des relations clients CRM (forfait à l'année).			1 000	

**Annexe 5 – Chiffre d'affaires et charges d'exploitation annuelles.**

CA SERVICES	Restauration	Service Juridique	Service financier	Service informatique	Service design
Types de produits.	3000 boissons et 300 repas	10 créations et 40 conseils	10 analyses et 60 conseils	15 sites et 5 abonnements	10 logos et 0 CRM
Quantité de prestations.	3300	50	70	20	10
CA en €	36 000	14 000	16 000	20 000	5 000
<b>Sous-total CA</b>	<b>36 000</b>				<b>55 000</b>

CA LOCATION	Poste	Boxe
Nb de journées.	300	300
Nb mois.	30	10
Nb semestre.	4	2
Nb année.	1	1
CA en €.	12 000	14 000
<b>Sous-total CA</b>		<b>26 000</b>

Charges d'exploitation en €	Montant
Achats pour restauration.	12 000
Gestion du matériel de la salle/Postes informatiques.	7 600
Salaire gestionnaire de la salle.	36 000
Salaire des 3 associés pour les prestations de services.	46 000
Entretien et impôts de la salle.	2 400
Fournitures, électricité, logistique pour salle.	6 000
<b>Total</b>	<b>110 000</b>

**Annexe 6 – Présence des associés (Informatique I, Juridique J, Financier C) et du gestionnaire (G).**

Ouverture de l'espace : du lundi vendredi de 8 h 00 à 22 h 00 et samedi 8 h 00 à 18 h 00.

Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Total heures travaillées/300 J
G	G	G	G	G		2500 h
I	I	I	I	I		2000 h
C	C	C	C			2000 h
J					J	1000 h

Le gestionnaire, présent 5 jours par semaine, s'occupe de la location des espaces, des achats pour la restauration, de la restauration, de l'entretien courant : 2 500 h de travail (250 J de 10 h).

L'associé informaticien s'occupe de la gestion des postes informatiques, des prestations informatiques comptabilisées au forfait ou à l'abonnement, présent 4 jours par semaine : 2 000 h de travail.

L'associé juridique assure la permanence du lundi et du samedi et les prestations juridiques tarifées au forfait : 1 000 h de travail.

L'associée finance commercial est présente 4 jours par semaine pour les prestations tarifées au forfait et à l'abonnement : 2 000 h de travail.

Les trois associés s'octroient une rémunération sans tenir compte des heures de travail pour une prestation.

**Annexe 7 – Affectation des charges d'exploitation aux prestations et calcul de coûts complets.**

Les charges sont affectées aux cinq pôles d'activité (ou prestations) : location d'espace, restauration et les trois types de services proposés. Une clé de répartition a été déterminée (unité d'œuvre ou inducteur de coût) pour obtenir un coût global par pôle d'activité (ou prestation) et un coût unitaire.

Coût total	location espace	Restauratio n	Service J	Service I & D	Service C
<b>Charges fixes directes</b>					
Salaires. Clé de répartition.	1/2 salaire gestionnaire	1/2 salaire gestionnaire	100 % personnel	100 % Personnel	100 % Personnel
Total 82 000 →	18 000	18 000	10 000	18 000	18 000
<b>Charges variables directes</b>					
Répartition directe des postes de charge.	Entretien salle & impôts	Achats		Entretien postes	
Total 22 000 →	2 400	12 000		7 600	
<b>Charges indirectes</b>					
Clé de répartition des fournitures, logistique.			1/3	1/3	1/3
Total 6 000 →			2 000	2 000	2 000
<b>Total 110 000 →</b>	<b>20 400</b>	<b>30 000</b>	<b>12 000</b>	<b>27 600</b>	<b>20 000</b>
<b>Coût total par prestation ou pôle</b>					
<b>Coût unitaire</b>					
UE retenue et quantité.	Nb heures gestionnaire = 2 500	Nb heures gestionnaire = 2 500	Nb de prestations = 40	Nb de prestations = 20	Nb de prestations = 80
<b>Coût unitaire →</b>	<b>8,16</b>	<b>12</b>	<b>300</b>	<b>1 380</b>	<b>250</b>
Autre inducteur de coût retenu, et quantité.	Nb places vendues = 648	Nb unités vendus = 3 300	Nb heures travail = 1 000	Nb heures travail = 2 000	Nb heures travail = 2 000
<b>Coût unitaire →</b>	<b>31,48</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>138</b>	<b>10</b>

**Enquête satisfaction client : synthèse des attentes de la centaine de clients interrogés au terme d'une année d'activité.**

- Plus de prestations informatiques : site web, réparation des ordinateurs, logiciels clients.
- Plus de prestations commerciales : analyse des données des clients, campagne publicitaire.
- Plus d'ouverture de l'espace : ouverture du dimanche appréciée.
- Tarif différencié selon heures et jour.
- Inutilité de la location à l'année.
- Intérêt pour des échanges entre start-ups et avec des experts sur des points précis.

**Enquête par mail auprès des clients pendant la période de confinement : demandes pour un fonctionnement nouveau.**

- Souhait de conditions sanitaires fiables, de propreté assurée en permanence, d'espace plus large.
- Souhait d'une écologie du papier, de la vaisselle, d'une alimentation bio, de possibilité de recyclage des cartouches d'imprimante et d'autres composés électroniques.
- Demande de conseils, de formation et d'échanges au-delà du seul espace de travail.

**Annexe 9 – Valeur proposée des services et tarif différencié.**

Les associés peuvent accomplir davantage de prestations intellectuelles (juriste, informaticien, commercial) et déléguer les tâches de location et d'entretien.

Face aux demandes des clients, ils cherchent à concevoir une proposition de valeur, c'est-à-dire un ensemble de biens et services associés pour répondre à un objectif précis.

Ils cherchent à savoir s'ils peuvent proposer des « packs » de services standards ou personnalisés.

Ils ont collecté plusieurs données qu'ils ont traitées :

- les concurrents ne proposent de packs de ce genre à ce jour.
- le seuil de rentabilité pour chaque prestation permet de mettre en place un tarif dynamique
- Les associés ont du mal à construire une proposition de valeur ; toutefois, ils ont élaboré une première trame :

**Pack : une location d'espace + un nombre de prestations (indifférenciées)**

	Temps de location d'un espace	Prestations sur la durée de la location	Prix base €
Pack 1.	1 mois	2 prestations	2 000
Pack 2.	10 mois	5 prestations	10 000

Ils souhaiteraient avoir d'autres propositions de valeur.

Après une étude rapide du marché du travail pour les coûts de personnel, ils ont obtenu les résultats suivants :

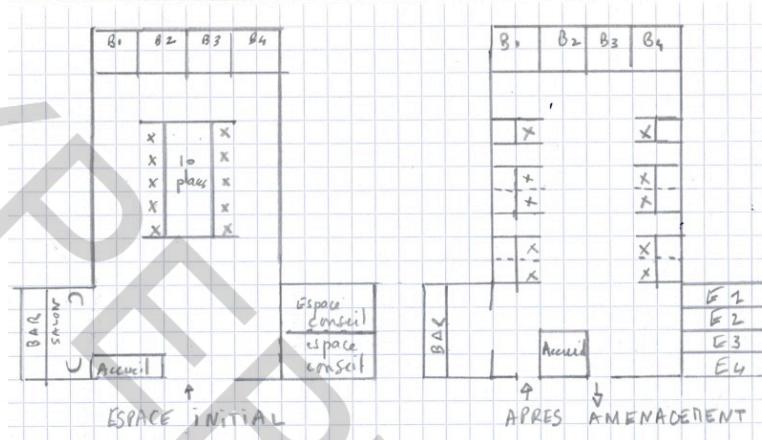
- une personne gestionnaire supplémentaire pour gérer la location, la restauration, l'entretien, pour élargir les plages horaires et les prestations constituerait un coût annuel de l'ordre de 36 000 € ;
- un conseiller en informatique sur des points ponctuels, en temps partiel : 18 000 € ;
- une soirée rencontre débat avec un expert et un buffet : 500 €.

**Annexe 10 – Normes sanitaires à mettre en place pour l'ouverture en période de déconfinement progressif.**

- Espacement des tables (au moins 1 mètre).
- Offre systématique de gel et de masques pour chaque client.
- Toilettes nettoyées toutes les heures.
- Vaisselles nettoyées avec produit chloré.
- Nombre de personne maximum en même temps dans l'espace (jauge permettant un espace de 4 mètres carrés par client).

**Annexe 11 – Aménagement de l'espace et coûts.**

Plan avant et plan après la prise en compte des normes sanitaires.



On peut conserver le même nombre de places individuelles et boxes avec un aménagement un peu différent.

- Les frais supplémentaires pour nettoyage sont estimés à 1 200 € par an.
- Pour ne pas recruter une personne pour gérer l'espace (cf. annexe 9, coût annuel de 36 000 €), il serait possible de mettre une borne pour gérer l'espace : investissement de 50 000 € et entretien par an 1 000 €.

**Annexe 12 – Un hôtel transformé en bureau : une nouvelle piste pour « SER-START ».**

Dans le contexte de télétravail, certains souhaitent s'isoler en dehors de leur habitation et d'autres se retrouver en petit comité, pour travailler ensemble, sans être sur leur lieu de travail. Ainsi, il émane une nouvelle demande pour des espaces professionnels équipés et agréables.

Des hôtels proposent des chambres transformées en bureau à la location à la journée.

Les associés de « SER-START » pensent creuser cette piste qui correspond à une version plus grande de leurs boxes, car ils peuvent aménager un espace vide à côté du lieu actuel (de 500 m<sup>2</sup>) : sur le plan ci-après, l'espace supplémentaire pourrait être réparti en 4 boxes (C 1 à C 4).

L'investissement pour l'espace et le matériel nécessaire est évalué à 20 000 € la première année.

La location d'un espace C se ferait à la journée, 100 € pour un maximum de 4 personnes avec boissons à volonté, en semaine, moins cher le week-end et avec des tarifs dégressifs pour plusieurs jours.

