



M. Guillaume GIRMENS

IUT D'Evry

Site de Brétigny sur Orge

M. Bertrand RENARD

Contrôle de Gestion

Sogeti Ile de France

Code APE 6202A

Emeline JOEL

DUT GEA

Finance-Comptabilité

**Découverte du Contrôle de Gestion opérationnel dans une  
entreprise de services**

Année 2008/2009

## Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier M. Bernard Guehenec, Directeur de Sogeti France, pour m'avoir accueilli dans son entreprise.

Je remercie M. Christian Chusseau pour m'avoir permis de faire ce stage au sein de la Direction Administrative et Financière.

Je remercie M. Bertrand Renard, qui a été mon tuteur pendant ces dix semaines de stage, pour sa patience, ses explications et son implication qui m'ont permis de m'intégrer et d'appréhender les problèmes qui m'ont été soumis.

Je tiens aussi à remercier M. Guillaume Girmens, professeur à l'Institut Universitaire de Technologie de Brétigny sur Orge qui a été mon tuteur pédagogique durant ce stage, pour les précieuses informations qu'il m'a fournies pour l'élaboration de ce rapport.

Et sans oublier mes sympathiques collègues de bureau qui, toujours disponibles pour m'aider, m'ont soutenu durant ces dix semaines.

## Sommaire

Introduction.....	- 3 -
I. Présentation de la Société.....	- 5 -
A. La hiérarchie du groupe.....	- 5 -
B. La situation de l'entreprise.....	- 7 -
a) Le contexte économique.....	- 7 -
b) La concurrence.....	- 7 -
c) La stratégie de l'entreprise.....	- 7 -
C. L'organisation interne de l'entreprise.....	- 9 -
II. Les tâches accomplies.....	- 12 -
A. La clôture.....	- 12 -
a) La vérification de la saisie et des projets.....	- 12 -
b) Les écarts entre « <i>NOP Oracle</i> » et « <i>Retain</i> ».....	- 14 -
B. Les activités mensuelles.....	- 15 -
a) La mise à jour du <i>Forecast</i> et la saisie dans <i>Webforecast</i> .....	- 15 -
b) Le document du Comité d'Entreprise.....	- 15 -
c) Le contrôle des frais.....	- 16 -
d) Les reliquats de frais.....	- 18 -
C. Les travaux complémentaires.....	- 19 -
a) La préparation de la Business Review.....	- 19 -
b) Les remises.....	- 19 -
c) L'évolution des salaires.....	- 20 -
III. L'analyse de ce stage.....	- 21 -
A. Au sein de l'entreprise.....	- 21 -
a) Les conséquences de la crise chez Sogeti.....	- 21 -
b) Analyse du travail chez Sogeti.....	- 22 -
B. D'un point de vue personnel.....	- 24 -
a) Les enseignements de l'IUT utiles pour ce stage.....	- 24 -
b) Les apports de ce stage.....	- 24 -

c) Les difficultés rencontrées .....	- 25 -
d) Ma poursuite d'études .....	- 26 -
Conclusion .....	- 28 -
Table des Annexes .....	- 29 -

## **Introduction**

Pour terminer ma deuxième année d'Institut Universitaire de Technologie, j'ai effectué un stage de dix semaines dans un service en relation avec l'option que j'ai choisie cette année c'est-à-dire Finance et Comptabilité. Ce stage s'est déroulé du 6 Avril au 12 Juin 2009.

Au cours de mon stage de première année, j'ai découvert une grande entreprise privée, Air France. Cette expérience m'ayant beaucoup plu, j'ai souhaité poursuivre mon apprentissage en effectuant ce stage dans une entreprise de même envergure. J'ai eu l'opportunité cette année d'intégrer l'entreprise Sogeti, Société de Services en Ingénierie Informatique, dans le service de Contrôle de Gestion. Les locaux de Sogeti dans lesquels je me trouvais se situent à Saint Cloud aux Bureaux de la Colline.

Le stage que nous avons effectué dans la conjoncture économique actuel est très intéressant d'un point de vue étudiant car il permet de comprendre les impacts que peut avoir cette crise sur une société de services comme Sogeti. En effet, cette crise économique et financière touche actuellement le monde entier.

M. Bertrand Renard, mon tuteur durant toute la période du stage, occupe le poste de Contrôleur de Gestion. Il s'occupe d'un périmètre bien défini de l'entreprise. Au cours de mon stage, j'ai été chargée d'effectuer différentes missions de la vie courante du contrôle de gestion pour le périmètre dont il s'occupe. J'ai donc eu accès à de nombreuses informations confidentielles. Certaines ne pourront pas figurer dans ce rapport.

Dans un premier temps, après une brève présentation, je parlerai de la place de la société Sogeti sur le marché économique puis de son organisation interne. Je décrirai ensuite les différentes tâches que j'ai effectuées durant ce stage en suivant une chronologie indispensable au contrôle de gestion. Enfin, je m'attarderai sur l'analyse que je fais de ce stage tout d'abord au niveau de l'entreprise puis d'un point de vue tout à fait personnel.

## **I. Présentation de la Société**

### **A. La hiérarchie du groupe**

Capgemini est l'un des leaders mondiaux du conseil, des services informatiques et de l'infogérance. Implanté dans plus d'une trentaine de pays, Capgemini, société française, aide ses clients à innover, à se transformer et à devenir plus performants. Il contribue à l'élaboration de leur orientation stratégique, à sa mise en œuvre et les aide à tirer le meilleur parti de la technologie. Cela signifie qu'il prend en charge la gestion de leurs processus opérationnels et de leurs infrastructures informatiques. Capgemini emploie plus de 80 000 personnes dans 30 pays.

Le groupe Sogeti (SOciété pour le Gestion de l'Entreprise et le Traitement de l'Information) est une filiale à 100% du groupe Capgemini. C'est une Société de Service en Ingénierie Informatique (SSII). Sogeti assiste les entreprises et les organismes publics, tant dans le maintien des conditions opérationnelles, la création et l'optimisation de leur système d'information que dans la mise en œuvre de leurs projets industriels de haute technologie. Il est un acteur majeur des services informatiques et de l'ingénierie en France et à l'International, présent dans 13 pays en Europe, aux Etats-Unis et en Inde. Il est composé de plus de 20 000 collaborateurs dans le monde.

Le périmètre Sogeti France, avec à sa tête Bernard Guehenec, fait partie du groupe Sogeti. Les principaux clients de Sogeti France sont Orange, France Télécom, BNP Paribas, Total, La Poste, Société Générale, Dassault, Sanofi Aventis, PSA Peugeot Citroën ou encore différents Ministères.

Le périmètre Sogeti France est composé des entités Sogeti Régions et Sogeti Ile de France. Sogeti Ile de France est née en janvier 2009 de la Fusion de Sogeti *Application Services* et Sogeti *Infrastructure Services*. Leur chiffre d'affaires respectif a augmenté

depuis 2006. Il n'est pas possible d'utiliser les données de 2009 pour les comparer aux années précédentes.

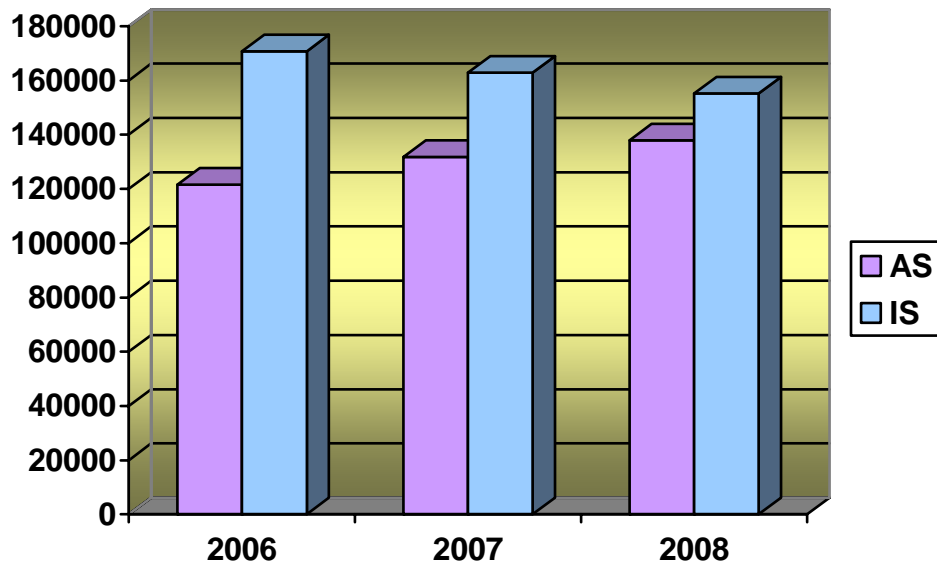


Figure 1: Chiffre d'affaires (en K€) par société par an

On remarque sur le graphique que les deux chiffres d'affaires n'évoluent pas de la même façon. Le chiffre d'affaires d'*Application Services* augmente tandis que celui d'*Infrastructure Services* diminue.



## **B. La situation de l'entreprise**

### a) Le contexte économique

Le contexte économique actuel, dans lequel j'ai fait mon stage, est très particulier. Il s'agit en effet d'une crise économique. Certaines entreprises sont plus touchées que d'autres. C'est le cas des Sociétés de Services en Ingénierie Informatique. En effet, ces entreprises vendent des prestations de services. Lorsque la situation est difficile pour les entreprises clientes, les premiers coûts qu'elles réduisent, voire suppriment, sont les prestations de services. Les projets sont retardés ou annulés. Les missions ne sont pas reconduites. La société Sogeti se trouve donc dans une situation difficile.

Partout en France, la situation de crise économique se manifeste par le gel des embauches et des salaires. La baisse de la demande des entreprises et des consommateurs entraîne une baisse générale du chiffre d'affaires des entreprises.

### b) La concurrence

La société Sogeti fait partie d'un secteur très concurrentiel. On ne compte pas moins de dix concurrents directs qui proposent exactement les mêmes services. D'autres entreprises font partie du même secteur mais proposent des services légèrement différents comme du conseil en Technologie ou encore de la Recherche et du Développement.

Sogeti doit donc se montrer compétitive face à ces entreprises.

### c) La stratégie de l'entreprise

Face à ce contexte économique difficile et à cette concurrence, la société Sogeti doit trouver une stratégie qui lui permette de faire face.

Tout d'abord, la société doit veiller à limiter ses coûts. C'est son principal souci. Toutes les charges sont détaillées pour éviter les majorations inutiles ou les dépenses superflues. Cette démarche est appuyée par le fait de ne pas trop baisser les prix de

vente journaliers. En effet, avec la crise, les clients utilisent parfois le chantage pour faire baisser les prix. Les commerciaux sont en charge de limiter cette baisse afin que la société ne se trouve pas dans une situation délicate. De plus, lorsque la société effectue une mission pour un client, elle essaie de la prolonger en proposant de nouveaux services au client.

Cependant, une condition est absolument nécessaire au bon fonctionnement de Sogeti, le client doit payer ses factures dans les délais convenus. Ainsi, afin de recouvrer des liquidités, la société Sogeti diminue son délai moyen de règlement, passant de 90 à 60 jours (en accord avec la nouvelle loi européenne en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> Janvier 2009). Cette réduction permet de ne pas trop différer la rentrée d'argent dans les comptes de la société. Il arrive parfois que certains clients ne paient pas leurs factures. Plusieurs raisons possibles : ils les contestent, ont des problèmes d'organisation interne et la facture est oubliée ou encore perdue. Pour faire face à cette situation, des actions sont menées par une personne du recouvrement et par les assistantes des Business Units afin que le client paie. Pour certaines factures, le délai de règlement est dépassé de plus d'un an.

Ainsi, on peut dire que la stratégie générale de l'entreprise est de rentabiliser au maximum les coûts et mener différents types d'actions pour récupérer le maximum de liquidités dans le délai règlementaire de 60 jours.

### C. L'organisation interne de l'entreprise

La société Sogeti Ile de France, où j'ai effectué mon stage, est organisée en *Business Units*. En effet, les clients sont regroupés par secteur d'activité pour former ces *Business Units*. Ainsi, on trouve onze *Business Units* chez Sogeti Ile de France : *Energy/Utilities*, *Services Publiques*, *Automotive*, *Electronique/Défense*, *Manufacturing*, *Télécom Média*, *France Télécom*, *Banque*, *Finance*, *Assurance* et *Desktop Services*.

D'autre part, l'activité de Sogeti est divisée en six *Practices*, correspondant à des métiers de la société. Nous pouvons définir les *Practices* suivants : *Enterprise Solutions Consulting*, *Managed Testing Services*, *Engineering and Infrastructures Management Services*, *Application Development and Management Services*, *IBM and Open Solutions*, *Expertise and Engineering Microsoft*.

Ainsi, les onze *Business Unit Managers* gèrent l'ensemble des collaborateurs attachés à leur *Business Unit*. Chacune est aussi composée d'un ou deux *Account Managers*, d'un *Delivery Manager* qui suit les affaires en cours et tente d'améliorer la marge sur chaque projet, des *Practices Managers*, qui suivent les collaborateurs rattachés à leur *Practice*. Il est à noter qu'il y a maximum quatre *Practices* par *Business Unit*. Aucune n'est spécialisée dans les six métiers. Les ingénieurs commerciaux sont en charge de signer de nouveaux contrats, les professionnels (du technicien à l'ingénieur spécialisé) effectueront les missions signées avec les clients. Les assistantes sont aussi indispensables à la vie de la *Business Unit* pour leur mission de saisie d'activité et de suivi administratif des affaires.

Chaque *Business Unit* a aussi une responsable des Ressources Humaines.

Le Contrôle de gestion, qui fait partie de la Direction Administrative et Financière, n'est pas directement lié aux *Business Units*. Cependant, chaque contrôleur de gestion est en charge d'une *Business Unit*.

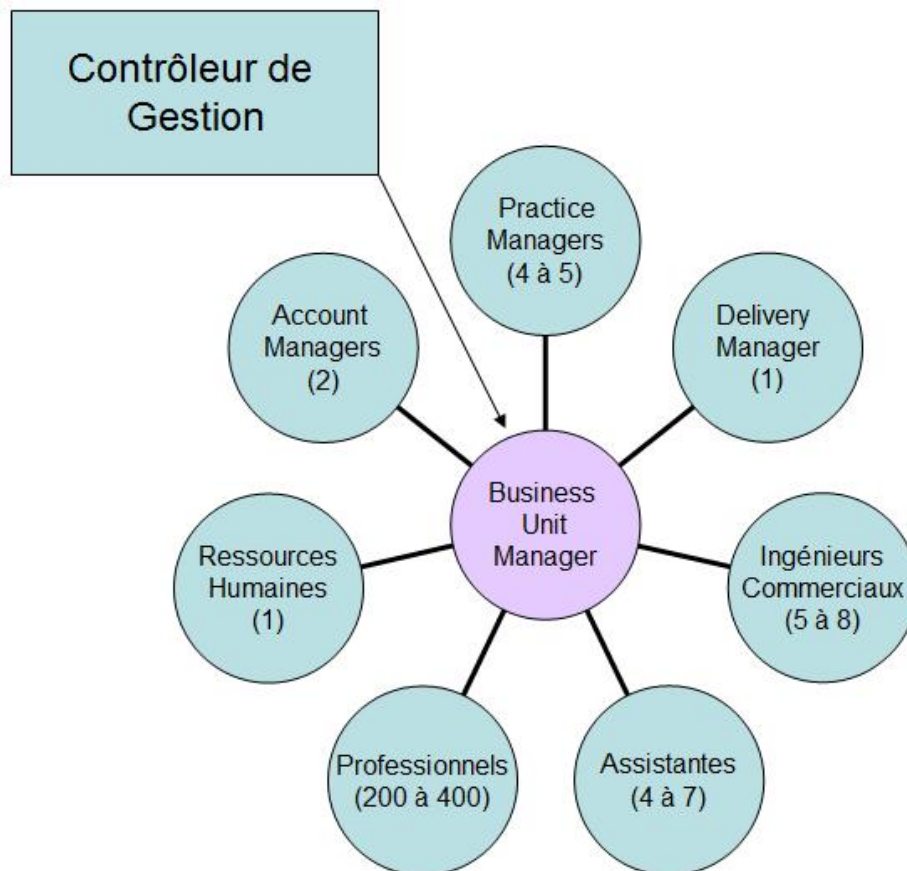
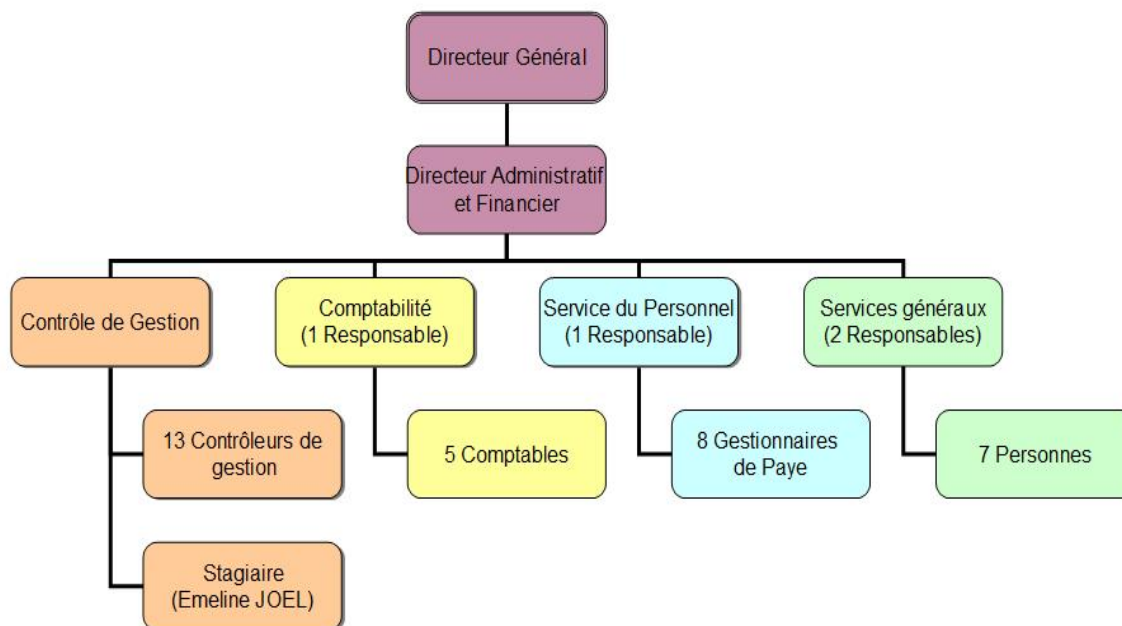


Figure 2: Schéma explicatif d'une Business Unit

J'ai effectué mon stage dans le service de Contrôle de Gestion, division de la Direction Administrative et Financière. Le Contrôle de Gestion travaille énormément avec les opérationnels de sa *Business Unit* (*Business Unit Manager*, *Account Managers*, *Practice Managers* et assistantes). En effet, il récupère beaucoup d'informations chez les assistantes et rapporte au *Business Unit Manager* les points importants de l'activité de sa *Business Unit*.

Le Contrôle de Gestion est aussi en relation direct avec la Comptabilité et le Service du Personnel.

Nous pouvons situer le Contrôle de Gestion grâce à l'organigramme suivant :



**Figure 3: Organigramme de la Direction Administrative et Financière**

Le Contrôle de Gestion fait partie de la Direction Administrative et Financière et travaille aussi beaucoup avec la Direction Générale.

## II. Les tâches accomplies

### A. La clôture

#### a) La vérification de la saisie et des projets

La clôture du mois N a lieu dans les premiers jours du mois N+1. Il s'agit en fait de clôturer l'activité du mois afin de sortir les résultats, notamment le compte de résultats.

La première étape de la clôture est la sortie de l'état « Ecart Point Rep », grâce à l'outil de requête « *Business Objects* »<sup>1</sup>. Cet état « Ecart Point Rep » (voir Annexe I) récapitule la liste des collaborateurs de la *Business Unit* en indiquant pour chacun le nombre de jours travaillés saisis dans « *NOP Oracle* »<sup>2</sup> et le nombre de jours réellement ouvrables dans le mois. Il s'agit alors de comparer les deux, de repérer les écarts et d'expliquer avec les assistantes l'origine de ceux-ci. Le but est de s'assurer que la saisie de l'activité a bien été faite car « *NOP Oracle* » est le seul point d'entrée des informations et donc le point unique de contrôle. Je me suis occupée de cette partie du travail pour la *Business Unit* Banque.

La deuxième étape de la clôture est la revue de projet. En utilisant l'état « Compte SY » sorti de « *Business Objects* » (voir Annexe II). Le contrôleur de gestion, le *Business Unit Manager*, les assistantes et les *Account Manager* font la revue des projets un par un. Cette revue détaillée permet de contrôler et de valider la saisie d'activité, d'effectuer

---

<sup>1</sup> « *Business Objects* » est un outil qui permet d'extraire des données dans la base de données « *NOP Oracle* » sous forme d'états.

<sup>2</sup> « *NOP Oracle* » est la base de données utilisée chez Sogeti. Elle est le seul point d'entrée et de sortie d'informations sur l'activité de l'entreprise.

des contrôles de cohérence sur les marges des affaires, de s'assurer de l'exhaustivité de la facturation et d'expliquer les en-cours. En effet, le chiffre d'affaires produit peut être différent du chiffre d'affaires facturé. Cette différence apparaît lorsqu'il s'agit d'une prestation sur plusieurs mois. Les collaborateurs peuvent générer plus de chiffre d'affaires que ce qui était initialement prévu et donc le montant facturé sera inférieur au montant produit. Le chiffre d'affaires facturé n'est pas suffisant par rapport au chiffre d'affaires valorisé. A l'inverse, le montant facturé peut être supérieur au montant réellement réalisé. Le chiffre d'affaires facturé est alors supérieur au chiffre d'affaires valorisé.

Cette situation est possible car il s'agit chez Sogeti de prestations sur plusieurs mois. Si le chiffre d'affaires valorisé n'atteint pas le chiffre d'affaires facturé, c'est un gain latent pour l'entreprise. Ces en-cours doivent être analysés et justifiés. Le Contrôle de Gestion peut être amené à passer des écritures de régularisation dans « *NOP Oracle* » ou l'assistante à émettre une facture ou un avoir. J'ai eu l'occasion de participer à l'une de ces réunions.

A l'issue de celle-ci, certains projets ont dû être fermés dans la base de données « *NOP Oracle* » car les missions prévues étaient finies. J'ai été chargée de procéder à ces fermetures. Elles nécessitent de savoir manipuler le logiciel.

Un deuxième état de « *Business Objects* » appelé « CA-F par clients » permet d'effectuer des contrôles de cohérence avec les données précédemment analysées.

La dernière étape de la clôture est l'extraction du compte de résultat très détaillé, appelé le « *P&L* ».

La clôture est une étape importante dans une entreprise. Chez Sogeti, elle a lieu tous les mois. La clôture permet de sortir les résultats et ainsi de les analyser. Le contrôle de gestion doit aussi, grâce à la clôture, appréhender les risques. La clôture permet de réduire les risques apparus en provisionnant ce qui est nécessaire afin d'éviter de trop grosses pertes à la fin d'un projet.

b) Les écarts entre « *NOP Oracle* » et « *Retain* »<sup>3</sup>

A la suite de la clôture, une analyse des résultats est nécessaire. J'ai été chargée de compléter le document de synthèse entre la saisie « *NOP Oracle* » (l'activité réelle) et la saisie de « *Retain* » (l'activité prévisionnelle). Cette analyse permet d'identifier les écarts, les informations dans les deux outils devant être similaires. Dans le cas contraire, il s'agit d'un dysfonctionnement (ou d'un imprévu comme un collaborateur en arrêt maladie) qu'il faut corriger afin que les prévisions soient les plus exactes possibles pour les semaines futures dans le but de piloter de la meilleure manière possible l'activité de l'entreprise.

Pour connaître le détail de la saisie « *NOP Oracle* », j'ai extrait un état de « *Business Objects* » qui permet de voir le nombre de jours de congés payés, de formation, d'intercontrat ou encore d'absences autorisées saisi par collaborateur. J'ai ensuite traité ces informations en les présentant dans un tableau croisé dynamique par catégorie d'absences.

---

<sup>3</sup> « *Retain* » est un outil de saisie hebdomadaire (fin de semaine) qui permet de prévoir l'activité sur les semaines suivantes.



## **B. Les activités mensuelles**

### a) La mise à jour du Forecast et la saisie dans Webforecast

Le *Forecast* est le compte de résultat prévisionnel de la société ré-estimé chaque mois, après la clôture, à la différence du Budget qui est établi en fin d'année N-1 et qui fixe les objectifs de toute l'année suivante sans être réajusté. Le Forecast se présente sous forme d'une matrice Excel contenant des formules (Voir annexe III). Il est établi à l'aide de l'outil de prévision « *Retain* » qui donne une vision précise de l'effectif de la *Business Unit* et le taux d'activité par *Business Unit* pour les semaines à venir, et du Rolling Forecast qui récapitule les missions avec le chiffre d'affaires généré sur les mois à venir. Dans ce Forecast, la *GOP* signifie résultat d'exploitation. Les paramètres de gestion, tels que les effectifs, le *COR*, prix de vente journalier, le *PROR*, taux de productivité, et les Taux d'Activité Congés Inclus et Taux d'Activité Congés Exclus permettent de comprendre la *GOP*. La mise à jour du Forecast commence par la saisie des éléments réels du *P&L* (Compte de résultat) dans le tableau Excel. Ensuite, comme le fichier contient les formules, le Contrôleur et son *Business Unit Manager* peuvent réajuster les chiffres du *Forecast* pour les mois suivants. Ensuite, il convient à chaque contrôleur de le saisir sur l'Intranet de Sogeti *Webforecast* qui récapitule l'ensemble des *Forecast* des *Business Unit*. J'ai assuré cette saisie pour la *Business Unit* Banque. Cet exercice est fait au niveau de chaque Business Unit puis de la consolidation pour avoir une vision globale de l'entité juridique.

### b) Le document du Comité d'Entreprise

Après les résultats, j'ai aussi complété un document sur l'activité pour le Comité d'Entreprise. Ce fichier Excel renseigne sur la différence entre le budget et le chiffre d'affaires réalisé, la production, le Taux d'Activité Congés Inclus et le Taux d'Activité Congés Exclus. Il récapitule aussi les affaires en vue, signées ou remises du mois. Ce

travail m'a permis d'utiliser un *P&L*. Tous les termes étant en anglais, je me suis ainsi familiarisée avec le vocabulaire utilisé dans la société.

### c) Le contrôle des frais

Le contrôle des frais a été une partie très importante du travail que j'ai effectué durant mon stage. Chaque collaborateur, quelque soit sa fonction, avance ses frais professionnels (sauf cas exceptionnel d'avance). Ces derniers doivent ensuite être remboursés par la société. Ainsi, tous les mois, les contrôleurs de gestion effectuent un contrôle des frais des collaborateurs lorsqu'ils sont supérieurs à cinq cents euros pour éviter les dépassements des montants de remboursement autorisé.

Les règles en vigueur et les montants maximum de remboursement sont récapitulés dans la Procédure Administrative et Financière actualisée chaque année, qui a été diffusée à tous les responsables opérationnels et membres de la Direction Administrative et Financière. Cette note définit aussi les frais toujours remboursables, ceux qui le sont sur autorisation spéciale et ceux qui ne le sont jamais. En complément, des distances maximum d'Indemnités Kilométriques ont été envoyées par mail à tous les contrôleurs.

Avec toutes ces informations, j'ai été chargée de vérifier les notes de frais de tous les collaborateurs de la *Business Unit* Banque supérieures à cinq cents euros. Cela représente environ une vingtaine de collaborateurs par mois.

Pour chaque collaborateur, il s'agit de vérifier que ces dépenses sont autorisées, que les plafonds ne sont pas dépassés. En premier lieu, j'ai vérifié que tous les montants inscrits sur la note de frais étaient justifiés par les originaux des tickets de caisse, des reçus de carte bancaire, des reçus de Carte Orange, de carte d'embarquement ou encore des factures de téléphone. Par exemple, les invitations internes, c'est-à-dire entre collaborateurs, ne sont pas autorisées. Ainsi, si un collaborateur inscrivait sur sa note de frais le montant de cette invitation pour se la faire rembourser, je mettais un commentaire dans mon tableau Excel récapitulatif en indiquant la nature de l'erreur et le montant qui devrait être repris sur le montant total remboursé.

Lors de déplacements, des montants maximum forfaitaires pour une nuit d'hôtel, un petit-déjeuner et deux repas sont à appliquer, s'ils n'ont pas déjà été pris en compte par l'assistante. Le dépassement est aussi indiqué dans le même tableau que précédemment avec la nature de celui-ci.

Lors de déplacements à l'étranger hors de la zone Euro, il faut aussi vérifier la conversion de tous les montants à l'aide du taux de change donné par le site officiel désigné par le groupe.

La deuxième étape du contrôle des notes de frais est la vérification des Indemnités Kilométriques. Le remboursement des Indemnités kilométriques se fait sur la base d'un coefficient. Celui-ci se détermine par la puissance fiscale du véhicule et par le nombre de kilomètres parcourus depuis le début de l'année par la voiture. En effet, il y a trois paliers pour déterminer le coefficient pour la même puissance : de 0 à 5 000 kilomètres, de 5 000 à 20 000 kilomètres et au-delà de 20 000 kilomètres. Plus la tranche est élevée, plus le remboursement par kilomètre sera faible. Il faut alors multiplier ce coefficient par le nombre de kilomètres parcourus pour ce déplacement dans la journée par le collaborateur lorsque celui-ci se rend sur des sites client ou sur un autre site Sogeti. Le nombre de kilomètres pour un déplacement vers un site ne peut pas excéder les plafonds qui ont été transmis aux contrôleurs. Prenons comme exemple un collaborateur dont le nombre de kilomètres entre son domicile et le site du client est supérieur à celui entre son site de rattachement Sogeti et le site client, on appliquera alors la limite qui est le nombre de kilomètres entre le site de rattachement et le site client.

Dans le cas d'un dépassement, l'erreur est notée dans le tableau.

J'ai ensuite remis ce tableau aux assistantes de la *Business Unit* afin qu'elles effectuent les régularisations nécessaires pour les collaborateurs dont elles s'occupent dans la base de données « *NOP Oracle* ».

Ce travail m'a pris beaucoup de temps car le nombre de justificatifs fournis par les collaborateurs lors de voyages à l'étranger est parfois très important.

d) Les reliquats de frais

Lorsque les collaborateurs sont amenés à faire des missions à l'étranger qui ont des coûts élevés, ils peuvent demander une avance sur frais, qui leur permettra de ne pas avancer la totalité du montant des frais. Cependant, parfois les collaborateurs n'utilisent pas la totalité du montant avancé. Leur solde est donc négatif, ils doivent de l'argent à la société. Ce sont les reliquats. Afin de les solder, j'ai été chargée de récupérer des informations auprès de leur assistantes. Si le collaborateur était en mission et avait des frais couvrant le reliquat, nous ne faisons rien. Au contraire, si le collaborateur était en intercontrat, c'est-à-dire entre deux missions et n'avait donc pas de frais, nous demandions à l'assistante de prévenir le collaborateur que ce montant lui serait déduit sur son bulletin de salaire du mois suivant.

J'ai ensuite envoyé le récapitulatif au Service du Personnel qui s'occupe de la Paye et à la Comptabilité afin de faire les écritures et les retenues sur salaire nécessaires.

En plus du travail que j'ai effectué, la société Sogeti Ile de France est auditée. Tous les mois, une *Business Unit* se voit vérifier tous ses frais en détail.

## C. Les travaux complémentaires

### a) La préparation de la Business Review

Les *Business Review* sont des réunions avec les membres du Comité de Direction de l'entité, une partie du Comité Exécutif France et éventuellement la Direction Générale du groupe. Elles ont lieu deux fois par an, une en Novembre pour établir le budget et une en Avril ou Mai pour faire un bilan du début d'année et faire des prévisions pour la fin de l'année. Lors de ces réunions chaque *Business Unit Manager* présente donc ses résultats. Un Power Point type permet à tous d'utiliser la même présentation. Le contrôleur de gestion n'y participe pas mais fournit un certain nombre d'informations nécessaires au *Business Unit Manager*. Il renseigne les slides concernant l'évolution du chiffre d'affaires de la *Business Unit* depuis le début de l'année, l'évolution du *COR*, prix de vente journalier, du *PROR*, taux de productivité ou encore de la répartition des ingénieurs et techniciens informaticiens par Practices. Le contrôleur présente aussi un tableau avec les principaux clients et une catégorie « *OTHERS* » regroupant les plus petits, le chiffre d'affaires réalisé correspondant et le pourcentage que ce dernier représente par rapport au montant de l'affaire signé. Il s'agit donc de faire de nombreux graphiques et tableaux pour présenter toutes ces informations. J'ai été chargée de récupérer ces informations et de les mettre en forme pour la *Business Review* de la *Business Unit* Banque et de deux autres *Business Unit* dont les Contrôleurs de Gestion étaient absents.

### b) Les remises

Tout au long de mon stage, j'ai récupéré des informations auprès des contrôleurs et des opérationnels de la *Business Unit* afin d'établir un tableau récapitulatif des remises par client. J'expliquerai la manière dont j'ai procédé et présenterai les raisons de cette investigation lors de la soutenance.

### c) L'évolution des salaires

Au cours de mon stage, j'ai été chargée de faire un fichier récapitulatif des salaires moyens des collaborateurs de Sogeti Ile de France en fonction de leur *Business Unit* par mois depuis Janvier 2009. Avec un fichier du Service du Personnel contenant le nom de tous les collaborateurs de Sogeti Ile de France chaque mois, leur *Business Unit* et leur salaire annuel, j'ai réalisé un nouveau document.

Tout d'abord, sur un premier onglet, j'ai fait des rapports croisés dynamiques pour calculer la moyenne des salaires annuels moyens par *Business Unit* et par mois. J'ai ensuite reporté ces rapports dans l'onglet de la *Business Unit* concerné.

Ensuite, pour faciliter la lecture des informations et faire des pourcentages d'évolution, j'ai réalisé des tableaux reprenant les salaires moyens reportés précédemment.

La dernière étape de la mise en place du document a été la réalisation de graphiques montrant l'évolution par mois du salaire annuel moyen des collaborateurs de la *Business Unit*.

Ce document est à présent utilisé par tous les contrôleurs de gestion de Sogeti Ile de France. En effet, ce tableau leur permet d'appréhender les coûts liés à l'embauche, au départ s'il y en a ou bien d'évaluer les coûts par mois pour les anticiper sur les mois à venir.

Il a permis aussi au contrôleur de remarquer que, malgré la crise et donc le gel des salaires, le salaire moyen par *Business Unit* augmente pour la majorité d'entre elles du fait de dérogations accordées.

### III. L'analyse de ce stage

#### A. Au sein de l'entreprise

##### a) Les conséquences de la crise chez Sogeti

Comme je l'ai dit précédemment, j'ai effectué ce stage dans un contexte économique particulier, la crise. Cette conjoncture m'a permis d'observer comment était ressentis cette crise dans une entreprise de service.

Actuellement, le principal souci de Sogeti est de réduire les coûts et de développer le business. Tous les coûts sont détaillés pour limiter au maximum les excès comme les frais. Le contrôle est beaucoup plus strict. Les applications sont incontestables et les dérogations sont très difficiles à obtenir. Elles nécessitent la signature du Business Unit Manager

Auparavant, lors de naissances ou de mariages, Sogeti offrait à ses salariés des bouquets de fleurs. Cette pratique a été supprimée, toujours dans le but de réduire les coûts.

Le travail des contrôleurs de gestion est d'autant plus important pendant la crise. En effet, ils sont très sollicités pour identifier tous les coûts. Il s'agit en effet de les identifier afin de toujours les réduire au maximum.

Toujours pour diminuer les coûts, les embauches sont complètement gelées. Depuis le début de l'année, seules quelques embauches ont été notées par dérogation. Les mutations sont favorisées plutôt que les embauches ou les licenciements. En effet, les salariés changent de services. Pour les ingénieurs et techniciens informaticiens, cela se traduit par un changement de *Business Unit*.

Mais les coûts sont aussi des coûts de structure. La société Sogeti loue des locaux aux Bureaux de la Colline à Saint Cloud. Ils sont répartis sur plusieurs tours et plusieurs étages. Afin de diminuer les dépenses, des bureaux ont été regroupés et des open-spaces ouverts. Cela a permis de rendre un étage d'une tour. Cette baisse des loyers a contribué à diminuer les coûts.

La crise est aussi ressentie par les salariés d'une manière plus large. Dorénavant, les manifestations internes sont réduites. En effet, avant la crise, des repas de service étaient régulièrement organisés pour féliciter les salariés pour leurs résultats. Ces récompenses pour les salariés les motivaient pour des résultats toujours meilleurs. Ces réjouissances extra-professionnelles aux frais de l'entreprise sont actuellement très limitées. Un repas par *Business Unit* par an est accepté. Les économies sont privilégiées avant tout.

#### b) Analyse du travail chez Sogeti

##### Une société toujours en mouvement

Au cours de mon stage, j'ai pu observer la vie de l'entreprise Sogeti. C'est une Société de Service en Ingénierie Informatique, ce qui signifie qu'elle doit toujours s'adapter à la demande du client et aux nouvelles technologies, nouveaux processus que le client est susceptible de lui demander. Pour ce faire, elle est obligée de toujours s'adapter et s'ajuster et d'anticiper. J'ai pu remarquer que le groupe est toujours en mouvement. La réorganisation la plus récente est la fusion des filiales de Sogeti France *Application Services* et *Infrastructure Services*. Mais, au cours de mon stage, il a été question de nouvelles réorganisations, pas de cette importance mais dans le management de certaines *Business Unit*. Cependant, à ce jour, aucune donnée n'est officielle.

##### Une société de carrières

La majorité des salariés suivent les mouvements des entités. Ainsi, nous pouvons observer de nombreuses mutations lors de ces changements. Les mutations peuvent être au sein de Sogeti mais peuvent aussi être dans le groupe Capgemini. Grâce à cette diversité, les salariés ont la possibilité de bouger, d'évoluer dans leur statut, ou ont des opportunités pour changer de métiers. De ce fait, nous observons au sein de la société de nombreuses personnes présentes dans le groupe Capgemini depuis de nombreuses années. Sogeti les a accueillis pour une grande partie de leur carrière.



Grâce à la durée du travail dans le groupe, les salariés se créent un réseau de connaissances. Cependant, grâce au mouvement perpétuel de la société, de nouvelles personnes du groupe entrent dans ces réseaux.

### Un cadre bien défini

J'ai aussi pu remarquer lors de mon stage que la société Sogeti est très hiérarchisée. Comme je l'ai dit dans la présentation, chaque *Business Unit* est composée d'un *Business Unit Manager*, des *Account Managers*, d'un *Delivery Manager*, de commerciaux et d'assistantes au niveau de la structure. Nous pouvons remarquer la diversité des types de Managers pour une seule *Business Unit*. Chacun a un rôle bien défini. Chaque personne est le maillon de la chaîne que forme la *Business Unit*. Parmi les assistantes, chacune a son rôle. Elles sont entre quatre et six par *Business Unit* et n'occupent pas toutes la même fonction. Il y a une assistante de *Business Unit Manager* et les autres assistantes font de la saisie dans un cadre bien définie. J'ai aussi pu remarquer que, dans une *Business Unit*, les opérationnels travaillent beaucoup les uns avec les autres. Il y a énormément d'échanges. De plus, les relations entre les *Business Unit* existent aussi beaucoup : échanges dans les résultats, les méthodes de travail, prêt de collaborateurs. Même si les relations sont très hiérarchisées, j'ai remarqué que le tutoiement était très largement favorisé.

### Un nouvel esprit d'entreprise

Une nouvelle entreprise est née de la fusion d'*Application Services* et d'*Infrastructure Services* en Janvier 2009. Mon stage a commencé peu de temps après la fusion des deux entités. Celle-ci a été très bien accueillie par la majorité des salariés. Les Business Units ont été créées avec des anciens salariés des deux entités. Dans la plupart des *Business Unit*, la différence de société d'origine ne se fait pas du tout sentir. En revanche, dans quelques *Business Units*, la différence est présente. Les salariés restent attachés à la société à laquelle ils appartenaient, même si elle n'existe plus aujourd'hui. Ce comportement n'est pas très fréquent mais il existe. Il tend tout de même à disparaître.

## **B. D'un point de vue personnel**

### a) Les enseignements de l'IUT utiles pour ce stage

En effectuant mon stage dans un service de contrôle de gestion, je me suis servie de toutes les notions que nous avons vues dans cette matière. En effet, durant l'année, nous avons appris à calculer des budgets prévisionnels. C'est ce que fait le contrôle de gestion de l'entreprise Sogeti, même si dans la réalité, la réalisation de budgets est beaucoup plus difficile que lors des exercices. Le fait d'avoir compris la logique à l'IUT m'a permis de comprendre beaucoup plus vite dans l'entreprise.

J'ai aussi beaucoup utilisé les cours d'informatiques et de statistiques appliqués à l'entreprise. En effet, au contrôle de gestion, il est nécessaire de faire des graphiques, rapports croisés dynamiques ou encore macros sous Excel. Les formules sont aussi des outils majeurs dans l'aide à la prise de décision ou dans l'analyse que le contrôle de gestion fait de l'activité. L'utilisation de ce tableur est quotidienne.

### b) Les apports de ce stage

Ce stage m'a beaucoup appris. Travailler dans une grande entreprise me plaît pour les échanges et l'ampleur de la tâche à effectuer. En effet, les salariés viennent de tous les horizons avec des parcours très différents. Il est très intéressant de s'entretenir avec ces personnes. C'est ainsi que l'on crée son réseau. Cette expérience m'a permis de me conforter dans mon choix de travailler dans une grande entreprise à la fin de mes études. Plus particulièrement, le contrôle de gestion travaille beaucoup avec les opérationnels des *Business Units*, ce qui permet d'échanger avec différents *Managers*. Le fait d'avoir effectué ce stage dans une entreprise de service est d'autant plus intéressant pour moi que j'aimerais poursuivre mes études dans le milieu de la Banque et de la Finance. Quelque soit l'entreprise, elles appartiennent toutes au secteur tertiaire, c'est-à-dire les prestations de service.

Cette expérience m'a aussi permis de comprendre comment une entreprise est pilotée, comment sont gérés les coûts. Comme il s'agit d'une entreprise de service, le processus de facturation n'est pas le même que lorsqu'il s'agit de biens, notamment

quand ce sont des forfaits. L'identification et l'utilisation de nombreux outils de pilotage et de gestion tels que « *NOP Oracle* » furent aussi un apport de connaissances complémentaires à l'IUT très valorisant

Ce stage est d'autant plus enrichissant pour moi qu'il a eu lieu au moment de la crise ; la recherche de performance du service Contrôle de Gestion est encore plus exigeante en ces circonstances. Comme je l'ai décrit précédemment, tous les coûts sont détaillés pour identifier les charges inutiles et limiter les dépenses. J'ai alors assisté au travail de contrôle poussé à son extrême. Cette période est de toute évidence très difficile pour les entreprises.

J'en ai tiré des connaissances spécifiques mais aussi une culture plus générale sur la manière de piloter une entreprise qui restera une valeur sûre et une connaissance fondamentale très utile quelques soient mes choix dans le futur.

### c) Les difficultés rencontrées

Tirer tout le bénéfice de ce stage de dix semaines n'a pas été sans rencontrer quelques difficultés.

La première difficulté a été le langage utilisé par les contrôleurs et plus largement par tous les salariés. En effet, les premiers termes qui ont été prononcé en ma présence étaient « GOP », « P&L » ou encore « COR ». En plus d'être des abréviations, ces dernières sont tirées de termes anglophones. Il est donc très difficile de comprendre ces termes sans aucune explication.

Le deuxième frein à une bonne compréhension et application des explications que mon tuteur m'a données, a été l'utilisation des outils, notamment « *NOP Oracle* » et « *Business Objects* ». Il m'a fallu plusieurs jours avant de commencer à les maîtriser et pouvoir m'en servir seule.

L'adaptation et la compréhension ont donc été quelque peu difficiles au tout début du stage.

Il est certain que les enseignements de contrôle de gestion que j'ai suivi à l'IUT m'étaient nécessaires. Nous avons par exemple appris à calculer les écarts entre le

budget prévisionnel et le réalisé. Cependant, en entreprise, ces calculs sont faits automatiquement. Ce qui importe plus est l'explication des écarts. Cette partie a été beaucoup moins détaillée en cours. La difficulté dans la compréhension des explications s'explique aussi par le fait que je ne connaissais pas bien l'entreprise avant mon stage et que les explications sont aussi liées à la situation de cette dernière.

Le contrôle de gestion est un domaine d'application très vaste. Les contrôleurs sont en charge de nombreux sujets qui se répartissent sur une année entière. Il est donc difficile de tout voir et de tout comprendre en dix semaines. Malgré cela, sur cette même période, j'ai pu participer à un certain nombre d'activités. Comme je l'ai déjà dit, les contrôleurs effectuent une multitude de tâches. J'ai assisté les contrôleurs dans leur travail ; je n'ai pas eu de mission unique.

Lors du contrôle des frais que j'ai fait pour la *Business Unit* Banque, je me suis heurtée à une difficulté importante. Pour cette mission, je me suis dirigée vers les opérationnels, notamment les assistantes et les *Account Managers*. Mon statut de nouvelle venue doublé de celui de stagiaire m'a valu d'être peu crédible. En effet, il est difficile d'avoir du poids face aux personnes d'expérience de la société. La quête d'informations demande donc plus d'énergie et de conviction que pour un personnel interne.

De même, l'application des nouvelles règles plus restrictives à cause de la crise devenait une lutte quotidienne ; le soutien et le poids du tuteur deviennent donc indispensables pour obtenir la coopération des collaborateurs.

#### d) Ma poursuite d'études

Ce stage m'a été très bénéfique sur de nombreux points. Il m'a permis de me conforter dans mon choix de travailler dans le domaine de chiffres. En effet, j'ai toujours aimé les mathématiques appliquées. Le Contrôle de Gestion est un service qui me plaît. Je n'écarte pas l'hypothèse de travailler un jour dans un même service. Toutefois, le côté parfois répétitif du contrôle me pousse vers un autre domaine. Ainsi, je souhaite

continuer mes études toujours dans des domaines de gestion, mais plutôt au niveau de la Finance. En effet, les chiffres sont aussi l'outil principal de travail.

Comme je l'ai dit précédemment, le monde des grandes entreprises m'intéresse beaucoup et me plaît. Je préfère donc m'orienter vers une spécialisation plutôt que de rester dans une gestion plus générale que peuvent apporter d'autre formation.

## **Conclusion**

Ce stage m'a permis de découvrir le monde de l'entreprise d'un point de vue très précis, celui du contrôle de gestion. Le monde des Société de Services en Ingénierie Informatique est très intéressant parce que particulier.

Pour réaliser toutes les tâches qui m'ont été demandées, j'ai été en contact direct avec les opérationnels et eu l'opportunité de découvrir de manière plus approfondie le monde de l'entreprise.

Ce stage de dix semaines m'a permis de gagner en assurance. En effet, pour avoir plus de crédibilité auprès des personnels, la confiance en soi est indispensable.

Le travail que j'ai effectué m'a beaucoup appris. Je suis toute à faite satisfaite du stage que j'ai effectué chez Sogeti. Je pense avoir pu répondre correctement aux attentes qu'ils avaient de moi.

## **Table des Annexes**

Annexe 1 : « Ecart Point Rep »

Annexe 2 : « Compte SY »

Annexe 3 : « Forecast »

Annexe 1 : « Ecart Point Rep »

Unité collaborateur XXX

000	AA	07 juin 1999		100,00		18	18	
001	BB	01 août 2001		100,00		18	18	
002	CC	01 sept 1992		100,00		18	18	
003	DD	07 févr 2000		100,00		18	18	
004	EE	03 déc 1990		100,00		18	18	
005	FF	20 août 2001		100,00		18	18	
006	GG	06 juil 1998		100,00		18	18	
007	HH	08 juil 1998		100,00		18	18	
008	II	03 janv 2008		100,00		18	18	
009	JJ	06 oct 2008		100,00		14	18	4
010	KK	23 août 1999		100,00		18	18	
011	LL	05 juin 2001		100,00		18	18	
012	MM	10 janv 2000		100,00		18	18	
013	NN	10 sept 1992		100,00		18	18	
014	OO	22 janv 2001		100,00	0,00	21	18	-3
015	PP	02 janv 2007	10 mai 2009	100,00		4	18	14
016	QQ	01 juil 1997		100,00		18	18	



Annexe 2 : « Compte SY »

Unité Projet : XXX

AB0011		RST (OUVERT)		Client : SOCIETE Y		Début Projet : 01/02/2009		Fin Projet : 31/02/2009																					
Niveau 0		Chef de Projet : M. V		Business Line		Service Line																							
<b>SUIVI DU PROJET (En Jours standards et K Euro)</b>																													
BUDGET			PRODUCTION			DISPONIBLE			RESTE A FAIRE			SITUATION LATENTE			DEPASSEMENT														
Catégorie	Jours	TVJS	Revenu/Baseline	Marge Budget (%)	Marge prévision (%)	Jours	Montant	Marge (%)	Jours	Montant	Jours	Montant	Jours	Montant	Jours	Montant	Jours	Montant	%										
Frais							0,31	0,00%		-0,31		-0,31		-0,31		-0,31													
Jours		100,00	0,00	0,00%		84,00	50,06	38,08%		-84,00		-50,06		-84,00		-50,06		-19,07	-19,06637,00%										
Somme :		100,00	0,00	0,00%		84,00	50,37	37,85%		-84,00		-50,37		-84,00		-50,37		-19,37	-19,37187,00%										
<b>PRODUCTION (En Jours Réels et EURO)</b>																													
<b>PRODUCTION</b>										<b>COÛT DIRECT</b>										<b>CONTRIBUTION</b>									
PRESTATIONS • FRAIS																													
Type	Qualif	Matricule	Nom - Prénom	Jours imputés	Perte de production	Jours réalisés	Revenu	Frais	Total	Coût (hors frais)	Frais	Total	Montant	%															
lit	D	111	Depot-Jon	13,00	13,00	13,00	7 748,00	61,32	7 809,32	5 464,38	61,32	5 525,70	2 283,62	29,24%															
				<b>Total Collaborateurs Internes</b>				13,00		7 809,32		5 525,70		29,24%															
								13,00		7 748,00		5 525,70		29,24%															
								84,00		50 064,00		31 304,23		37,85%															
								84,00		50 064,00		31 304,23		37,85%															
								84,00		50 064,00		31 304,23		37,85%															
<b>AUTRES TYPES</b>																													
<b>TOTAL PROJET</b>																													
										<b>FACTURATION (En EURO)</b>																			
				Numéro Facture		Date Facture		Montant Facture HT		Montant Facture TTC		Montant non soldé TTC																	
				UK367		31/02/2009		12 000,00		14 332,00		14 332,00																	
								12 000,00		14 332,00		14 332,00																	
								48 000,00		57 408,00		57 408,00																	
								48 000,00		57 408,00		57 408,00																	
<b>SITUATION BILANTIELLE (En EURO)</b>																													
				Factures à décaisser (FAE)		2 370,60		Valorisation		50 370,60																			
								AB0011 - SOCIETE Y																					

Annexe 3 : « Forecast »

ENTITE SOGETI IDF BU XXX																																								
Mois de	janv	févr	mars	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc	Total																											
	Réel	Réel	Réel	Réel	Réel	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast																												
BTUs in days	210	200	220	210	180	210	220	210	220	220	220	220	2520																											
Total paid time (CSS)	7 600,0	7 600,0	7 600,0	7 600,0	7 600,0	7 770,0	7 770,0	7 770,0	7 770,0	7 770,0	7 770,0	7 770,0	92 390,0																											
Time booked and valued (CSS)	5 637,7	5 202,6	5 271,3	4 954,4	4 908,8	5 230,3	4 920,0	4 377,8	5 544,1	5 701,0	5 624,0	5 461,2	62 780,1																											
Total paid vacation time	688,1	874,0	377,2	1132,4	1195,3	889,0	1472,6	2 297,7	839,9	643,8	740,0	1100,0	12 619,0																											
Time booked and non valued	15,0	2,6	93,3	45,1	61,8	52,8	49,6	44,2	56,0	57,6	56,8	55,2	590,1																											
TPHC	91,8%	88,5%	90,3%	85,1%	84,3%	88,6%	81,0%	70,4%	89,2%	91,7%	90,5%	85,7%	86,3%																											
FTEs CSS	380,0	380,0	380,0	380,0	380,0	370,0	370,0	370,0	370,0	370,0	370,0	370,0	366,6																											
FTEs OFFSHORE	0	5,0	5,0	8,0	8,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	6,3																											
Paid vacation time/CSS	17	2,3	1,9	3,0	3,1	2,4	4,0	6,2	2,3	1,7	2,0	3,0	34,4																											
PROR	99,7%	100,0%	98,3%	99,1%	98,8%	99,0%	99,0%	99,0%	99,0%	99,0%	99,0%	99,0%	99,1%																											
URVE	73,5%	77,4%	76,8%	76,0%	76,6%	76,0%	78,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	82,0%	78,7%																											
URYI	67,5%	68,6%	70,1%	65,4%	63,5%	67,3%	63,2%	56,3%	71,4%	73,4%	72,4%	70,3%	68,0%																											
COR	400,0	400,0	400,0	400,0	400,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	474																											
ADRC 21 - billable	303,5	306,4	304,5	302	305	303	303	303	303	303	303	303	308																											
ADRC 21 - indirect	335,5	334,2	338,2	341	348	340	340	340	340	340	340	340	360																											
Mark up	1,61	1,31	1,31	1,32	1,31	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,54																											
CCP/loss Success/Fee?	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	474																											
Average cost- subcontractor	711,5	595,1	560,3	558,1	603,6	560,0	327,0	327,0	327,0	327,0	327,0	327,0	498,9																											
CSS Remuneration costs	2 332	2 289	2 338	2 178	2 088	2 444	1 893	1 697	2 051	2 009	2 289	1 967	25 411																											
Time paid subcontractors	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	0																											
Total Revenue	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	33 600																											
% contrib Other	-206,2%	-61,0%	-283,2%	-308,2%	-308,2%	-551,0%	-63,2%	-62,0%	-63,2%	-63,2%	-46,4%	-63,2%	-178,6%																											
Contribution	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	12 700																											
% contrib	35,0%	35,7%	35,7%	35,7%	35,7%	39,3%	39,3%	39,3%	39,3%	39,3%	39,3%	39,3%	37,8%																											
Indirect costs	623	555	599	569	484	541	426	349	424	466	504	393	5 933																											
% indirect	21,9%	19,8%	21,4%	20,0%	17,3%	19,4%	15,2%	12,5%	15,1%	16,6%	18,0%	14,0%	17,3%																											
Gross Margin	392	445	401	431	516	559	674	751	676	634	596	707	6 781																											
% GM	13,3%	15,9%	14,3%	15,4%	18,4%	20,0%	24,3%	26,8%	24,1%	22,6%	21,3%	25,2%	20,2%																											
Business Devt Costs	142	117	123	122	102	119	113	104	119	121	120	118	1 420																											
% BDC	5,1%	4,2%	4,4%	4,4%	3,6%	4,3%	4,0%	3,7%	4,3%	4,3%	4,3%	4,2%	4,2%																											
Gross Profit	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	1 320																											
% GP	3,9%	3,9%	3,9%	3,9%	3,9%	3,9%	3,9%	3,9%	3,9%	3,9%	3,9%	3,9%	3,9%																											
TOTAL SFC	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	3 120																											
% SFC	9,3%	9,3%	9,3%	9,3%	9,3%	9,3%	9,3%	9,3%	9,3%	9,3%	9,3%	9,3%	9,3%																											
GOP	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	5 958																											
% GOP	-0,4%	0,4%	0,4%	0,5%	0,5%	0,5%	0,6%	0,6%	0,6%	0,7%	0,7%	0,8%	17,2%																											
<table border="1"> <tr> <td>% CA TOT</td> <td>48,4%</td> <td>48,0%</td> <td>48,0%</td> <td>48,0%</td> <td>48,0%</td> <td>48,0%</td> <td>48,0%</td> <td>48,0%</td> <td>48,0%</td> <td>48,0%</td> <td>48,0%</td> <td>48,0%</td> <td>28,6%</td> </tr> <tr> <td>% GOP</td> <td>0,2%</td> <td>0,3%</td> <td>0,3%</td> <td>0,3%</td> <td>0,3%</td> <td>0,3%</td> <td>0,3%</td> <td>0,3%</td> <td>0,3%</td> <td>0,3%</td> <td>0,3%</td> <td>0,3%</td> <td>1,2%</td> </tr> </table>													% CA TOT	48,4%	48,0%	48,0%	48,0%	48,0%	48,0%	48,0%	48,0%	48,0%	48,0%	48,0%	48,0%	28,6%	% GOP	0,2%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	1,2%
% CA TOT	48,4%	48,0%	48,0%	48,0%	48,0%	48,0%	48,0%	48,0%	48,0%	48,0%	48,0%	48,0%	28,6%																											
% GOP	0,2%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	1,2%																											

