

GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT PEDAGOGIQUE HR GESTION APPLIQUEE

académie
Bordeaux
filhr.Ac-Bordeaux.fr



FILIÈRE HOTELLERIE & RESTAURATION Académie de Bordeaux

Enseignantes en gestion appliquée

Karine BADIA-BOURDONCLE - Lycée professionnel CAMBLANES & MEYNAC

Murielle GUTTIEREZ - Lycée professionnel CAPBRETON

Nicole LEMOINE - Lycée privé Saint-Vincent de Paul PAU



Pilotes du projet :

Jacqueline BLANCHARD (enseignante GA)- Lycée hôtelier de BIARRITZ

Jérôme MUZARD - Inspecteur de l'éducation nationale économie gestion

académie
Bordeaux

MINISTÈRE DE
L'ÉDUCATION NATIONALE

MINISTÈRE DE
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE



Sommaire

Propos liminaires...Quelle place pour la Gestion appliquée ?	2
CHAPITRE 1. LA STRATÉGIE GLOBALE	3
CHAPITRE 2. LE RÉFÉRENTIEL	5
CHAPITRE 3. LE CONTRÔLE EN COURS DE FORMATION	6
CHAPITRE 4. LE DOSSIER PROFESSIONNEL E22	8
CHAPITRE 5. LA CONSTRUCTION D'UNE SÉQUENCE PÉDAGOGIQUE ..	9

Propos liminaires...Quelle place pour la Gestion appliquée ?

Pour prospérer et durer, un restaurant doit avoir à sa tête un gestionnaire compétent, capable d'exploiter et rentabiliser son entreprise. Le bachelier professionnel se prédestine à une insertion professionnelle ou une poursuite d'études et pourquoi pas, à plus ou moins long terme, à la reprise d'une entreprise de restauration. Il est donc de toute évidence primordial de développer un portefeuille de compétences en lien avec la gestion appliquée et l'exploitation de l'entreprise de restauration. Plus les enseignements de gestion seront « *appliqués* », plus les élèves trouveront du sens à ces « *savoirs associés* ».

L'enseignant en gestion appliquée doit définir en collaboration avec les enseignants de technologie (cuisine et CSR) et de sciences appliquées les différents axes ou modules qui seront abordés tout au long des trois années de formation ainsi qu'un même contexte professionnel. Ce travail collectif doit être effectué dès que les équipes pédagogiques sont connues.

Dans le référentiel

Le référentiel de certification se décompose en 5 pôles d'activités professionnelles. Chaque pôle d'activités est présenté sous forme de tableau. La gestion appliquée apparaît dans tous les pôles au même titre que la technologie et les sciences appliquées.

Dans les CCF

Deux épreuves en CCF sont à prévoir avec un contexte commun à la technologie et aux sciences appliquées.

- 1^{ère} épreuve : EP1 (certification intermédiaire) à réaliser fin premier semestre en classe de première.
- 2^{ème} épreuve : E21 fin deuxième semestre en classe de terminale

Dans le dossier E22

L'enseignant en gestion appliquée n'intervient qu'en classe de terminale dans réalisation du dossier E22 :

- Participation à l'élaboration de deux fiches bilan de compétences
- Évaluation du dossier E22 avec l'enseignant de technologie

CHAPITRE 1. LA STRATÉGIE GLOBALE

L'enseignant en gestion appliquée doit définir en collaboration avec les enseignants de technologie (cuisine et CSR) et de sciences appliquées les différents axes ou modules qui seront abordés tout au long des trois années.

Il doit en outre définir, toujours en collaboration avec l'équipe pédagogique, les différents contextes professionnels. Ce travail collectif doit être effectué le plus tôt possible dès que les équipes pédagogiques sont identifiées (à n-1 dans le meilleur des cas).



L'Euskal Herria est un restaurant traditionnel, qui propose à sa clientèle des plats typiques du Pays Basque. Situé sur les rives de l'Adour à Bayonne, les mets sont variés et les produits sont issus de la production locale.

FICHE DE PRÉSENTATION DE LA « STRUCTURE »

Capacité moyenne de service	
<i>80 places assises, 1 rotation par service, ouvert de mi-janvier à fin novembre.</i>	
Offre produits	
Une carte à base de produits du terroir, terre et mer, ainsi qu'une carte fromage de France et une cave diversifiée.	
Forme juridique	SARL
Capital	30 000 €
Effectif	10 salariés
Coordonnées	EUSKAL HERRIA 47 RUE DE L'ADOUR 64100 BAYONNE..... euskal.herria@domaine.fr
Réf. Bancaire	108 224 14090 CREDIT MUTUEL
RCS	B 234-567-456
APE	56.10A

Vous êtes recruté au sein du restaurant L'Euskal Herria en tant que Chef de rang pour seconder votre maitre d'Hôtel Mme Naïa LABEL.

Exemple :

⇒ AXE 2 : DÉCOUVERTE DE LA RESTAURATION TRADITIONNELLE

⇒ CONTEXTE PROFESSIONNEL

Ce contexte est commun aux trois disciplines (Technologie, Sciences appliquées et Gestion appliquée). Exemple :

MISE EN SITUATION PROFESSIONNELLE

⇒ CONTEXTE PROFESSIONNEL

⇒ MISE EN SITUATION PROFESSIONNELLE

Vous devez placer l'élève au cœur d'une situation professionnelle en lui précisant les points suivants :

- Le service
- Le supérieur hiérarchique
- La politique commerciale de l'établissement

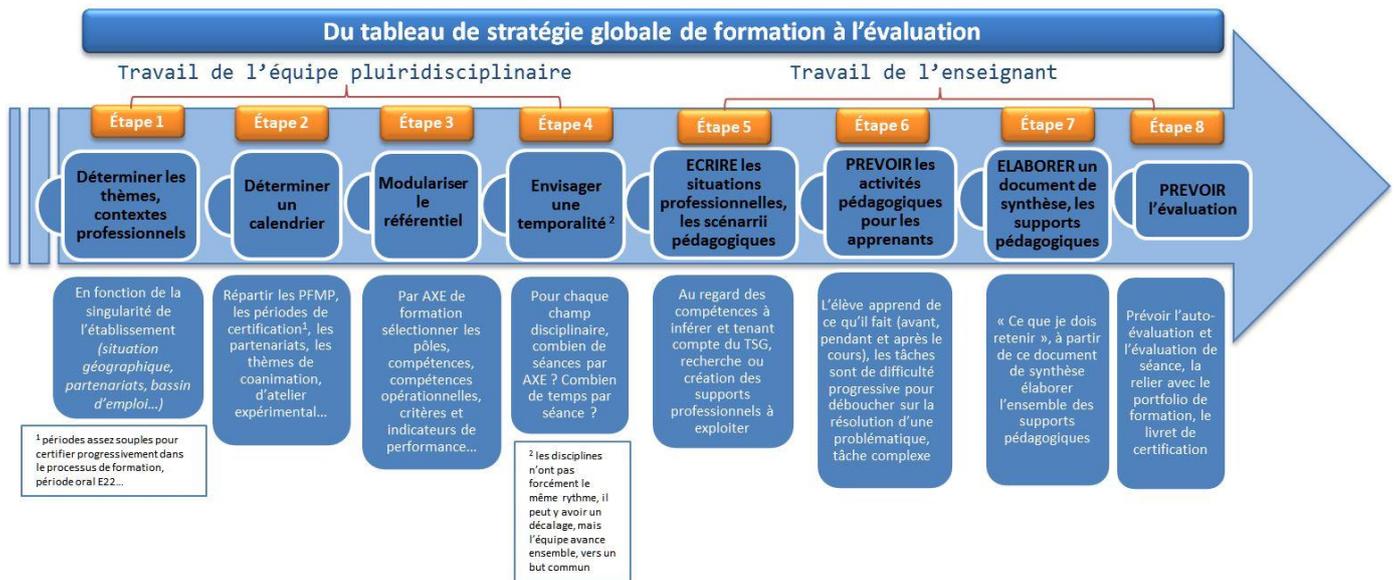
- La problématique
- Le travail de l'élève

Exemple :

Monsieur et Madame BUSTINGORRY propriétaires du restaurant traditionnel «EUSKAL HERRIA» à Bayonne vous accueillent au sein de leur équipe pour débiter dans le métier. Le chef valorise les produits du terroir et la cuisine rustique du Pays Basque. La clientèle d'habitueés et de touristes est à la recherche d'authenticité.

En stage dans cet établissement, monsieur et madame **BUSTINGORRY** vous demandent de réserver à leurs clients un accueil de grande qualité. C'est pourquoi il est important de **réussir le premier contact** : vous n'aurez pas deux fois l'occasion de donner une bonne impression !

Après avoir réalisé une enquête auprès de leur clientèle, monsieur et madame BUSTINGORRY ont constaté que l'accueil dans leur établissement est un point faible. Ils vous demandent de les aider à améliorer la qualité l'accueil et répondre à leurs questions.



CHAPITRE 2. LE RÉFÉRENTIEL

Le référentiel de certification du domaine professionnel rassemble les capacités, les compétences, les savoir-faire et savoirs nécessaires à l'obtention du diplôme.

Il se décompose en 5 pôles d'activités professionnelles. Chaque pôle d'activités est présenté sous forme de tableau. La gestion appliquée apparaît dans tous les pôles au même titre que la technologie et la science appliquée.

Extrait du référentiel BAC PRO CSR

COMPÉTENCES DU PÔLE D'ACTIVITÉS PROFESSIONNELLES N° 1 : COMMUNICATION, DÉMARCHE COMMERCIALE ET RELATION CLIENTÈLE		
C1-4 PRENDRE EN CHARGE la clientèle		
COMPÉTENCES OPÉRATIONNELLES en français et en langue vivante étrangère	CONDITIONS DE RÉALISATION et de mise en situation professionnelle en fonction des concepts de restauration	CRITÈRES ET INDICATEURS DE PERFORMANCE
C1-1.2 Accueillir la clientèle C1-1.5 Conseiller la clientèle, proposer une argumentation commerciale	Tenue professionnelle État des réservations Etc. Profils et attentes de la clientèle Support de vente Etc.	Qualité de l'expression verbale et non verbale Etc. Pertinence des conseils et de l'argumentation pour répondre aux demandes et attentes de la clientèle, Etc.
SAVOIRS ASSOCIÉS	CONNAISSANCES	
Mercatique et gestion appliquée : - La communication commerciale : la prise de contact - L'entretien de vente en face à face -	L'identification des objectifs de la prise de contact L'énumération des phases de l'entretien	
Technologie : -		
Sciences appliquées -		

Voir des exemples de séances pédagogiques :

 http://disciplines.ac-bordeaux.fr/ecogestion/hotellerie/?id_category=3&id_rubrique=10

CHAPITRE 3. LE CONTRÔLE EN COURS DE FORMATION

Calendrier à respecter

⇒ Avant la fin du premier semestre de la classe de première professionnelle

EP1 : certification intermédiaire // Situation 1 pour le bac (S1)

⇒ Au cours du deuxième semestre de la classe de terminale professionnelle

E21 : situation 2 pour Baccalauréat professionnel Cuisine et Commercialisation et Services en Restauration (S2)

Aide et conseils à la réalisation

⇒ **Épreuve EP1 – Technologie professionnelle, sciences appliquées, gestion appliquée**

L'épreuve comporte :

- une partie de technologie professionnelle
- une partie de sciences appliquées
- une partie de gestion appliquée commune aux deux options (Cuisine et CSR),

Un coefficient de 2 est appliqué à chaque partie. Il est préconisé de réaliser ces évaluations indépendamment (durée de chaque épreuve 1 h).

L'épreuve se réfère à un seul contexte professionnel commun (choisi avec les professeurs de CSR et de cuisine, de sciences appliquées et de gestion appliquée). Chaque dossier est relié par un fil conducteur (la problématique de la situation professionnelle) et prend appui sur des supports professionnels. Chaque dossier est indépendant.

Un sujet doit comporter au maximum 20 pages, la police de caractère est Arial 11.

Une annexe est un support à compléter par le candidat et à rendre avec la copie.

Un document est un support à exploiter par le candidat (Article de presse, documentation juridique...).

Un corrigé détaillé et un barème sont également établis.

⇒ **Sous-épreuve E21 – Gestion appliquée**

L'épreuve, d'une durée de deux heures, est notée sur 30 points, coefficient 2.

Le sujet comporte obligatoirement trois à quatre dossiers dont deux pourront être communs aux deux baccalauréats professionnels. Un ou deux dossiers seront consacrés aux compétences spécifiques à chacun des deux baccalauréats.

Chaque dossier est indépendant. Il n'excèdera pas 20 pages.

Le contexte professionnel est commun avec la technologie professionnelle et les sciences appliquées.

Les tâches à effectuer par les candidats peuvent comporter :

- Des études quantitatives de gestion, accompagnées de commentaires circonstanciés,
- des travaux de rédaction sur des annexes fournies dans le sujet,
- des contrôles de cohérence et de vraisemblance, par analyse et comparaison de différents documents concernant des informations complémentaires.

Compétences dossier professionnel OPC et SCR en classe de terminale			
Pôle n°3 : Animation et gestion d'équipe en restauration	C3-1 Animer une équipe	C3-1.3 S'inscrire (ou inscrire le personnel sous sa responsabilité) dans un dispositif de formation continue tout au long de la vie*	*Compétences transversales obligatoirement évaluées
		C3-1.4 Gérer les aléas de fonctionnement liés au personnel	Choix d'une compétence opérationnelle
	C3-2 Optimiser les performances de l'équipe	C3-2.2 Analyser les écarts entre le prévisionnel et le réalisé avec l'aide de son supérieur hiérarchique	
		C3-2.3 Proposer et/ou mettre en œuvre les actions d'optimisation et/ou correctives	
	C3-3 Rendre compte du suivi de ses activités et de ses résultats	C3-3.2 Présenter oralement la synthèse	*Compétences transversales obligatoirement évaluées
Pôle n°4 : Gestion des approvisionnements en restauration	C4-1 Recenser les besoins d'approvisionnement	C4-1.2 Participer à l'élaboration d'un cahier des charges	choix d'une compétence opérationnelle
		C4-1.3 Participer à la planification des commandes et des livraisons	
	C4-2 Contrôler les mouvements de stocks	C4-2.4 Mettre à jour les stocks en utilisant les documents et outils de gestion appropriés	
		C4-2.5 Réaliser un inventaire	
		C4-2.6 Repérer et traiter les anomalies dans la gestion des stocks et des matériels de stockage	
Pôle n°4 : Gestion d'exploitation en restauration	C4-3 Maîtriser les coûts	C4-3.1 Participer à la régulation des consommations des denrées et des boissons	choix d'une compétence opérationnelle
		C4-3.2 Améliorer la productivité	
		C4-3.3 Contribuer à la maîtrise des frais généraux liés à l'activité	
		C4-3.4 Calculer et analyser les écarts de coûts entre le prévisionnel et le réalisé	
		C4-3.5 Exploiter des outils de gestion	
	C4-4 Analyser les ventes	C4-4.1 Contribuer à la fixation des prix	
		C4-4.2 Suivre le chiffre d'affaires, la fréquentation, l'addition moyenne	
		C4-4.3 Mesurer la contribution des plats à la marge brute	
		C4-4.4 Gérer les invendus	
		C4-4.5 Mesurer la réaction face à l'offre "prix"	
		C4-4.6 Mesurer et analyser les écarts de chiffre d'affaires entre le prévisionnel et le réalisé	

Un corrigé détaillé et un barème sont également établis. Le barème par dossier et par question est présenté en première page du corrigé sous forme de tableau. Le corrigé reprend les annexes avec les questions ou les documents à compléter du sujet et le détail des points est mentionné.

Voir les matrices des sujets de l'épreuve EP1 :

 http://disciplines.ac-bordeaux.fr/ecoqestion/hotellerie/?id_category=2&id_rubrique=3

CHAPITRE 4. LE DOSSIER PROFESSIONNEL E22

L'enseignant en gestion appliquée n'intervient qu'en classe de terminale dans réalisation du dossier E22 :

- Participation à l'élaboration de deux fiches bilan de compétences
- Évaluation du dossier E22 avec l'enseignant de technologie

Quelques exemples de thèmes à aborder :

⇒ Pôle 3 :

C3-1 Animer une équipe

- Gérer les répercussions de l'absence imprévue d'un membre de la brigade
- gérer des problèmes relationnels entre employés
- faire face à un changement d'emploi du temps

C3-2 Optimiser les performances de l'équipe

- analyser les raisons pour lesquelles des clients n'étaient pas satisfaits
- analyser les conséquences lorsqu'une production n'a pas permis de satisfaire la clientèle
- mettre en place une organisation pour rendre l'équipe performante
- vérifier si les objectifs fixés ont été atteints

⇒ Pôle4 :

C4-1 Recenser les besoins d'approvisionnement

- mettre en œuvre un appel d'offres pour rechercher de nouveaux fournisseurs
- participer à une dégustation comparative mise en place pour le choix d'un produit

C4-2 Contrôler les mouvements de stocks

- prévoir le réapprovisionnement de certains produits
- gérer les commandes exceptionnelles lors d'organisation d'un séminaire
- étudier les politiques d'approvisionnement
- gérer des situations de rupture de stock
- participer à un inventaire et rapprocher les résultats avec les données comptables

C4-3 Maîtriser les coûts

- actualiser des fiches techniques
- établir une liste des tâches à réaliser pour un service
- analyser les causes pouvant être à l'origine des écarts sur quantités
- analyser les documents édités à l'aide d'un logiciel spécifique (suivi des stocks, état des ventes)

C4-4 Analyser les ventes

- calculer et transmettre le coût matière d'un plat à un collègue ou responsable pour qu'il puisse établir le tarif client
- respecter les protocoles pour ne pas dépasser le coût de revient.

 http://disciplines.ac-bordeaux.fr/ecogestion/hotellerie/?id_category=2&id_rubrique=77

CHAPITRE 5. LA CONSTRUCTION D'UNE SÉQUENCE PÉDAGOGIQUE

1ère étape : le choix d'une entreprise et/ou d'un contexte

Cette étape est primordiale et doit se réaliser en commun avec les enseignants de cuisine, service et commercialisation, gestion et sciences appliquées. Chacun peut ainsi lier ses compétences à une situation commune.

Il est préférable de retenir un seul établissement existant afin d'exploiter concrètement et plus précisément des documents issus de cette entreprise.

3 axes de travail permettront d'aborder différents types de restauration (gastronomique, restauration rapide, brasserie...).

2ème étape : la présentation du contexte et de la situation professionnelle

Chaque enseignant s'attardera à présenter le cadre de référence en donnant les caractéristiques principales de l'entreprise. Exemple :

	 <p>Contexte professionnel : La présentation de ce contexte peut prendre la forme d'une courte fiche d'identité ou d'un petit texte introductif récapitulant les éléments essentiels de contextualisation (nom de l'entreprise, situation géographique, catégorie d'établissement, place du candidat dans l'organisation, contexte temporel,..). Pour favoriser l'investissement du candidat, la présentation du contexte peut être assortie d'éléments graphiques (logo, image, photographie,..). Les tâches demandées doivent être en cohérence avec les activités de l'entreprise ou de l'organisation, la saison, la région, la taille de l'entreprise, etc.</p>
--	--

FICHE synthétique de présentation de la « structure »

Courte fiche d'identité de l'entreprise ou de l'organisation avec les informations juridiques...

Forme juridique	SARL
Capital	25 000 €
Effectif	10
Coordonnées	Restaurant L'Oiseau Bleu 127 Avenue Thiers, 33100 Bordeaux 05 56 81 09 39
RCS	B 429-941-329
APE	56.21Z - Services des traiteurs 56.21.19 - Autres services traiteurs dans des locaux institutionnels, administratifs, commerciaux, industriels ou résidentiels.

CAPACITÉ DE SERVICE

De 30 à 6000 couverts par jour

SPÉCIALITÉS ET COMPÉTENCES

Organisation, fabrication et service de tous types de manifestations : cocktail, cocktail dînatoire, pause pour vos journées de travail, brunch, repas congrès, repas gala, restauration à thème, cuisine européenne, ethnique, plateaux-repas, buffet...

MÉTHODOLOGIE

Une unité de production de 1500m2 avec l'agrément aux normes

ISO 9001 2000

Agrément sanitaire communautaire N°FR 38-544-12 CE

ZONE D'INTERVENTION

Nous exerçons sur la zone géographique de Rhône Alpes

Entreprises privées, associations et entreprises événementielles

Remarque : Chaque enseignant présente l'établissement en fonction de sa discipline (exemple en gestion appliquée : caractéristiques de la forme juridique).

3ème étape : sélectionner les compétences opérationnelles et les savoirs associés

Exemple de présentation :

Savoirs associés	Connaissances
C3.1.1 Adopter et faire adopter une attitude et un comportement professionnels	
Le règlement intérieur	L'analyse d'un règlement intérieur représentatif du secteur professionnel La caractérisation du pouvoir disciplinaire du chef d'entreprise : conditions d'application et limites
C5.1.2 Respecter les dispositions réglementaires, les règles d'hygiène, de santé et de sécurité	
Les sources du droit	La caractérisation et la hiérarchisation des différentes sources du droit national, européen et international
Les conventions collectives	La définition de la convention collective L'identification des différentes conventions collectives en restauration

→ L'accompagnement des professeurs

↪ Site filière hôtellerie-restauration académie Bordeaux :

Liens <http://filhr.ac-bordeaux.fr/>

↪ La WebTV du site national (hébergée par l'académie de Versailles)

Liens <http://webtv.ac-versailles.fr/restauration/Film-1-lancement-d-activite>

Liens <http://webtv.ac-versailles.fr/restauration/Film-2-seance-d-activite>

↪ Site national :

CRNHR: <http://www.hotellerie-restauration.ac-versailles.fr/>

↪ En complément...

Liens CRNMA: <http://www.metiers-alimentation.ac-versailles.fr/>

Liens Fiches interactives: <http://www.hotellerie-restauration.ac-versailles.fr/fiches/>

Liens WebTV: <http://webtv.ac-versailles.fr/restauration/>

4ème étape : matrice de présentation de la séquence



Gestion Appliquée

COMPÉTENCES BAC CSR ET BAC CUISINE :

Savoirs associés :

AXE N° _ _

Vous devez être capable de:

Contexte professionnel :

LOGO	Fiche d'identité de l'entreprise
------	----------------------------------

Présentation de la situation professionnelle :

Des exemples de ressources pour la classe :

 http://disciplines.ac-bordeaux.fr/ecogestion/hotellerie/?id_category=3&id_rubrique=10

5ème étape : matrice de la fiche d'intention pédagogique

CLASSE : Bac pro CSR et Cuisine		NIVEAU DE LA CLASSE :		NOM DU PROFESSEUR :		DATE :					
TYPE DE COURS :		PREMIERE		<div style="border: 2px solid green; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center;"> <p><u>SITUATION PROFESSIONNELLE :</u></p> </div>							
Gestion appliquée											
THÈME DU COURS PRÉCÉDENT :											
THÈME DU COURS :											
THÈME DU COURS SUIVANT :											
SAVOIRS ASSOCIÉS :											
ÊTRE CAPABLE DE (critères et indicateurs de performance) :											
PRÉREQUIS (professionnels et interdisciplinaires) :											
PÔLES :		COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES						COMPÉTENTES DU POLE D'ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES			
POLE											
DUREE	CHRONOLOGIE			ÉVALUATIONS ↓	SUPPORTS	ACTIVISTE DE L'APRENANT					

ANNEXE 1

Liste compétences et mots clés associés
 Baccalauréat professionnel CSR et Cuisine

Compétences communes		
Pôles	Compétences	Mots clés dans connaissances
Pole 1 - Organisation et production culinaire Pole 2 – Organisation et services en restauration	C 1-2.4 (CSR)	Enjeux et canaux de communication avec fournisseurs et tiers
	C 2-1.2 (Cuisine)	
Pole 3 - Animation et gestion d'équipe en restauration	C 3-1.3	Voies de formation – Alternance – Orientation – Bilan de compétences – VAE – Droit au congé individuel de formation - CIF
	C 3-1.4	Absences – Conflits et modes de résolution
	C 3-2.1	Entretien individuel – Livret de compétences – Mesure de performance attendues et réalisées – écarts – actions correctives
	C 3-2.2	
C 3-2.3		
Pole 4 – Gestion des approvisionnements et gestion d'exploitation en restauration	C 4-1.2	Cahier des charges – Circuit d'approvisionnement – comparaison des couts
	C 4-1.3	
	C 4-3.1	Achats denrées et boissons – Coût matières – Tableau bord gestion - Marge brute
	C 4-3.2	Charges de personnel – Cout de production –Ratio personnel – Indicateurs productivité – Inventaire physique – Bilan et compte de résultat (rubriques) Stock moyen – Rotation stocks – Durée stockage
	C 4-2.5	
	C 4-2.6	
	C 4-3.3	Frais généraux – Cout revient – Immobilisation – Plan d'amortissement – Résultats d'exploitation et courant
	C 4-3.4	Coûts cibles – ratios objectifs – reporting – écarts sur prix et quantités – causes et actions correctives
	C 4-3.4	Prix de vente – cout matières – concurrence -
	C 4-4.2	Chiffre d'affaires – gestion prévisionnelle – budget – fréquentation – addition moyenne – charges variables et fixes – seuil de rentabilité – point mort
	C 4-4.3	Profitabilité – popularité
C 4-4.4	Invendus – analyse ratio – actions pour limiter le risque	
C 4-4.5	Prix moyen demandé et offert – indice réponse prix	
C 4-4.6	Prévisions des ventes – reporting – calcul et analyse d'écarts	
Pole 5 – Démarche qualité en restauration	C 5-1.1	Démarche mercatique – attente – besoins - segmentation – chalandise – comportement clientèle
	C 5-2.5	Croissance entreprise – politique commerciale – objectifs de croissance

Compétences spécifiques Bac Cuisine		
Pôles	Compétences	Mots clés dans connaissances
Pole 1 - Organisation et production culinaire	C 1-1.5	Productivité du travail et du capital – Gains de productivité

	C 1-3.7	Maitrise couts de production – Indicateurs gestion consommation matières premières, personnel, frais généraux – dysfonctionnements et remédiation
Pole 2 – Communication et commercialisation en restauration	C 2-2.4	Réclamations – entretien de vente - postures

Compétences spécifiques Bac CSR		
Pôles	Compétences	Mots clés dans connaissances
Pole 1 – Communication, démarche commerciale et relation clientèle	C 1-1.1	Réservations – accueil téléphone – formules professionnelles – procédures
	C 1-1.6	Satisfaction et fidélisation client -
	C1-2.2	Communication écrite – Zones message – Nature informations
	C 1-3.1	Valorisation produits - supports visuels – critères de choix
	C 1-3.5	Prise de commande – supports et mode de transmission
Pole 2 – Organisation et services en restauration	C 2-2.3	Optimiser service – facteurs humains et techniques – productivité (gains)- – Indicateurs gestion consommation matière premières, personnel, frais généraux – dysfonctionnements et remédiation
Pole 5 – Démarche qualité en restauration	C 5-1.1	Écoute clientèle – besoins – attentes – motivations – clientèles potentielle, temporaire, fidèle