

Cas La Fourmi et la Cigale
BTS MUC session 2008 Nouvelle Calédonie

Proposition de corrigé : Boullery Jean philippe www.cultureco.com

Attention : la proposition de corrigé qui suit ne s'appuie pas sur le corrigé officiel, non disponible au moment de la publication. Il peut subsister des erreurs et le cas est sujet à interprétation sur certains points.

Tous droits de reproduction interdits sauf accord explicite de l'auteur.

Dossier 1 : Analyse des performances et développement de la gamme

1.1 Tableau de suivi annuel de la gamme

Les indicateurs de performance commerciale : chiffre d'affaires et marge – 2006

	CA Réalisé	CA Objectif	CA Ecart	CA Ecart objectif %	Coût d'achat	Marge
I1 - Papeterie, scolaire	7690	8000	-310	-3,88%	3406,39	4283,61
L2 - Economie énergie	9109	9750	-641	-6,57%	4034,95	5074,05
L3 - Accessoires de cuisine	2551	2100	451	21,48%	1130,00	1421,00
L4 - Articles enfants	2311	1500	811	54,07%	1023,69	1287,31
L5 - Droguerie	2854	3400	-546	-16,06%	1264,22	1589,78
L6 - Jardinage	7588	8000	-412	-5,15%	3361,20	4226,80
Total	32103	32750	-647	-1,98%	14220,44	17882,56

(1) $-310 = 8000 - 7690$

(2) $-3,88\% = -310 / 8000$

(3) $3406,39 = (7690 \times 1,196) / 2,7$

(4) $4283,61 = 7690 - 3406,39$

Les indicateurs de performance commerciale : chiffre d'affaires et marge – 2007

	CA Réalisé	CA Objectif	CA Ecart	CA Ecart %	Coût d'achat	Marge
I1 - Papeterie, scolaire	8586	8800	-214	-2,43%	3803,28	4782,72
L2 - Economie énergie	10220	10000	220	2,20%	4527,08	5692,92
L3 - Accessoires de cuisine	3090	2500	590	23,60%	1368,76	1721,24
L4 - Articles enfants	4648	3000	1648	54,93%	2058,89	2589,11
L5 - Droguerie	3227	3400	-173	-5,09%	1429,44	1797,56
L6 - Jardinage	7507	8000	-493	-6,16%	3325,32	4181,68
Total	37278	35700	1578	4,42%	16512,77	20765,23

Les taux de démarque – 2007

	Stock théorique	Stock réel	Démarque inconnue	Démarque inconnue en %	Démarque connue	Démarque connue en %	Démarque totale	Démarque totale en % CA
I1 - Papeterie, scolaire	1680	1660	20	9,09%	450	24,51%	470	1,26%
L2 - Economie énergie	2300	2240	60	27,27%	430	23,42%	490	1,32%
L3 - Accessoires de cuisine	170	155	15	6,82%	34	1,85%	49	0,13%
L4 - Articles enfants	20	15	5	2,27%	32	1,74%	37	0,10%
L5 - Droguerie	570	550	20	9,09%	105	5,72%	125	0,34%
L6 - Jardinage	2000	1900	100	45,45%	785	42,76%	885	2,38%
Total	6740	6520	220	100,00%	1836	100,00%	2056	5,52%

La rotation des stocks - 2007

	CA Réalisé	Stock réel	Rotation des stocks
L1 - Papeterie, scolaire	8586	1660	5
L2 - Economie énergie	10220	2240	5
L3 - Accessoires de cuisine	3090	155	20
L4 - Articles enfants	4648	15	310
L5 - Droguerie	3227	550	6
L6 - Jardinage	7507	1900	4
Total	37278	6520	6

1.2 Analyse des tableaux de bord

La gamme en général :

Contrairement à 2006, la gamme écoproduits dépasse largement son objectif global de chiffre d'affaires (+4,42%). Elle dégage en 2007 une marge totale de 20 765.23 €, en progression de 16,1% par rapport à 2006.

Le taux de démarque global (5,52%) est cependant important. L'essentiel de ce coût provient de la démarque connue (soldes, produits périmés ou abîmés, promotions, erreurs de caisse ...)

On peut donc qualifier la gamme écoproduits de performante et dynamique, mais le fort taux de démarque connue nuit à la rentabilité.

Les produits de la gamme

	Chiffre d'affaires	Marge	Stocks
L1 - Papeterie, scolaire	Ne réalise pas ses objectifs de CA en 2006 et 2007	Forte contribution à la marge totale du rayon (23%)	Faible rotation des stocks, dans la moyenne de la démarque totale
L2 - Economie énergie	Très mauvaise performance en 2006 (-6,57% écart) mais redressement en 2007 (+2,20%)	Très forte contribution à la marge (27,42%)	Faible rotation des stocks, très forte démarque connue et inconnue
L3 - Accessoires de cuisine	Très bonnes performances (+23,60% d'écart)	Faible contribution à la marge (8,29%)	Fort taux de rotation des stocks, faible démarque
L4 - Articles enfants	Très bonnes performances (+54,93% d'écart)	Forte contribution à la marge (12,47%)	Très forte rotation des stocks, très faible démarque
L5 - Droguerie	Mauvaises performances en 2006 et 2007	Faible contribution à la marge	Faible rotation des stocks, dans la moyenne de la démarque totale
L6 - Jardinage	Mauvaises performances en 2006 et 2007	Forte contribution à la marge (20,14%)	Très faible rotation, très forte démarque (11,79%)

1.3 Les actions à mener pour améliorer les performances

Action de management vers l'équipe commerciale :

- Informer et sensibiliser l'équipe commerciale de la nécessité de réduire la démarque connue. Convenir ensemble d'un objectif et des moyens à mettre en œuvre pour y parvenir.
- Mettre en place un système de tableaux de bord par rayon avec suivi mensuel des performances
- Etre plus présent sur le rayon Ecoproduits

Actions commerciales :

- Réorganiser les rayons de manière à dynamiser les ventes (augmenter la rotation de stocks). Favoriser l'exposition des produits à forte demande (articles enfants) ou à forte contribution à la marge (Papeterie scolaire)
- Communiquer davantage sur la gamme Ecoproduits

Le développement de la gamme

1.4 Calcul de la marge brute 2008

H1 Equipe commerciale inchangée

CA HT 2007	37278
CA HT 2008 - Progression du CA de 16,11% en 2008	43283
Achat (43283 x 1.196) / 2,7	19174
Marge brute	24109

() La progression du CA est celle de 2007/2006 pour le rayon Ecoproduits.

H2 : 1 salarié de plus, doublement CA

CA HT 2007	37278
CA HT 2008 - Progression du CA de 100% en 2008	74556
Achat (74556 x 1.196) / 2,7	33025
Marge brute	41531
Marge brute additionnelle	17422

1.5. Financement du salaire d'un nouvel employé par la marge brute en H2

Yann sera employé à raison de 20h par semaine, soit un salaire de base de 1040,6 € mensuel

Salaire annuel : $1\ 400 \times 12 = 16\ 800$ €

Charges salariales : $16\ 800 \times 0.41 = 6\ 888$ €

Total coût salaire : 23 688 €

Marge brute additionnelle : $41\ 531 - 24\ 109 = 17\ 422$ €

La marge brute additionnelle réalisée dans le cadre d'une embauche (17 522 €) ne couvre pas le coût du nouvel employé (23 688 €).

Cependant, Yann ne consacrerait que 71 heures mensuelles à la gestion de ce rayon (cf annexe 4) sur les 151,67h de son emploi du temps, soit 47% de son temps de travail, et il pourrait aussi se consacrer au développement de l'enseigne. L'opération serait donc rentable.

Je préconise donc l'embauche de Yann à temps complet.

Dossier 2 Achat d'un nouveau meuble réfrigéré

2.1 Analyse de la situation financière

L'activité de l'entreprise est satisfaisante. Son chiffre d'affaires en 2007 enregistre une progression importante (+14,5%) et supérieure à la moyenne nationale. L'entreprise réalise un bénéfice (10 327€) mais le taux de résultat sur CA (1,5%) est légèrement inférieur à la moyenne nationale.

Le fond de roulement est positif (33 734 €). Cela signifie que les immobilisations sont financées correctement par des capitaux permanents. La structure est saine et l'excédent de capitaux permanents permet de faire face aux aléas du cycle d'exploitation.

Le besoin en fond de roulement est négatif. L'entreprise n'a pas de besoins de financement pour son exploitation. Elle dégage donc une trésorerie importante (39 931€). On note cependant que le BFR en jours de CA (6 jours) est légèrement inférieur à la moyenne nationale.

Le ratio d'endettement est plus élevé que la moyenne nationale, ce qui traduit un endettement important et une faible capacité d'emprunt.

La vétusté des équipements est importante (62%) et supérieure à la moyenne du groupe (42%).

2.2 Conclusion sur l'opportunité d'investissement

L'entreprise doit investir dans un nouveau meuble réfrigéré :

- L'équipement actuel est ancien (1996) et il ne suffit plus aux besoins de l'entreprise
- L'équipement actuel n'est pas sain, il attire les mouches en période de chaleur et nuit à l'image de l'entreprise
- Le risque de pannes avec ses conséquences désastreuses, est élevé
- L'entreprise a les moyens pour assurer le financement de ce nouveau meuble réfrigéré.

Le mode de financement :

Un financement par emprunt classique est à éviter : le taux d'endettement de l'entreprise est déjà trop élevé. Le meuble peut aisément être financé par auto financement. L'entreprise dispose de la trésorerie suffisante. Elle peut aussi envisager un financement par crédit bail (location financière).

Choix de l'investissement

2.3 Les critères de choix d'un meuble réfrigéré

- Une surface d'exposition d'au moins 120 x 60 cm, voir supérieure pour le stockage, sur plusieurs niveaux
- Une fermeture pour éviter les mouches et favoriser la conservation du froid
- Un grand plateau de découpe externe si possible réfrigéré
- Prix et conditions commerciales intéressantes
- Bonne intégration dans le magasin
- Valorisation de l'offre de produits frais

2.4 Choix d'une solution

	Europrojet	RG Technologie
Surface d'exposition importante (au moins 120 x 60 cm) et possibilité de stockage.	Vitrine 80 x 160 en hauteur, 4 étagères - - -	Vitrine 160 cm x 60 cm, deux étagères + 2 étagères intermédiaires + + +
Une fermeture pour éviter les mouches et favoriser la conservation du froid	Non précisé	Fermeture arrière et avant coulissantes + + +
Un grand plateau de découpe externe si possible réfrigéré	Pas de plateau de travail - - -	Plan de travail de 28 cm + + +
Prix et conditions commerciales	2000 € + +	2800 € - -
Intégration dans le magasin	- -	+ + +
Valorisation de l'offre	-	+ + +

L'offre RG Technologie l'emporte. Le meuble est parfaitement adapté à la conservation et la valorisation des produits frais, même si le produit est plus chère.

3.1 Tâches relevant des fonctions de direction

Tâches	Direction	Gestion courante
A		X
B		X
C		X
D		X
F	X	
G	X	
H	X	
J	X	
K	X	
L	X	
O	X	

Soit 22 heures de travail de direction

3.2 Choix de la personne qui prendra en charge les missions de direction

Le choix de la personne s'impose. C'est Catherine qui est la plus à même de réaliser ces tâches de direction :

- Elle ne travaille que 20 heures par semaine et accepterait ponctuellement de réaliser 35 heures
- Elle dispose à priori des compétences et connaît suffisamment l'entreprise.

Le nombre d'heures nécessaires pour remplacer Inès dans ses tâches de direction est cependant trop important (22 heures). Elle devra donc confier certaines tâches à Yann.

3.3 Calcul des heures hebdomadaires de la directrice

Tâches	Direction	Gestion courante
A		6
B		4
C		2
D		1
F	2	
G	4	
H	1	
J	7,5	
K	5	
L	2	
O	0,5	
Total	22	13

3.4 Répartition des tâches entre les membres de l'équipe

Les contraintes :

- Yann doit être responsable d'un rayon
- Yann doit réaliser 20 heures
- Catherine ne doit pas dépasser les 35 heures
- Karima ne souhaite pas s'engager davantage au delà des 35 heures

Nouvelle répartition des tâches :

Tâches	Direction	Gestion courante	Catherine	Karima	Marion	Yann
A		6				6
B		4				4
C		2				2
D		1				1
F	2		2			
G	4		4			
H	1		1			
J	7,5		7,5			
K	5					5
L	2					2
O	0,5		0,5			
Heures actuelles			20	35	35	20
Heures à répartir	22	13	15	-	-	-
Total heures			35	35	35	20

3.5 Tableau de répartition des tâches

Tâches	Catherine	Karima	Marion	Yann
A	3	15	22	6
B	5	6.5	3.5	4
C	3	3	6	2
D				1
E		5		
F	2			
G	4			
H	1			
I	0,5			
J	7,5			
K				5
L				2
M	0,5	0.5	0.5	
N	1			
O	0,25			
P	1,5			
Q	1			
R	1		2	
S	1			
T	1			
U	1,25			
V		1	1	
W		0.5		
X		1.75		
Y		0.75		
Z		1		
Total	35	35	35	20