

CORRIGE « LA FOURMI ET LA CIGALE »

DOSSIER 1/ LA GAMME ECO PRODUITS**1.1 Développement de la gamme depuis son lancement**

<i>Evolution des ventes HT de la gamme écoproduits</i>								
	2005	2006			2007			
	<i>Sem 2</i>	<i>Sem 1</i>	<i>Sem 2</i>	<i>Total</i>	<i>Sem 1</i>	<i>Sem 2</i>	<i>Total</i>	<i>Taux d'évolution 07/06</i>
L1-	1 667	2 596	3 894	6 490	3 042	4 464	7 506	15,7 %
L2-	1 896	4 099	5 010	9 109	4 599	5 621	10 220	12,2 %
L3-	963	1 251	1 300	2 551	1 540	1 490	3 030	18,8 %
L4-	1 455	739	1 572	2 311	1 088	2 260	3 348	44,9 %
L5-	562	1 444	1 410	2 854	1 847	1 880	3 727	30,6 %
L6-	848	4 553	3 035	7 588	5 466	3 641	9 107	20,01 %
Total général				30 903			36 938	19,52 %

Les taux de croissance pour l'unité commerciale « La F&C » sont prometteurs. On notera plus particulièrement la forte croissance de la ligne L4, ce qui tend à montrer un fort intérêt de la part des consommateurs pour des produits écologiques et issus d'un développement des valeurs coopératives. L'étude de 2006 réalisée par le CREDOC confirme bien cette tendance et révèle que 31% des Français en 2006 contre 18,1 % en 2001 désirent réduire l'impact environnemental de leurs actes d'achat.

La croissance globale du rayon, de 19,52 %, est supérieure au taux de croissance du CA du point de vente soit 14,5%. On peut donc qualifier la gamme écoproduits de performante et dynamique.

L'unité commerciale « La F&C » répond donc totalement aux attentes des consommateurs.

1.2 Prévisions de vente pour 2008

H1Equipe commerciale inchangée

Le taux de croissance de 19,52 % est conservé

CA 2006	CA 2007	Prévision CA HT 2008
30 903	36 938	$36\,938 \times 1,1952 = 44\,148$

H2 : 1 salarié de plus, doublement CA

Le taux de croissance de 19,52 % est conservé. Il est prévu de multiplier le CA par deux.

CA 2006	CA 2007	Prévision 2008	CA HT prévisionnel avec 1 poste
30 903	36 938	44 148	$44\,148 \times 2 = 88\,296$

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

Calcul du salaire pour un temps complet :

Horaire	Salaire mensuel brut	Charges patronales	Total charge salariale	Annuel
151,67	1 400	41 %	1 974	23 688

Taux TVA 19,6 % => **CA TTC = 52 791,44 €**

CM : 2,7

Coût d'achat = 19 552,4 € ($52\,791,44 / 2,7$)

MB = 24 596 € ($44\,148 - 19\,552,4$)

Conclusion La MB supplémentaire dégagée, bien que faible, permet de financer le poste complet.

24 596 – 23 688 = 908 €. Une embauche est envisageable.

Un CA important est généré, peut-être avec une clientèle nouvelle. De plus, cette embauche va permettre de dégager des heures pour la réalisation d'autres projets. L'embauche est justifiée du point de vue commercial et également en adéquation avec les projets de développement du point de vente.

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, est supérieure à la moyenne nationale (11,6%). L'entreprise réalise un bénéfice (10 327€), le taux de résultat sur CA (1,5%) est légèrement inférieur à la moyenne nationale mais cependant satisfaisant.

Le fond de roulement est positif (33 734 €). La structure est saine et permet de faire face aux aléas du cycle d'exploitation.

Le besoin en fond de roulement est négatif (il diminue donc !). Le magasin dégage une trésorerie importante (39 931€).

Le ratio de l'indépendance financière est plus élevé que la moyenne nationale ; le magasin peut donc envisager d'investir.

La vétusté des équipements est importante (62%) et, est supérieure à la moyenne du groupe (42%). On peut donc en conclure que la santé financière de BIOCOOP est bonne.

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 des conséquences désastreuses est élevé.
- L'entreprise a les moyens pour assurer le financement de ce nouveau meuble réfrigéré.

Le mode de financement :

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).

2.2 Les critères de choix d'un meuble réfrigéré

Critères techniques :

- 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

Critères commerciaux :

- Prix et conditions commerciales intéressantes
- Bonne intégration dans le magasin
- Valorisation de l'offre de produits frais

2.3 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	-	+ + +

Légende : échelle sémantique

+++ Très satisfaisant ; --- très insuffisant

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 cher.

DOSSIER 3/Remplacement à l'occasion d'un congé maternité

3.1 Tâches relevant des fonctions de direction

Activités courantes	horaire	Fonction de direction	horaire
Caisse, conseil clientèle	10	Relations aux sociétaires, réseau Biocoop et producteurs	4
Mise en rayon des produits	2	Communication interne	1
Commandes « presse et librairie »	1	Analyse commerciale et financière	7,5
Vérification des factures	2	Dossiers courants et projets	5
		Organisation et animation réunions de salariés	2
		Présence aux conseils d'administration	0,5
TOTAL	15 h	TOTAL	20 h

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

Marion et Yann manquent d'expérience ; Kate s'est spécialisée dans la gestion courante du point de vente.

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 Valérie dans ses tâches de direction est cependant trop important (20 heures). Elle devra donc confier certaines tâches aux autres membres de l'équipe.

3.3 Calcul des heures hebdomadaires de la directrice

Catherine est à 20 heures. Pendant les 3 mois d'absence de Valérie, elle passe à 35 heures, soit 15 heures de plus.

Or les missions de Valérie qu'elle reprend représentent 20 heures en quantité. Il est donc nécessaire que certaines de ses tâches d'activité courante soient réparties sur les autres membres de l'équipe, à savoir Kate, Marion et Yann.

Cela fait 5 heures par semaine dont Catherine doit se séparer :

- Il ne serait pas opportun de leur laisser toute la vie courante du magasin : c'est l'occasion d'échanges avec les collègues et la clientèle nécessaires à la bonne marche du magasin, et en adéquation avec le style de management pratiqué. **1,25 h** de mise en rayon ou de caisse est cependant envisageable
- Les commandes écoproduits **1h** : envisageable car il a été décidé que Marion et Yann s'occuperaient désormais de la gestion courante d'un univers produits.
- La rédaction des comptes rendus de réunions salariés : **0,5 h**
- Le travail sur le centre de ressources **1 h** : pendant 3 mois, il peut être confié à quelqu'un d'autre qui en connaît un peu le fonctionnement.
- L'organisation d'une visite chez un producteur peut être au moins en partie confiée **1, 25h**.

Total = 5 heures

3.4 Répartition des tâches entre les membres de l'équipe

Les contraintes :

- Yann doit réaliser 20 heures
- Catherine ne doit pas dépasser les 35 heures
- Kate est à 35 h.

1-Fonction de direction de Valérie : transférée à Catherine

2-Tâches d'activité courante de Valérie : transférées entre Kate, Yann et Marion :

Tâches	Horaire	A qui ?
Caisse, conseil clientèle	10	Yann
Mise en rayon des produits	2	Yann
Commandes « presse et librairie »	1	Yann, qui a une formation littéraire (décision CA)
Vérification des factures	2	Kate, ou Kate + Catherine
TOTAL	15 h	15 h

3-Tâches d'activité courante de Catherine : transférées entre Kate, Yann et Marion :

Tâches	Horaire	A qui ?
Mise en rayon des produits	1	Yann
Commande écoproduits	1	Marion (décision du CA)
Centre de ressources	1	Marion, qui y travaille déjà
Visite chez les producteurs	1 h sur 1,25	en partie Marion, qui a une formation agricole
Compte-rendu réunions salariés	1	Marion ou Yann, tous les deux capables de rédiger

Catherine animant les réunions de salariés y est présente : cela dégage 0,5h pour la vente-conseil, par exemple.

	Tâches	Horaire avant	Horaire après
Catherine	- Caisse, conseil clientèle	8	8,5
	- Mise en rayon des produits	3	2
	- Relations aux sociétaires, réseau et producteurs		4
	- Communication interne		1
	- Analyse commerciale et financière		7,5
	- Courant et projets		5
	- Organisation et animation des réunions de salariés	1,5	2
	- Présence aux conseils d'administration	0,25	0,75
	- Commission produits	1,5	1,5

	– Communication externe	0,5	0,5
	– Animation commerciale mensuelle	1	1
	– Gestion des gammes à thème	1	1
	– Visite mensuelle chez les producteurs	1,25	0,25
	Total	18	35

La solution présentée ici pour Kate a l'inconvénient que pendant 3 mois elle seule est en charge des factures.

Kate	– Vente en caisse, conseil clientèle	21,5	19,5
	– Commandes informatisées de sec	1	1
	– Commandes fruits et légumes	2	2
	– Commandes frais	2	2
	– Mise en rayon des produits	3	3
	– Etiquettes, balisage et entretien magasin	1	1
	– Création et mise à jour d'ILV	0,5	0,5
	– Suivi du stock, inventaire tournant	1,5	1,5
	– Préparation de l'inventaire global	0,25	0,25
	– Facture et vérification, suivi, dépôt banque	0,75	2,75
	– Animation commerciale mensuelle	1	1
	– Participation aux réunions de salariés	0,5	0,5
	Total	35	35

Les choix faits pour Marion ont l'inconvénient de faire porter sur elle une large part des transferts ; cela peut se justifier par ses perspectives d'évolution dans l'entreprise :

Marion	– Vente en caisse	22	20
	– Mise en rayon des produits	6	4
	– Etiquettes, balisage et entretien magasin	1	1
	– Centre de ressources	2	3
	– Courriers	3,5	3,5
	– Participation aux réunions de salariés et compte-rendu	0,5	1,5
	– Commande écoproduit	0	1
	– Visite producteur	0	1
	Total	35	35

Yann arrivant en octobre, et devant faire 20 h, peut avoir le poste suivant :

Yann	– Vente : 10 h de Valérie, -0,5 h de Catherine, 2 de Kate et 2 de Marion.	13,5
	– Mise en rayon des produits : 2 h de Valérie, 1 h de Catherine, 2 h Marion	5
	– Participation aux réunions de salariés	0,5
	– Commande presse et librairie	1
	Total	20

Accepter toute autre proposition justifiée et sensée.

DOSSIER 4 / LA POLITIQUE DE MARGE

4.1. Détermination de la marge commerciale 2007

REMISES CLIENTS DIVERSES	Proportion du CA	Remise	Contribution à la dégradation (% CA)
Salariés	0,51 %	20 %	0,102 %
Achats en gros	1,20 %	10 %	0,120 %
Consommation gérance	0,08 %	20 %	0,016 %
Dégradation de la marge due aux remises clients			0,0238 soit 0,24 %

FACTEURS DE DEGRADATION DE LA MARGE EN % DU CA	
Démarque connue : pertes sur le frais	1 %
Démarque inconnue	0,90 %
Incidence Remises diverses	0,24 %
Dégradation totale	2,14 %

REMISES SUR ACHATS ACCORDEES PAR LA PLATE-FORME BIOCOOP	
Taux de coopération	93 %
CA total hors produits locaux 2007 (€) (529 111*14,5 %)	605 832
Marge brute envisagée	25 %
Achats totaux (€)	454 374
Achats plateforme = achats x taux coopération (454 374 * 93 %)	422 568
Proportion hors frais	58 %
Achats hors-frais estimés (422 568* 58 %)	245 089
Taux de remise PF sur le hors-frais	3 %
Remise PF sur le hors-frais (245 089*3 %)	7 353
Proportion du frais	42 %
Proportion des fruits et légumes envisagée	20 %
Achat ultra frais estimé (422 568*0,42)= 177 478,5 ET 177 478,5 – 20%	141 983
Taux de remise PF ultra frais	1 %
Remise PF sur l'ultra frais	1 420
Total des remises PF	8 773
Remise PF en % sur C.A. (8773 / 605 832)	1,45 %

MARGE À ATTEINDRE	
Marge commerciale envisagée	25 %
Taux de dégradation totale	2,14 %
Taux remise PF	1,45 %
Marge globale à atteindre, en répercutant remise PF	25,7 %
Marge globale à atteindre, si remise PF non répercutée	27,14 %

Commentaire : La marge à atteindre est de 25,7 %, soit un peu moins qu'en 2006 (27,1 %) : l'objectif de marge serait plus facile à atteindre du fait de l'amélioration attendue, notamment, sur la démarque, qui fait baisser de façon sensible la dégradation globale.

4.2. Comparaison des choix de répercussion de la marge

-H1 : ne pas répercuter sur le prix de vente la remise consentie et augmenter la marge : L'esprit de La Fourmi & La Cigale est de rechercher le prix le plus juste pour tous les acteurs, producteurs comme consommateurs, et non d'augmenter les marges sans projet (cf. statut juridique, charte). De plus, le magasin est situé dans une zone plutôt rurale où la clientèle n'est pas nécessairement aisée. Donc la solution est à écartée.

-H2 : répercuter de façon uniforme sur les prix de vente public la remise consentie : Cette solution est envisageable. Cependant la philosophie de La Fourmi & La Cigale est de soutenir certaines pratiques porteuses de sens écologiques, au détriment d'autres. En répercutant la remise de façon uniforme sur l'ensemble des produits, La F&C se prive d'un outil permettant de rendre opérationnels certains des engagements qu'elle prend dans sa charte. Le risque de proposer des produits plateforme moins chers que des produits locaux est, de plus, accru. Donc la solution est à écarter.

-H3 : ne répercuter les remises que sur certains produits, afin de les privilégier : Cette solution entre tout à fait dans la logique du point de vente, qui peut orienter les achats de ses clients et stimuler leur réflexion écologique en pratiquant une politique de prix avantageuse sur certains articles, et moins sur d'autres : c'est une façon de respecter la charte, en apportant un soutien à l'agriculture biologique locale, et en encourageant la réduction des gaspillages.

Concrètement, les produits bruts ou peu transformés, les produits proposés en vrac, les produits locaux, les éco-produits (ligne 2 notamment) pourraient bénéficier d'une baisse des prix de vente.

4.3. Note à l'attention du CA pour présenter les résultats et proposer une préconisation argumentée.

Présentation : respect des règles (émetteur, destinataire, objet de la note, date, poste tenu par l'émetteur).

Contenu : reprise des conclusions des questions 4.1 et 4.2 en faisant référence aux points 1, 2 et 3 de la charte « La Fourmi & La Cigale » pour justifier la préconisation de la 3^{ème} hypothèse.

EMETTEUR + POSTE TENU
NOTE
DESTINATAIRE
OBJET :
CONTENU : reprise des hypothèses analysées et préconisation de la 3 ^{ème} hypothèse.
SIGNATURE

