

SESSION 2008

**BREVET DE TECHNICIEN SUPERIEUR
MANAGEMENT DES UNITES COMMERCIALES**

**U4 – MANAGEMENT ET GESTION DES
UNITES COMMERCIALES**

**Durée : 5 heures
Coefficient : 4**

**Calculatrice autorisée.
Tout autre matériel et document de référence sont interdits.**

**Dès que le sujet est remis, assurez-vous qu'il soit complet.
Le sujet comporte 17 pages, numérotées de 1 à 17.
(sans compter la page de garde)**

Code sujet : MUMGUC

SESSION 2008

Management et Gestion des Unités Commerciales

Épreuve E4

Unité E4

Coeff. 4

Ce sujet comporte 17 pages

La FOURMI et La CIGALE

La Fourmi & La Cigale est un magasin offrant 120 m² de surface de vente spécialisés dans les produits biologiques, c'est-à-dire fabriqués sans recours aux pesticides ni produits chimiques de synthèse, ainsi que dans les produits écologiques, c'est-à-dire non nocifs pour l'environnement.

Il est implanté depuis 1993 à Saint-Hippolyte-du-Fort (30), où il emploie 6 personnes.

La Fourmi & La Cigale adhère au réseau de commerce associé Biocoop. Premier réseau de magasins bio en France avec près de 300 points de vente, il réalise environ 10 % des parts de marché du secteur. Ce réseau se distingue par ses choix commerciaux (sélection rigoureuse des produits, mise en place de relations justes et durables avec les fournisseurs...) et son engagement social (« respect de l'humain »). Il connaît un développement croissant et poursuit une modernisation importante (par exemple, un 4^{ème} site logistique est venu renforcer sa puissante plate-forme).

Vous assistez Inès, la directrice, dans trois dossiers qu'elle a à traiter avant son départ en congé maternité :

- Dossier 1 : Analyse des performances et développement d'une gamme ;
- Dossier 2 : Achat d'un nouveau meuble réfrigéré ;
- Dossier 3 : Remplacement à l'occasion d'un congé maternité ;

NB : Bien qu'inspirées d'un cas réel, pour des raisons de confidentialité et de simplification, les données chiffrées et les mises en situation sont fictives.

DOSSIER 1 – ANALYSE DES PERFORMANCES ET DEVELOPPEMENT D'UNE GAMME (Annexes n°1 à 5)

La Fourmi & La Cigale a enregistré une croissance de 14,5% du chiffre d'affaires entre 2006 et 2007. La directrice souhaite analyser l'évolution de la gamme écoproduits constituée en 2005.

Les calculs seront réalisés avec deux décimales.

Le suivi des performances de la gamme

1.1 Construisez et puis complétez un tableau de suivi annuel de la gamme écoproduits avec :

- des indicateurs de performance commerciale permettant d'analyser la réalisation des objectifs, la marge ;
- des indicateurs de gestion des stocks permettant d'analyser la démarque, les montants immobilisés.

1.2 Commentez les résultats obtenus :

- pour la gamme en général ;
- pour chaque ligne de la gamme.

1.3 Proposez des actions de gestion des produits et de management de l'équipe visant à améliorer les performances de la gamme écoproduit.

Consciente du potentiel de la gamme écoproduit, la directrice se demande si cette activité pourrait financer le salaire d'un nouvel employé chargé de développer les écoproduits.

Le développement de la gamme

1.4 Calculez la marge brute dégagée en 2008 dans le cas des deux hypothèses suivantes :

- H1 : l'équipe commerciale demeure inchangée ;
- H2 : l'équipe commerciale incorpore un salarié de plus.

1.5 Vérifiez si la marge brute additionnelle dégagée dans l'hypothèse H2 peut financer le salaire d'un nouvel employé. Argumentez votre réponse avec les calculs appropriés.

DOSSIER 2 – ACHAT D'UN NOUVEAU MEUBLE RÉFRIGÉRÉ **(Annexes n°6 à 8)**

La Fourmi & La Cigale est actuellement équipée d'un meuble réfrigérant libre-service pour la présentation du fromage à la coupe et du fromage préemballé. Ce meuble est actuellement entièrement amorti. La question de son renouvellement se pose.

Choix de financement

2.1 Analysez la situation financière de La Fourmi & La Cigale et comparez avec les indicateurs du réseau.

2.2 Concluez sur l'opportunité d'investir dans un nouveau meuble réfrigéré. Précisez le mode de financement qui vous semble le plus pertinent.

La directrice a contacté deux fournisseurs répertoriés par Biocoop.

Choix d'investissement

2.3 Présentez les critères de choix d'un meuble réfrigéré. Hiérarchisez-les.

2.4 Proposez une solution répondant aux exigences et aux contraintes de l'unité commerciale.

DOSSIER 3 – REMPLACEMENT À L'OCCASION D'UN CONGÉ MATERNITÉ **(Annexes n°5 et 9 à 11)**

La directrice partira en congé maternité fin septembre 2008 et devra être remplacée en interne pour une période de 3 mois.

Le remplacement de la directrice

3.1 Distinguez, parmi les tâches dévolues à la directrice, celles qui relèvent de la mission de gestion courante de celles qui relèvent spécifiquement de la mission de direction.

3.2 Déterminez, au sein de l'équipe, la personne la plus compétente pour prendre en charge la mission de direction durant le congé de la directrice. Justifiez votre choix.

Pour que l'activité au sein de l'unité commerciale ne pâtisse pas du congé de la directrice, l'ensemble des tâches de l'équipe doit faire l'objet d'une nouvelle répartition.

La poursuite de l'activité au sein de l'unité commerciale

3.3 Calculez le nombre d'heures hebdomadaires correspondant à chaque type de mission exercée par la directrice.

3.4 Dressez la liste des contraintes de répartition des tâches. Proposez une ventilation des heures entre les membres de l'équipe pour absorber les tâches de la directrice.

3.5 Élaborez un tableau présentant la nouvelle répartition des tâches de l'équipe pour le dernier trimestre 2008.

LISTE DES ANNEXES

Annexe n°	Libellé des annexes	Pages
Annexe 1	La Fourmi & La Cigale et son offre	Page 5
Annexe 2	Constitution de la gamme écoproduits	Page 6-7
Annexe 3	Données relatives à la gamme écoproduits	Page 8
Annexe 4	Extrait du compte-rendu de la réunion de conseil d'administration du 14.09.07	Page 9
Annexe 5	Composition et rémunération de l'équipe salariée	Page 10
Annexe 6	Situation comptable et financière 2007	Page 11
Annexe 7	Descriptif du meuble à fromages existant	Page 12
Annexe 8	Devis de banques réfrigérées	Page 13-14
Annexe 9	Éléments sur l'organisation du travail	Page 15
Annexe 10	Profil de l'équipe commerciale	Page 16
Annexe 11	Organisation initialement prévue pour le dernier trimestre 2008	Page 17

Barème de correction sur 80 points :

Dossier 1 :	30 points
Dossier 2 :	20 points
Dossier 3 :	25 points
Forme :	5 points

ANNEXE 1– La Fourmi & La Cigale et son offre

La Fourmi & La Cigale est à l'origine une association d'agriculteurs bio et de consommateurs. Elle a connu depuis une forte croissance. Pour associer les salariés ainsi que certains acteurs institutionnels aux décisions, La Fourmi & La Cigale a changé de statut en 2004 et s'est transformée en société coopérative d'intérêt collectif (SCIC).

En tant que SCIC, La Fourmi & La Cigale est dorénavant une société anonyme (SA) au fonctionnement coopératif. Son capital est partagé entre plusieurs types de sociétaires (consommateurs, producteurs, salariés et communes avoisinantes). Leurs représentants se réunissent chaque mois en conseil d'administration (CA) pour prendre les décisions importantes concernant les activités de La Fourmi & La Cigale. Les bénéfices sont affectés à la poursuite d'un objet commun : contribuer par l'activité commerciale au développement local de l'agriculture biologique et à la diffusion de pratiques respectueuses de l'environnement.

La Fourmi & La Cigale est implantée dans une petite ville de 2 400 habitants du Gard, où elle apporte un vrai service à plus de 700 familles clientes.

En effet :

- elle donne accès à des produits alimentaires bio cultivés ou fabriqués localement (fruits, légumes, produits laitiers, pain, œufs, produits transformés, etc.); les agriculteurs qui approvisionnent le magasin se mettent d'accord chaque année sur les produits de saison à livrer tout au long de l'année ;
- elle met à disposition un large assortiment de produits de base (farines, céréales...), proposés en vrac pour limiter le coût et l'emballage ;
- elle propose des produits d'entretien écologiques (nettoyants ménagers, lessives... biodégradables, sans dérivés pétrochimiques, ni phosphates, parfum ou colorants de synthèse), des éco-produits (produits domestiques non alimentaires à faible impact environnemental) et un rayon cosmétique bio ;
- elle a un important rayon librairie, et propose aussi, en libre accès, des ressources documentaires sur les pratiques respectueuses de l'environnement et l'amélioration de la qualité de la vie (livres, dossiers thématiques et magazines à consulter, poste informatique connecté à Internet) ;
- elle favorise les produits issus du commerce équitable, permettant une juste rémunération des producteurs, qu'ils soient locaux, du Sud ou du Nord ;
- elle est reconnue pour ses conseils, tant sur le choix que sur l'usage le plus approprié des produits, grâce à la compétence de son équipe de salariés ;
- elle fait participer ses clients et sociétaires aux décisions, de différentes façons : la rédaction d'articles dans le bulletin trimestriel d'information, la participation aux conseils d'administration, la contribution à des groupes de travail sur des thèmes spécifiques (Commission Produits, Commission Finances, Commission Énergie...). Le travail de ces groupes peut déboucher par exemple sur des propositions de modifications de la politique de La Fourmi & La Cigale (ex. : évolution de l'assortiment) ou bien sur des projets en lien avec les objectifs de La Fourmi & La Cigale (ex. : émission de radio, ateliers...).

Extrait du site internet

ANNEXE 2 – Constitution de la gamme écoproduits

Tout produit de consommation a un impact sur l'environnement, aux différentes étapes de sa vie (production, transport, emballage, consommation, fin de vie...). Pourtant, certains d'entre eux, les écoproduits, s'avèrent davantage respectueux de l'environnement et tout aussi performants. L'achat de ces produits non alimentaires destinés à la maison permet d'atténuer notre « empreinte écologique », c'est-à-dire les dégâts que nous causons sur l'environnement : limiter la consommation d'électricité et d'eau, réduire la production de déchets, utiliser quotidiennement des produits sains pour engendrer moins de pollutions ou de maladies...

D'après une étude du CREDOC de 2006, de plus en plus de Français (31 % en 2006 contre 18,5 % en 2001) déclarent réduire l'impact environnemental de leurs actes d'achats en remplaçant leurs produits de consommation habituels par des écoproduits. Pour beaucoup d'entre eux, une difficulté reste de savoir où les trouver.

Aussi, en 2004, la Commission Produits s'est-elle consacrée à la création et au lancement d'une gamme écoproduits propre à La Fourmi & La Cigale. Une centaine de références peu volumineuses, facilement manipulables et stockables ont été choisies. Les fournisseurs ont été directement contactés, sauf pour certaines références disponibles par la plate-forme du réseau Biocoop.

Document interne

ANNEXE 2 – Constitution de la gamme écoproduits (suite)

Gamme écoproduits

<i>Lignes de produits</i>	<i>Produits concernés</i>	<i>Avantages</i>	<i>Inconvénients</i>	<i>Fournisseurs</i>
Papeterie et scolaire (L1 : 25 références)	Ramettes de papier, feuilles, enveloppes, cahiers, crayon bois, stylos, colles, fluides correcteurs...	Matières végétales, recyclées ou renouvelables, absence de toxicité...	Vente très saisonnière	Ecodis (plateforme Biocoop), Ecoburo
Équipements pour économiser l'énergie (L2 : 16 références)	Ampoules basse consommation, réducteurs d'eau pour robinet, radios solaires, chargeurs solaires, piles rechargeables, torches à manivelle...	Économies d'énergie	De nombreux fournisseurs, ce qui implique des volumes importants lors des commandes	Poweo, Ecodis, NRJ Solar, Zone Ecolo, Freeplay
Accessoires de cuisine (L3 : 17 références)	Sacs poubelles écoplastiques, éponges végétales, brosse à vaisselle, filtre à café en inox, filets à provision...	Fibres végétales, matières non toxiques ou renouvelables, réduction des déchets		Ecodis
Articles pour enfants (L4 : 15 références)	Jeux coopératifs, jouets écologiques, pâte à modeler, crayons de couleurs...	Absence de toxicité, développement de valeurs coopératives...		Bioviva, Haba, Ecodis
Droguerie (L5 : 11 références)	Teintures non toxiques, colles et mastics, pigments et ocres, huile de lin...	Absence de toxicité, limitation de procédés industriels...		Ecodis, Magellan, Maison Ecologie
Jardinage (L6 : 17 références)	Huile végétale pour troncailleuse, terreaux, semences...	Biodégradabilité, alternative aux produits courants dangereux	Durée de vie limitée des semences (1 an) et nécessitant des lieux de stockage secs et frais.	Magellan, Kokopelli, Biaugerme

ANNEXE 3 – Données relatives à la gamme écoproduit

Évolution des ventes HT de la gamme écoproduits (arrondies à l'euro supérieur)

	2006		2007	
	TOTAL	Objectif	TOTAL	Objectif
L1- Papeterie, scolaire	7 690,00	8 000,00	8 586,00	8 800,00
L2- Économies énergie	9 109,00	9 750,00	10 220,00	10 000,00
L3- Accessoires cuisine	2 551,00	2 100,00	3 090,00	2 500,00
L4- Articles enfants	2 311,00	1 500,00	4 648,00	3 000,00
L5- Droguerie	2 854,00	3 400,00	3 227,00	3 400,00
L6- Jardinage	7 588,00	8 000,00	7 507,00	8 000,00
Total gamme	32 103,00	32 750,00	37 278,00	35 700,00

Le coefficient multiplicateur appliqué sur ces produits est de 2,7 (taux de TVA : 19,6 %).
 A effectif constant, les prévisions pour 2008 font état d'un maintien du taux d'évolution des ventes.

État des stocks à fin 2007 (en euros)

	Stock théorique	Stock réel	Montant de la démarque connue
L1- Papeterie, scolaire	1680	1 660	450
L2- Économies énergie	2300	2 240	430
L3- Accessoires cuisine	170	155	34
L4- Articles enfants	20	15	32
L5- Droguerie	570	550	105
L6- Jardinage	2000	1 900	785

N.B. : La démarque connue est enregistrée au fur et à mesure que les salariés en ont connaissance. La démarque inconnue est évaluée lors d'inventaires.

Présents : les membres du conseil d'administration et l'ensemble des salariés.

(...)

Point 2 de l'ordre du jour : les besoins suscités par la gestion d'une gamme écoproduits

Constat : actuellement, l'entretien de la gamme se limite à de simples réapprovisionnements. Il est confié à Catherine, qui avait participé au lancement de la gamme en 2005, et connaît bien de ce fait les fournisseurs. Elle consacre environ 4 h par mois à assurer les commandes.

Par manque de temps, il n'y a pas d'analyse commerciale effectuée sur la gamme.

Besoins : un véritable suivi commercial de la gamme écoproduits, ce qui nécessiterait :

- 5 h mensuelles pour l'étude des performances des différentes lignes de produits ;
- 21 h mensuelles de gestion de l'assortiment proposé en magasin : recherche de nouveaux fournisseurs, veille sur les nouveautés proposées par les fabricants, évolution de la gamme... ;
- 4 h mensuelles pour assurer les réapprovisionnements auprès des fournisseurs ;
- 12 h mensuelles pour informer et de communiquer sur les écoproduits et leur utilisation ;
- 30 h mensuelles de vente-conseil sur les écoproduits.

Dans l'hypothèse d'un temps complet, La Fourmi & La Cigale profiterait de cette embauche pour développer de nouveaux services (projets de développement non encore mis en œuvre par manque de temps).

Point 3 de l'ordre du jour : l'impact de l'embauche d'un nouveau salarié sur le chiffre d'affaires

Après enquête auprès d'autres magasins Biocoop et examen de sources documentaires, le conseil d'administration estime que l'embauche d'une personne chargée de développer les écoproduits permettrait de doubler le chiffre d'affaires prévisionnel de cette gamme.

Point 4 de l'ordre du jour : le profil du poste à pourvoir, en cas de décision d'embauche

La personne engagée aura un diplôme professionnel ou une première expérience sur ce type de vente. Sa personnalité et les valeurs auxquelles elle se réfère seront un élément fondamental de l'embauche (sensibilité environnementale, engagement associatif, sens de l'humain...).

Elle prendra progressivement en charge la vente-conseil, le réapprovisionnement, l'information et la communication auprès du public, ainsi que la gestion de l'assortiment (en lien avec la Commission Produits) et le suivi des performances de la gamme.

(...)

Document interne

ANNEXE 5 – Composition et rémunération de l'équipe salariée

Quatre personnes composent actuellement l'équipe commerciale de La Fourmi & La Cigale :

- Inès Saidj, la directrice, en poste depuis 1999 ;
- Karima Kabouch, vendeuse expérimentée, en poste depuis 1993 ;
- Catherine Dobagne, chargée de missions auprès d'Inès et de également vendeuse conseil, embauchée à temps partiel depuis 2004 ;
- Marion Dumond, vendeuse-conseil débutante, embauchée sans expérience en 2007.

L'équipe commerciale va être bientôt renforcée par l'embauche de Yann Kevellek, qui a déjà fait plusieurs remplacements d'une durée totale d'environ un an à La Fourmi & La Cigale. Celle-ci est prévue pour aider à l'activité courante du magasin à partir d'octobre 2008. De plus, La Fourmi & La Cigale emploie à temps partiel une comptable et une femme de ménage.

Les rémunérations dépendent du niveau de responsabilité du poste occupé, des qualifications ainsi que de l'expérience et de l'ancienneté. Cependant un travail important a été fait pour opérer un rattrapage des plus bas salaires comparativement aux salaires les plus élevés. Conformément aux recommandations du réseau Biocoop, l'évolution annuelle des salaires est calculée de façon à ne pas générer trop d'écarts, tout en assurant une progression homogène au sein de l'équipe.

GRILLE salariale révisée – septembre 2007

Évolutions prévues des salaires bruts mensuels :

	<i>Horaire mensuel (en heures)</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>
Inès	151,67	1 920,7	1 953,0	1 992,9	2 044,0
Marion	151,67	1 284,0	1 379,6	1 465,8	1 562,4
Karima	151,67	1 792,3	1 844,8	1 905,0	1 976,8
Catherine	112,67	1 208,2	1 221,7	1 264,3	1 314,6
Yann	112,67*	953,83	1 040,6	1 090,2	1 150,6

*à partir d'octobre 2008

Fixation du salaire en cas d'embauche à un poste « écoproduits »

Pour juger de l'opportunité d'une embauche aux écoproduits, il a été décidé en conseil d'administration de prendre en compte un salaire se situant entre celui de Karima, sans formation spécialisée mais bien expérimentée, et celui de Marion, embauchée récemment.

Les calculs seront faits sur un salaire fixé à 1 400 euros brut par mois à l'embauche. Les charges patronales seront estimées à 41 % du salaire brut.

Document interne

ANNEXE 6 – Situation comptable et financière 2007

COMPTE DE RESULTAT

<i>Désignation de l'indicateur</i>	<i>Fourmi & Cigale</i>	<i>Moyenne des magasins Biocoop de même catégorie*</i>
Chiffre d'affaires HT	688 469 €	
Évolution du CA en %	14,5 %	11,6 %
Résultat	10 327	
% résultat sur CA	1,5 %	2 %

BILAN

<i>Désignation de l'indicateur</i>	<i>Fourmi & Cigale</i>	<i>Moyenne des magasins Biocoop de même catégorie*</i>
Fonds de roulement	33 734 €	
Besoin en fonds de roulement	- 11 015 €	
BFR en jours de CA	- 6 jours	- 9 jours
Trésorerie	39 931 €	
Trésorerie en jours de CA	21 jours	29 jours

RATIOS D'ENDETTEMENT

<i>Désignation de l'indicateur</i>	<i>Fourmi & Cigale</i>	<i>Moyenne des magasins Biocoop de même catégorie*</i>
Indépendance financière (dettes financières/capitaux permanents ¹)	2,76	2

RATIOS DE VETUSTE

<i>Désignation de l'indicateur</i>	<i>Valeur Fourmi & Cigale</i>	<i>Moyenne des magasins Biocoop de même catégorie*</i>
Vétusté des équipements	63 %	42 %

* unité commerciale dont la tranche de CA est comprise entre 400 et 750 k€.

Données simplifiées issus du rapport annuel 2007

¹ Capitaux permanents = capitaux propres + dettes à plus d'un an

ANNEXE 7 – Descriptif du meuble à fromages existant

La Fourmi & La Cigale est actuellement équipée d'un meuble réfrigéré horizontal acquis en 1996 dans lequel sont présentés les fromages à la coupe et sous emballage.

Les caractéristiques techniques en sont les suivantes :

- 1 étagère intérieure réfrigérée (longueur 120 cm et profondeur 60 cm) permet l'exposition des fromages, mais laisse très peu de possibilité de stockage ;
- 1 plateau de découpe extérieur (donc non réfrigéré) de même dimension (120 x 60 cm) permet une découpe aisée des fromages dans la quantité souhaitée par le client.
- 1 fermeture (par panneaux de verre coulissants) sur la face arrière.
- La face avant est ouverte pour permettre aux clients de se servir librement.

Il a été décidé d'en changer, en effet :

- la taille du meuble n'est plus suffisante pour faire face au besoin croissant d'exposer, de mettre en valeur et de stocker les fromages : il faudrait disposer d'un quart de surface en plus ;
- en période de fortes chaleurs, le meuble a pu attirer des mouches ;
- sa vétusté accroît le risque de panne et augmente la consommation d'électricité.

Le nouveau meuble devra remplir les mêmes fonctions que le précédent (permettre l'exposition ainsi que la découpe des fromages), tout en répondant à ces inconvénients.



Matériel frigorifique, équipement frigorifique, matériel pour restauration, CHR, GMS
Tél. : 04 37 40 25 36 Fax : 04 37 25 42
50 cours Aristide Briand - 69 300 Caluire
E-mail : commercial@europrojet.kai
FR 174 226 743 16 Siret 431 534 316 Code APE/NAF 741 G

Caluire, le 5 mai 2008

A l'attention de Mme Saidj
La Fourmi & La Cigale
16, Bd des Remparts
30170 – St Hippolyte du Fort

Comme convenu, veuillez trouver ci-joint le devis pour la vitrine frigorifique Gemma 30.

Bien cordialement, M. Chabli.

Désignation : vitrine frigorifique pour commerce LOUISA 30

Caractéristiques techniques de l'appareil

- Dimensions utiles en cm : longueur 70 x profondeur 80 x hauteur 160
- Capacité en litres : 330
- Consommation énergétique Kwh/24h : 17,5
- Température d'exercice en degrés Celsius : +3 à +6
- Réfrigération ventilée
- 4 étagères inclinées
- Sérigraphie en option

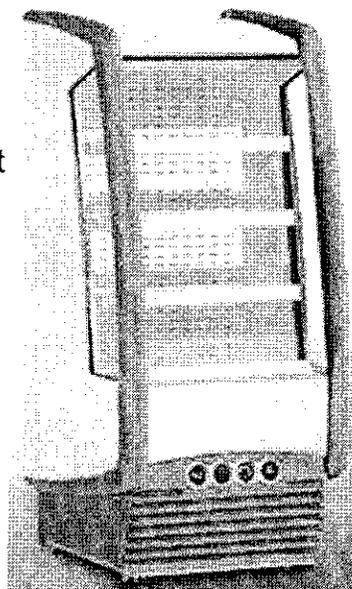
Garantie : un an pièces, main-d'œuvre et déplacement

Prix HT : 2 000 euros

Conditions de règlement : 30 % à la commande
(le solde par chèque à la livraison)

Délais de livraison habituel : 1 semaine

Devis valable 2 mois.



RGTE

R.G. Technologies Expansion

Centrale d'aciers

Matière première : Acier inoxydable, aluminium, cuivre, titane, nickel, cobalt, zirconium, etc.

Av des Arcs - BP 33460 TARADEAU - Tél.

- Fax.

www.rgte.net

fourmi@ketanou.fr

OFFRE de PRIX n° 07.2621 en date du 9 mai 2008 valable jusqu'au 10 juillet 2008

Vitrine réfrigérée vitre bombée modèle « CANDICE » 1 m 60

Joues et soubassement formes droites

Groupe logé - Froid statique – Température : +4°C/+6°C.

Dégivrage automatique avec timer.

2 étagères intermédiaires en verre de profondeur 22 cm.

Espace d'exposition de profondeur 60 cm en acier inox.

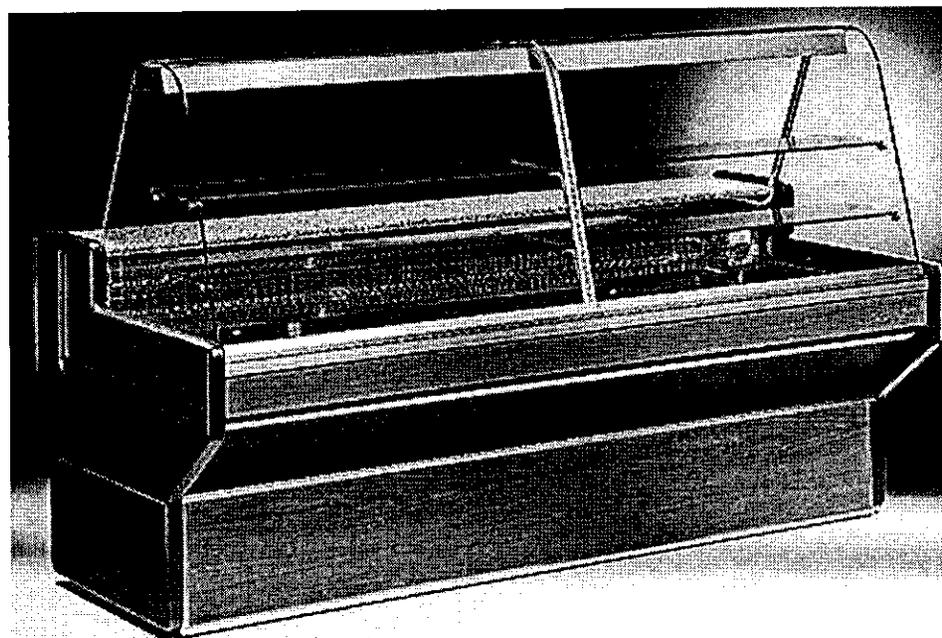
Plan de travail en granit de profondeur 28 cm.

Éclairage en partie haute.

Fermetures arrière et avant coulissantes, en plexiglas.

MONTANT GLOBAL HT : 2 800 €

Franco de port, sous 72 heures



ANNEXE 9 – Éléments sur l'organisation du travail

L'ensemble des salariés participe à la vie courante du magasin : l'ambiance sereine de travail est particulièrement appréciée.

Les salariés, qui forment l'un des groupes de sociétaires de l'entreprise, concourent également à la prise de décisions stratégiques, en votant à l'assemblée générale annuelle ; ils peuvent assister, mais aussi se faire élire au conseil d'administration de La Fourmi & La Cigale.

Au quotidien, la direction du magasin est confiée à Inès, qui consulte les autres membres de l'équipe sur de très nombreuses questions ; la parole est ouverte et facilitée par une volonté de tradition de transparence bien respectée, qui favorise les suggestions pertinentes.

Les décisions influençant les conditions de travail (horaires, départ en congé ou en formation, embauche...) et les informations sur l'évolution de l'activité du magasin sont toujours commentées et éventuellement discutées au cours de la réunion hebdomadaire des salariés.

Il a été décidé que :

- d'octobre à décembre 2008, pendant le congé d'Inès, le temps de travail de Catherine passera de 20 à 35 heures hebdomadaires (un avenant a été signé à son contrat) ;

- Yann Kevellek, qui a déjà fait plusieurs remplacements au magasin, sera embauché en octobre 2008 sur un contrat de 20 heures pour tenir compte de la croissance de l'activité et absorber le surplus d'activité courante dû au congé d'Inès durant sa maternité ;

- la répartition des tâches pour le dernier trimestre 2008 avait été organisée avant l'annonce du congé maternité de la directrice et avant la décision d'embauche de Yann. Cette organisation du travail sera revue : à cette occasion, et pour tenir compte de l'expérience croissante de Marion et de Yann, il a été décidé, à titre d'expérimentation, de confier à chacun la gestion des commandes d'un univers produits.

ANNEXE 10 – Profil de l'équipe commerciale

Nom	Age	Temps de travail	Ancienneté dans la structure	Éléments marquants des parcours personnels et professionnels
Inès	34 ans	35 heures	9 ans	Maîtrise de gestion. Une bonne expérience du terrain et de la relation humaine.
Catherine	43 ans	20 heures	4 ans	Bac G (ancien STG). A monté une société de conseil en organisation ; l'a vendue, florissante, pour changer de qualité de vie. Accepterait ponctuellement (pour trois mois) un temps de travail hebdomadaire de 35 h.
Karima	57 ans	35 heures	14 ans	Est l'une des personnes à l'origine de la création de La F&C. Pas de formation spécifique mais une grande expérience acquise au fil des années. Pour se consacrer au conseil à la clientèle, n'a jamais voulu prendre de responsabilité managériale
Marion	22 ans	35 heures	1 an ½	A fait des études en agriculture biologique. Dynamique et impliquée. Du potentiel.
Yann	25 ans	20 heures à partir d'octobre 2008	1 an cumulé entre 2005 et 2007	A effectué plusieurs remplacements en tant que vendeur-conseil à La Fourmi & La Cigale. A fait des études de Lettres. Disponible.

ANNEXE 11 – Organisation initialement prévue pour le dernier trimestre 2008

Tableau de répartition des tâches

Tâches		Inès	Catherine	Karima	Marion
Caisse	A	6	3	15	22
Conseil clientèle	B	4	5	6,5	3,5
Mise en rayon	C	2	3	3	6
Commandes "Presse et librairies"	D	1			
Commandes informatisée "sec", "Fruits et légumes" et "frais"	E			5	
Vérification quotidienne des factures	F	2			
Relation aux sociétaires, réseau et producteurs	G	4			
Communication interne	H	1			
Communication externe	I		0,5		
Analyse commerciale et financière	J	7,5			
Projets et événements	K	5			
Organisation et animation des réunions avec les salariés	L	2			
Participation aux réunions avec les salariés	M		0,5	0,5	0,5
Compte rendu des réunions avec les salariés	N		1		
Présence aux conseils d'administration	O	0,5	0,25		
Responsabilité de la commission produit	P		1,5		
Commandes "écoproduits"	Q		1		
Centre de ressources	R		1		2
Préparation et animation de l'émission radio mensuelle	S		1		
Gestion des gammes à thème (Rentrée, Noël)	T		1		
Organisation d'une visite mensuelle chez les producteurs	U		1,25		
Étiquettes, balisages et entretien magasin	V			1	1
Création et mise à jour d'ILV	W			0,5	
Suivi du stock, inventaire tournant	X			1,75	
Factures, suivi facturation, dépôt banque	Y			0,75	
Animation commerciale mensuelle	Z			1	
TOTAL		35	20	35	35

La lettre identifie la tâche.