

BTS OPTICIEN LUNETIER
Economie et Gestion de l'Entreprise
SESSION 2013

Note : ce corrigé n'a pas de valeur officielle et n'est donné qu'à titre informatif sous la responsabilité de son auteur par Acuité.

Proposition de corrigé par Zaky Maroc,
Professeur de Gestion au Lycée Technique Privé d'Optométrie de Bures-sur-Yvette



INSTITUT
ET CENTRE
D'OPTOMÉTRIE
INTERNATIONAL COLLEGE
OF OPTOMETRY

Dossier 1 : Analyse de l'activité

1-1

Soldes	2011	2012
Marge commerciale	240	80
E.B.E.	55	- 85
C.A.F.	30	- 115

1-2

Intérêt :

- La marge commerciale reflète la politique commerciale de l'entreprise. Le taux de marge autorisera des comparaisons internes et avec les concurrents.
- L'E.B.E. est le meilleur indicateur pour apprécier la bonne santé de l'activité principale d'une entreprise, car il est calculé sans les charges calculées (dotations aux amortissements et provisions) et les produits calculés (reprises sur amortissements et provisions), et sans les flux financiers qui ne font qu'accompagner l'exploitation.
- La C.A.F. sert à investir et à distribuer du bénéfice (aux associés). Elle est donc un indicateur d'autonomie financière.

Commentaire :

- la marge commerciale a diminué de 160 k€ et le taux de marque a diminué de 20 points. La chute du chiffre d'affaires en est la cause principale, car le coût d'achat des marchandises (160) est stable et le coût d'achat des marchandises vendues (160 - 40) a diminué. La politique de remise massive a donc échoué, car la remise a justement pour but d'inciter le client à acheter un gros volume...
- L'E.B.E. est passé en I.B.E. à cause de la chute de la V.A., car les impôts et les charges de personnel sont stables.
- La C.A.F. est devenue négative en 2012, à cause du résultat de l'exercice (ou résultat net) négatif. L'entreprise n'a donc plus de capacité d'autofinancement, et qui va lui prêter avec ce déficit ?

1-3

Variation d'un stock de charges = SI - SF

La variation négative indique donc que le SF est supérieur au SI : il y a donc eu un stockage.

La variation de stock négative minore le coût d'achat car les achats stockés ne sont pas utilisés (revendus), et donc pas considérés, comptablement, comme une charge de l'exercice.

La variation sert à obtenir dans le compte de résultat, le **coût d'achat des marchandises vendues**, soit : SI + coût d'achat des marchandises - SF.

1-4

Le résultat d'exploitation (R.E.) = E.B.E. + reprises sur amortissements et provisions + transferts de charges + autres produits - (dotations aux amortissements et provisions + autres charges).

La dégradation du R.E. est donc ici causée par l'I.B.E. (- 85).

1-5

$$CV = (160 - 40) + (200 \times 10 \%) = 140$$

$$CF = 40 + 5 + 100 + 30 + 30 = 205$$

$$\text{Taux de marge sur CV} = (200 - 140) / 200 \times 100 = 30 \%$$

$$\text{Seuil de rentabilité en 2012} = 205 / 0,3 = 683,33333 \text{ k€}$$

1-6

Il n'est pas pertinent de calculer le point mort, car le seuil de rentabilité étant supérieur au chiffre d'affaires, le point mort ne sera donc jamais atteint pendant l'exercice comptable.

1-7

Taux de marque avant remise :

$$\text{Prix de vente h.t. brut} = 120 / 1,2 = 100 \text{ €}$$

$$100 / 2,5 = 40 \text{ €} = \text{prix d'achat ht}$$

$$\text{Marge brute} = 100 - 40 = 60 \text{ €}$$

$$\text{Taux de marque} = (60 / 100) \times 100 = 60 \%$$

Taux de marque après remise :

$$\text{Prix de vente h.t. net} = 100 - 33,33 = 66,67 \text{ €}$$

$$\text{Marge brute} = 66,67 - 40 = 26,27 \text{ €}$$

$$\text{Taux de marque} = (26,27 / 66,67) \times 100 = 40 \%$$

1-8

Taux de marque 2011 = $[(400 - 160) / 400] \times 100 = 60 \%$

Taux de marque 2012 = $200 - [(160 - 40) / 200] \times 100 = 40 \%$

1-9

Deux intérêts de la politique de remise :

- Augmenter le chiffre d'affaires ;
- Liquider le stock.

Deux limites de la politique de remise :

- Seuil de la vente à perte (en principe interdite) ;
- Rentabilité finale de l'entreprise compromise.

On peut ajouter que la stratégie de domination par les coûts faibles (discompte) ne fidélise pas, contrairement à la stratégie de différenciation.

1-10

* Augmenter les prix de vente. Cela suppose 2 préalables :

- 1) l'entreprise a une stratégie de différenciation (valable) ;
- 2) un pouvoir d'achat suffisant des porteurs de la zone de chalandise.

* Diminuer la masse salariale : elle représente 50 % du chiffre d'affaires en 2012 contre 25 % en 2011 (la moyenne exprimée, via les CGA est aux environs de 14 %, en entreprise individuelle d'optique). Rappel : le chiffre d'affaires moyen par employé en optique est d'environ 155 000 €.

Moyens : passage à temps partiel, licenciement,...

Dossier 2 : Approche juridique

2-1

Faire jurisprudence signifie qu'une décision judiciaire est transposable dans une affaire juridique postérieure et similaire. En effet, la jurisprudence est une source de droit, de portée locale (tribunaux et cours d'appel) ou nationale (cour de cassation).

2-2

Oui, le franchiseur est susceptible d'engager ici sa responsabilité civile contractuelle devant le tribunal de commerce. La loi Doubin de 1989 oblige le franchiseur à remettre au candidat à la franchise, au moins 20 jours avant la signature du contrat de franchise, un D.I.P. (document d'information précontractuel) dont le contenu est réglementé (état du marché, liste des franchisés actuels et de ceux ayant quitté le réseau l'année passée,...). Le D.I.P. permet au candidat de s'engager en connaissance de cause...

La victime supposée (M. Lopes) devra prouver 3 éléments pour engager une action civile en réclamation de dommages - intérêts et/ou l'annulation du contrat (pour vice du consentement):

- Un fait générateur (défaut de présentation du DIP) ;
- Un dommage (perte de chiffre d'affaires et déficit) ;
- Un lien de causalité entre les 2 premiers éléments.

Or, ici, la question suivante est posée : la politique de remise est-elle une tentative désespérée de M. Lopes d'atteindre le chiffre d'affaires promis par le franchiseur, ou une initiative maladroite de ce franchisé ?

Un DIP absent ou incomplet est sanctionné par une amende de cinquième classe (1 500 €).

2-3

- * Recours amiable auprès du franchiseur ;
- * Médiation (par la fédération française de la franchise) : conciliation menée par un médiateur qui facilite la négociation ;
- * Arbitrage (la sentence arbitrale a la même valeur qu'une décision judiciaire) ;
- * Recours judiciaire devant le tribunal de commerce.

2-4

Le code de la santé publique interdit toute publicité ou communication commerciale hors media sur la capacité à faire de la réfraction, et il manque l'isolation visuelle du local de réfraction cloisonné en baies vitrées (non teintées).

Dossier 3 : Gestion des ressources humaines

3-1

- P1 : l'alternance est une solution satisfaisante pour le bénéficiaire uniquement
- P2 : frustration exacerbée chez sylvain
- P3 : solution équitable pour tous
- P4 : solution coûteuse avec l'intérim, et lourde à gérer avec le stagiaire (encadrement,...)

3-2

L'intérêt de l'entreprise prévalant sur les intérêts particuliers, il y a 2 possibilités :

Si l'activité est basse ou inexistante en été, la fermeture du magasin (P3) est la solution adaptée.

Si le magasin reste ouvert en été, P1 est la solution la plus équitable.

3-3

AXES	2 ACTIONS
Rémunération (facteur n°1 !)	<ul style="list-style-type: none">▪ Part variable et/ou primes selon les objectifs de vente▪ Primes récompensant les idées améliorant le fonctionnement de l'entreprise (<i>démarche de qualité totale</i>)
Dialogue social	<ul style="list-style-type: none">▪ Permettre à chacun d'être écouté (bilan annuel,...)▪ Complimenter régulièrement pour satisfaire le besoin de reconnaissance
Gestion de carrière	<ul style="list-style-type: none">▪ Promotions▪ Association
Formation continue	<ul style="list-style-type: none">▪ obligatoire en optométrie (depuis le 01/01/2012, avec le développement professionnel continu (DPC))▪ élargir ses compétences (ex : formation d'étalagiste)

Dossier 4 : Le passage sous la forme succursaliste

4-1

INDICATEURS	INTERET
CA / mois ou / semaine	Repérer un éventuel déclin des ventes et comparaison avec l'année précédente
CA /vendeur	Mesure de la performance et critère de la rémunération variable
Panier moyen / vendeur	Capacité à ne pas accorder de réductions Capacité à faire de la vente additionnelle
Marge brute / vendeur	Capacité à ne pas accorder de réductions
Marge	Surveillez le volume des réductions (RRR, escompte)
Devis/ vente	Taux de transformation du devis en vente
Ca / famille de produits	Coller au profil de la clientèle
Marge brute / famille de produits	Contrôler que la proportion de marge brute correspond à la politique de prix de la famille (verres, montures, lentilles, solaires)
Nombre annuel de factures / client	Mesure du coefficient de renouvellement de l'équipement Mesure de la fidélisation
Age moyen	Critère du choix des montures et suivi du profil de la clientèle
Nombre de clients / vendeur	La gestion du temps est l'un des 3 critères de réussite dans la vente (<i>étude Harvard</i>) Critère de l'augmentation de l'effectif

4-2

Affichage informatif en vitrine

Publipostage aux clients

Site Web créé ou modifié

Courrier aux ophtalmologistes (information indirecte de la clientèle). Attention toutefois, quand le prescripteur recommande un opticien : article 68 du code de déontologie du médecin : *le médecin doit respecter le libre choix du patient.*

4-3

La succursale est une extension d'une entreprise sans autonomie juridique, où fatalement tous les employés sont des salariés.

Intérêt(s) pour le franchiseur de reprendre le magasin en succursale :

- S'approprier l'intégralité du bénéfice éventuel ;
- Etre certain que la politique commerciale sera appliquée à la lettre, puisque tous les employés sont sous un lien de subordination.