

BTS OPTICIEN LUNETIER

ÉCONOMIE ET GESTION DE L'ENTREPRISE – U3

SESSION 2013

Durée : 3 heures
Coefficient : 5

Matériel autorisé :

- Toutes les calculatrices de poche y compris les calculatrices programmables, alphanumériques ou à écran graphique à condition que leur fonctionnement soit autonome et qu'il ne soit pas fait usage d'imprimante (Cirulaire n°99-186, 16/11/1999).

Tout autre matériel est interdit.

**Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.
Le sujet comporte 11 pages, numérotées de 1/11 à 11/11**

BTS OPTICIEN LUNETIER		Session 2013
Économie et gestion de l'entreprise – U3	Code : OLECO	Page 1/11

Barème sur 100 points

Forme (présentation, orthographe)	5 points
Dossier 1 – Analyse de l'activité	35 points
Dossier 2 - Approche juridique	20 points
Dossier 3 - Gestion des ressources humaines	18 points
Dossier 4 – Le passage sous forme succursaliste	22 points

Annexes

Annexe 1 - Comptes de résultat simplifiés 2011 et 2012.....	Page 7
Annexe 2 - Répartition des charges d'exploitation.....	Page 7
Annexe 3 - Un contrat Jeff de Bruges annulé, le franchiseur condamné.....	Page 8
Annexe 4 - Plan simplifié du point de vente.....	Page 9
Annexe 5 - Propositions relatives à la gestion des congés payés	Page 9
Annexe 6 - Les salariés français et la motivation.....	Page 10
Annexe 7 - Tableau de bord de gestion commerciale proposé pour le magasin	Page 11



Diplômé(e) depuis plusieurs années du BTS Opticien Lunetier, votre première expérience professionnelle a eu lieu chez un opticien indépendant.

Deux ans après, vous avez été recruté(e) par une grande enseigne de l'optique : OPTIclar. Cette enseigne forme un réseau de points de vente constitué de succursales et de franchises présentes sur tout le territoire national.

Vous êtes salarié(e) d'une des 12 succursales de votre département. Votre point de vente réalise des performances commerciales parmi les toutes meilleures du département, il est souvent cité en exemple. Vous faites partie des collaborateurs moteurs et vos qualités humaines et professionnelles sont reconnues.

Un franchisé OPTIclar situé dans la région, monsieur LOPES, n'a pas souhaité reconduire son contrat et a souhaité vendre le fonds de commerce. L'enseigne profite de cette situation pour intégrer ce point de vente qui deviendra alors une succursale, en accord avec la stratégie de l'enseigne.

La semaine dernière, le responsable régional vous a fait une proposition que vous avez acceptée : **vous serez nommé directeur(trice) de ce point de vente et serez en charge de sa mise à niveau** (le concept ayant évolué depuis la création de la franchise) **et de son redressement commercial.**

Afin de préparer votre prise de fonction, vous vous rendez au siège régional où vous collectez des documents. Vous vous accordez ensuite un peu de temps pour étudier ces éléments, les analyser afin de générer une information favorisant des prises de décisions rationnelles. D'autre part, vous vous déplacez dans votre futur point de vente afin de rencontrer l'équipe en place et évaluer l'ampleur de la tâche qui vous attend.

Votre préoccupation première est celle de la rentabilité. Avant de préparer le développement commercial, vous trouverez les réponses à des questionnements d'ordre juridique puis vous imaginerez des solutions aux difficultés concernant les ressources humaines.

DOSSIER 1 – ANALYSE DE L'ACTIVITE

L'objectif général est de mesurer la rentabilité du magasin.

- 1.1 En vous appuyant sur l'annexe 1, déterminez pour 2011 et 2012 :**
 - la marge commerciale ;
 - l'excédent brut d'exploitation ;
 - la capacité d'autofinancement.
- 1.2 Rappelez l'intérêt de chacun de ces trois indicateurs puis commentez les résultats obtenus.**
- 1.3 Après avoir rappelé le mode de calcul de la variation de stock, expliquez la signification de la valeur figurant au compte de résultat 2012.**
- 1.4 Analysez les causes possibles de l'évolution du résultat d'exploitation entre 2011 et 2012.**

Vous disposez de la répartition des charges d'exploitation entre charges fixes et charges variables (annexe 2).

- 1.5 Déterminez, pour l'année 2012, le seuil de rentabilité en présentant le détail de vos calculs.**
- 1.6 Indiquez, en justifiant votre réponse, si le calcul du point mort est pertinent dans ce cas.**

En consultant le fichier client, vous vous apercevez que le franchisé a accordé régulièrement, en 2012, des remises de 33,33 % (1/3) sur le total facturé. Le prix de vente unitaire moyen avant remise en 2012 s'est élevé à 120 euros TTC. Le coefficient multiplicateur moyen était de 3 avant remise, comme en 2011. En 2011, les remises accordées étaient négligeables.

- 1.7 Déterminez le taux de marque pratiqué avant et après la remise. Pour simplifier les calculs, vous utiliserez un taux de TVA de 20 %.**
- 1.8 Retrouvez ces résultats pour 2011 et 2012 à l'aide de l'annexe 1 en précisant les calculs effectués.**
- 1.9 Donnez deux intérêts et deux limites de la politique de remise adoptée en 2012.**
- 1.10 Compte tenu de l'ensemble des résultats obtenus précédemment, indiquez les axes sur lesquels vous pourrez agir pour améliorer la situation du point de vente.**

DOSSIER 2 - APPROCHE JURIDIQUE

Vous rencontrez M. LOPES qui vous fait part de son mécontentement envers l'enseigne qu'il accuse de ne pas avoir donné des informations précises sur le marché de l'optique. Le principal grief de M. LOPES est que le franchiseur ne lui a, à aucun moment, fourni d'étude du marché local.

Il n'existe pas, à proprement parler, de droit de la franchise. Ces contrats relèvent de différentes sources : droit commercial, droit pénal, loi Doubin, Code européen de déontologie de la franchise. Mais c'est la jurisprudence qui permet d'affiner, au fil des années, les contours du cadre juridique de la franchise.

Vous disposez de l'**annexe 3** faisant jurisprudence.

- 2.1 Expliquez ce que signifie l'expression « faire jurisprudence ».**
- 2.2 Déterminez, en justifiant votre réponse, si M. LOPES est susceptible d'obtenir gain de cause s'il décide d'attaquer en justice son franchiseur et de demander des dommages et intérêts.**
- 2.3 Identifiez les voies de recours successives éventuelles pour M. LOPES.**

Les deux salariés présents dans le point de vente sont titulaires du BTS Opticien Lunetier. Ils réalisent régulièrement des examens de vue dans la salle dédiée à cet effet. L'examen de vue étant encore un élément de différenciation, des prospectus sont régulièrement distribués pour en faire la promotion. Ils permettent d'attirer un nombre non négligeable de nouveaux clients.

- 2.4 À l'aide de vos connaissances et de l'annexe 4, analysez d'un point de vue juridique les pratiques du magasin et proposez, le cas échéant, des actions correctives.**

DOSSIER 3 - GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La rencontre des deux salariés, Monique et Sylvain, tous deux opticiens diplômés, vous a permis de détecter quelques difficultés relationnelles.

Un conflit existe entre ces deux personnes. Sylvain juge qu'il y a au sein de l'équipe une forme de favoritisme. En effet, voilà deux ans de suite que les deux salariés demandent à prendre leur congé d'été de 3 semaines sur la même période. Depuis deux ans, Monique a obtenu ses congés aux dates souhaitées alors que Sylvain, lui, a dû les décaler. Cette situation crée inévitablement des tensions qui se répercutent sur la qualité de la relation avec les clients.

En **annexe 5** vous disposez des différentes solutions envisagées pour faire face à ce conflit.

3.1 Discutez de la pertinence de chacune de ces propositions.

3.2 Choisissez l'une des solutions en justifiant votre choix.

Du fait des conflits et du peu de visibilité concernant leur avenir, les deux salariés sont démotivés.

3.3 À l'aide de l'annexe 6 et de vos connaissances, indiquez quatre axes d'une politique de motivation du personnel et proposez pour chacun de ces axes deux actions adaptées au secteur de l'optique.

DOSSIER 4 – LE PASSAGE SOUS LA FORME SUCCURSALISTE

Vous imaginez maintenant votre prise de fonction et savez qu'un redressement commercial s'impose.

Le logiciel de gestion commerciale en place est obsolète mais le nouveau logiciel de gestion commerciale de l'enseigne pourra être déployé dans votre futur point de vente. Il permet une grande liberté de paramétrage. Le service informatique de l'enseigne est à votre service pour cela. Vous disposez en **annexe 7** d'un tableau de bord contenant des indicateurs commerciaux. En tant que directeur(trice) commercial(e), vous vous intéressez particulièrement aux indicateurs figurant en caractères gras.

4.1 Expliquez l'intérêt de chacun de ces indicateurs.

À l'occasion de votre nomination en qualité de directeur(trice) du magasin, vous souhaitez communiquer auprès de votre clientèle.

4.2 Proposez 4 actions de communication pertinentes pour signaler le changement de responsable.

4.3 En conclusion, discutez de l'intérêt, pour l'enseigne OPTIclar, de reprendre le magasin de M. LOPES sous la forme d'une succursale.

Annexe 1- Comptes de résultat simplifiés 2011 et 2012

	2012 Montants en K€	2011 Montants en K€
Produits d'exploitation		
Ventes de marchandises	200	400
Production vendue	0	0
Production stockée	0	0
Subventions d'exploitation	0	0
Total Produits d'exploitation	200	400
Charges d'exploitation		
Achats de marchandises	160	160
Variation de stocks de marchandises	- 40	0
Achats de matières premières	0	0
Achats non stockés	0	0
Services extérieurs	40	40
Redevances (10% du CA)	20	40
Impôts, taxes et versements assimilés	5	5
Charges de personnel	100	100
Dotations aux amortissements	30	30
Total Charges d'exploitation	315	375
Résultat d'exploitation	- 115	25
Produits financiers	0	0
Charges financières	30	25
Résultat financier	- 30	- 25
Résultat courant	- 145	0
Produits exceptionnels	0	0
Charges exceptionnelles	0	0
Résultat exceptionnel	0	0
Impôt sur les bénéfices	0	0
Résultat de l'exercice	- 145	0

Annexe 2 – Répartition des charges d'exploitation

Charges d'exploitation	Charges fixes	Charges variables
Achats de marchandises		X
Variation de stocks de marchandises		X
Achats de matières premières		X
Achats non stockés		X
Services extérieurs	X	
Redevances (10% du CA)		X
Impôts, taxes et versements assimilés	X	
Charges de personnel	X	
Dotations aux amortissements	X	
Charges financières	X	

Annexe 3 - Un contrat Jeff de Bruges annulé, le franchiseur condamné

Cour d'Appel de Paris, 26 janvier 2001

La SARL AIXAPP avait conclu en 1994 un contrat de franchise avec la société COCIDAC en vue d'exploiter sous l'enseigne « Jeff de Bruges » et pendant cinq ans, un magasin de vente de chocolats et crèmes glacées à Aix-en-Provence. Dès les six premiers mois, les résultats s'avèrent bien en deçà (moins de 50 %) des comptes prévisionnels fournis par le franchiseur dans le cadre du document d'informations précontractuelles.

Si la loi Doubin du 31 décembre 1989 n'impose au franchiseur ni de réaliser une étude de marché local, ni la fourniture de comptes d'exploitation prévisionnels, son article 1^{er} lui impose une présentation sincère du marché local, qui comprend nécessairement celle de la concurrence locale sur les produits concernés par la franchise.

Or en l'espèce, cette information sur le marché était imprécise et incomplète, notamment sur la population de la zone de chalandise, sur les concurrents implantés dans cette ville, sur la distinction entre ceux disposant d'une enseigne nationale directement concurrente de Jeff de Bruges, ceux anciennement implantés et ceux exerçant la même activité de manière occasionnelle.

La Cour d'Appel de Paris a ainsi relevé que « l'importance des oublis concernant le nombre des chocolatiers et des glaciers démontrée, établit sans doute possible que le franchiseur n'a pas présenté avec soin la situation locale et que les omissions commises ont donné, au candidat franchisé, une image inexacte de l'environnement qui a été déterminante dans le consentement erroné qu'il a donné en contractant. »

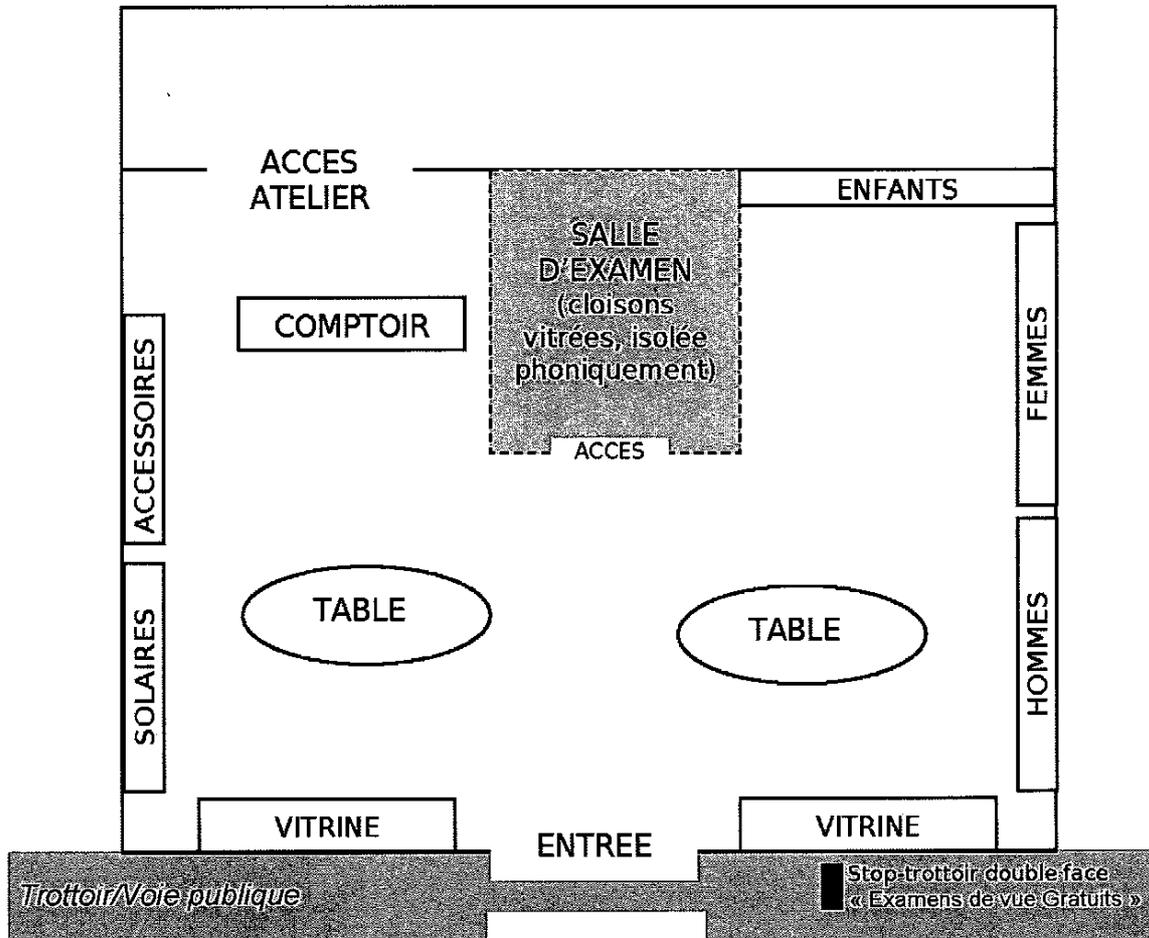
Le marché ayant été présenté de manière inexacte et incomplète, le franchisé Jeff de Bruges ne pouvait atteindre les prévisions de chiffre d'affaires de ce fait totalement irréalistes, fournies par le franchiseur.

C'est dans ces conditions que la Cour d'Appel de Paris a prononcé la nullité du contrat de franchise pour erreur, condamné la COCIDAC (Jeff de Bruges) à rembourser à son ex franchisé le droit d'entrée, les droits d'ingénierie, la location de l'enseigne, le montant des travaux et à lui payer 52.000 Francs à titre de dommages-intérêts.

<http://www.lecidef.fr> Centre d'Information des Franchisés

BTS OPTICIEN LUNETIER		Session 2013
Économie et gestion de l'entreprise – U3	Code : OLECO	Page 8/11

Annexe 4 - Plan simplifié du point de vente



Annexe 5 - Propositions relatives à la gestion des congés payés

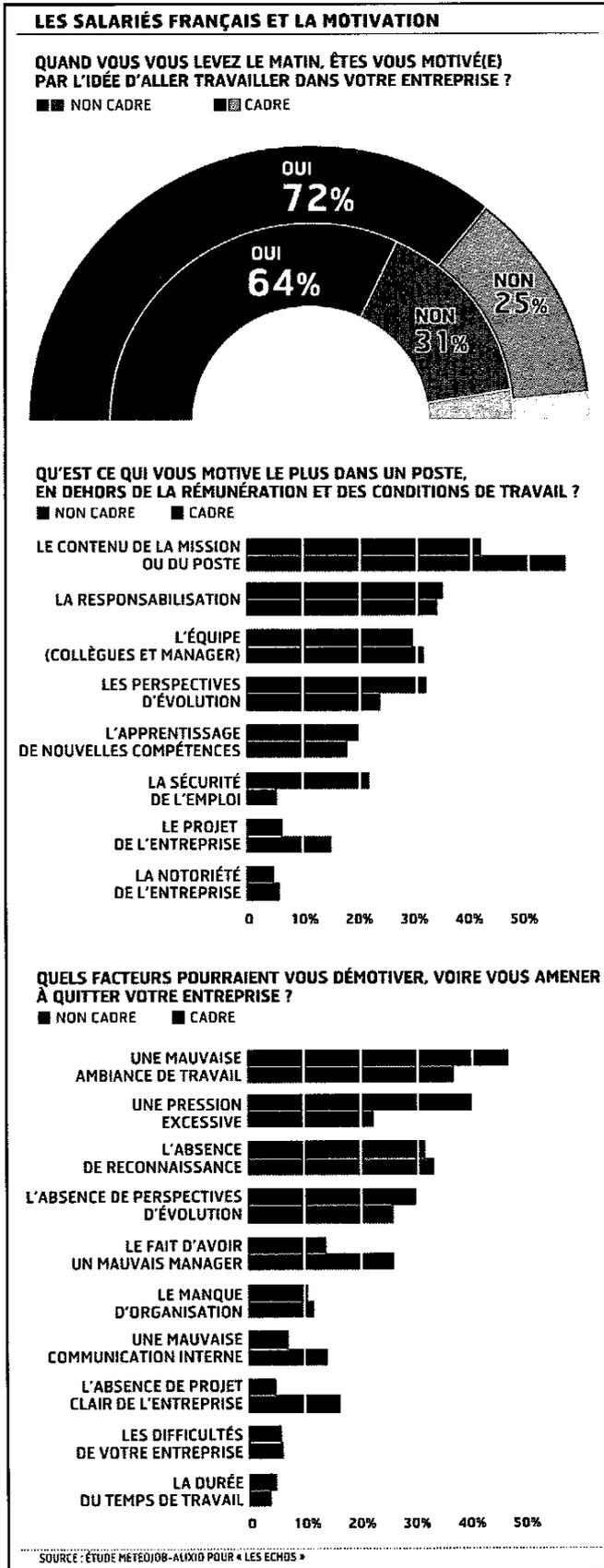
Proposition 1 : l'été prochain, Sylvain est prioritaire pour le choix de la période de congés d'été ;

Proposition 2 : Monique reste prioritaire pour les vacances d'été, mais Sylvain l'est pour les autres périodes de congés ;

Proposition 3 : le magasin ferme 3 semaines pendant l'été ;

Proposition 4 : les deux salariés prennent leurs vacances aux mêmes dates et le directeur (trice) a recours à un(e) intérimaire ou à un(e) stagiaire.

Annexe 6 - Les salariés français et la motivation



« La France est un des pays où l'on dit le plus rarement à quelqu'un qu'il a fait du bon travail, contrairement au monde anglo-saxon où l'on félicite à l'excès. »

Charles-Henri Besseyre Des Horts,
professeur associé, HEC paris

« La fierté d'appartenance est ancrée sur des éléments lisibles et mesurables au jour le jour, auxquels les équipes peuvent rattacher leur contribution immédiate. »

Pascale Chastaing Doblin,
associée,
responsable rh, Deloitte France

Extraits, Les échos,
5/06/2012
Laurance N'KAOUA

Annexe 7 - Tableau de bord de gestion commerciale proposé pour le magasin

- **chiffre d'affaires par mois, par semaine ;**
- chiffre d'affaires par vendeur ;
- **panier moyen par vendeur ;**
- **marge brute par vendeur ;**
- marge ;
- **ratio nombre de devis/nombre de vente ;**
- **chiffre d'affaires par famille de produit ;**
- **marge brute par famille de produit ;**
- nombre annuel de factures par client ;
- âge moyen ou âge médian de la clientèle ;
- nombre de clients par vendeurs.