



### COMPOSITION DU CAS

- Présentation du cas
- Dossier 1 : Étudier la clientèle – Réaliser des actions de promotion
- Dossier 2 : Organiser le développement de l'entreprise

### RECOMMANDATIONS IMPORTANTES

Chaque dossier peut être traité de manière indépendante. Cependant, le candidat ne doit pas négliger l'ordre dans lequel les dossiers sont présentés. Le respect de cet ordre permet de mieux s'imprégner du sujet. Par ailleurs, il devra faire appel à son sens critique afin de distinguer dans les documents l'indispensable de l'accessoire.

L'étude de cas constitue un tout, aussi convient-il qu'elle comporte une **introduction et une conclusion générales**.

Enfin, il est rappelé au candidat qu'il ne doit **en aucun cas faire figurer ou apparaître son nom** dans la copie. En l'absence de précision du sujet, l'assistant de gestion de PME-PMI sera Madame, Mademoiselle ou Monsieur X.

### MATÉRIELS AUTORISÉS

- Calculatrice de poche à fonctionnement autonome, sans imprimante et sans dispositif de communication externe (Circulaire n° 99-186 du 16/11/99).
- Le Plan comptable n'est pas autorisé.

### BARÈME INDICATIF

Dossier 1 : 40 points

Dossier 2 : 50 points

Introduction et conclusion : 10 points

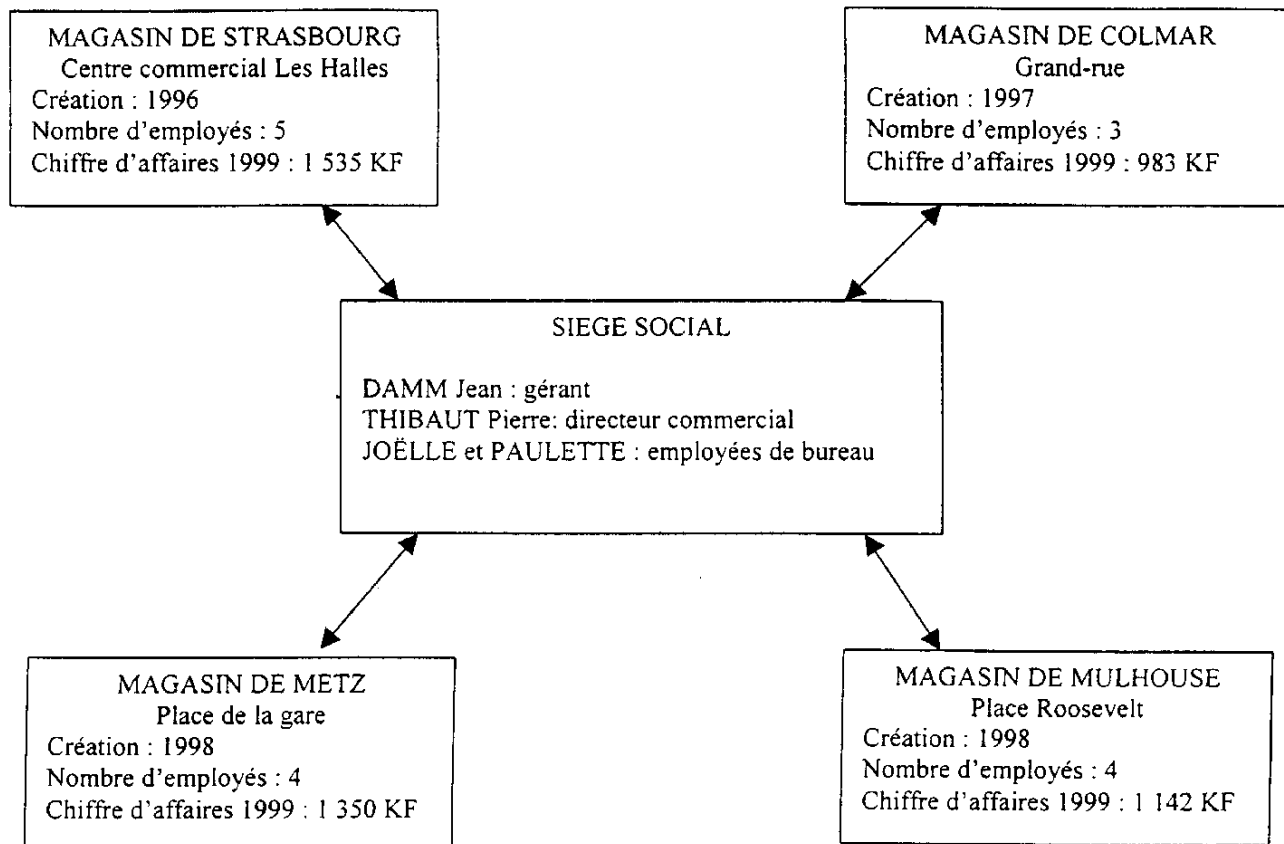
*Les différentes tâches qui sont confiées au candidat ou à la candidate apparaissent en caractères gras et en italique dans chaque dossier, dans la forme et la présentation retenues ici pour ce paragraphe.*

OPTIQUE DE L'EST est une société à responsabilité limitée dont le siège social est à STRASBOURG, 212 route de Lyon. Elle est soumise à l'impôt sur les sociétés, la TVA est au taux normal (19.6%)

Activité : vente de verres, montures, lentilles, lunettes de soleil et produits d'entretien des verres et des lentilles, adaptation de ces produits aux besoins des clients.

Implantation : la société gère actuellement quatre magasins situés dans les grandes villes de l'Est de la France.

L'organigramme de la société peut être présenté comme suit :



Le siège social, outre le gérant, Monsieur DAMM, qui assure la direction générale de la société, comprend trois salariés, un directeur commercial, chargé de suivre la politique des approvisionnements et les relations avec les magasins, et deux employées de bureau.

Chaque magasin est dirigé par un directeur obligatoirement titulaire d'un diplôme d'opticien (BTS d'opticien lunetier). Le personnel est composé d'un vendeur (BTS force de vente) d'un ou deux vendeurs monteurs (baccalauréat STI, option génie optique) et, pour le magasin de Strasbourg, d'une hôtesse.

Toute la gestion administrative, commerciale et comptable est effectuée au siège social. Afin d'obtenir de meilleurs prix tous les achats sont groupés. Cependant, pour tenir compte des spécificités locales propres à chaque magasin, le choix des montures à commander est laissé à l'initiative des responsables locaux. Les livraisons sont effectuées directement sur les lieux de vente. Il n'y a pas de stocks au siège social.

Vous venez de prendre vos fonctions comme assistant de gestion de PME-PMI ; Monsieur DAMM vous confie différentes missions.

### LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Le rôle de l'opticien – Le marché de l'optique

Annexe 2 : Analyse du chiffre d'affaires

Annexe 3 : Liste des tâches et graphe d'ordonnement

Annexe 4 : Extrait du calendrier de l'année 2000

Annexe 5 : Calendrier prévisionnel : à rendre avec la copie

Annexe 6 : Compte d'exploitation prévisionnel : à rendre avec la copie  
Plan de financement prévisionnel : à rendre avec la copie

## DOSSIER 1 : ÉTUDE DE LA CLIENTÈLE – ACTION DE PROMOTION 4/13

La concurrence s'intensifie sur le marché de l'optique avec la venue de nouveaux intervenants issus de la grande distribution. Le directeur commercial envisage des actions de fidélisation de la clientèle. Avant de décider des moyens, il souhaite avoir une meilleure connaissance de la clientèle fréquentant les divers magasins. Il utilise pour cela le fichier des clients qui lui permet d'obtenir par magasin :

- les éléments d'identification : nom, prénom, adresse ;
- la date de naissance ;
- l'historique des achats : dates, références des montures, références des verres, identification de l'ophtalmologue.

Vous disposez des premiers traitements des données du magasin de Strasbourg : répartition du chiffre d'affaires par activité et tri croisé de la variable "dépenses" par la variable "âge" pour l'analyse de la clientèle. Monsieur DAMM vous demande d'analyser ces chiffres.

***A partir des données concernant la clientèle du magasin de Strasbourg :***

- *Visualisez sur un graphique la répartition par article (en pourcentage du chiffre d'affaires global du magasin).*
- *Présentez sur deux graphiques distincts la répartition en pourcentages de la clientèle du magasin de Strasbourg :*
  - *Par tranche d'âge.*
  - *Par tranche de dépense.*
- *Rédigez la note permettant de transmettre à M. DAMM les commentaires de ces graphiques.*

Vous complétez l'étude par une enquête auprès d'un échantillon de clientèle visant, d'une part à mesurer le degré de satisfaction des prestations du magasin, d'autre part à connaître les critères de choix d'une monture de lunettes. M. DAMM envisageait d'administrer le questionnaire par courrier ou dans le magasin. Il vous semble plus judicieux d'utiliser le téléphone.

- *Énoncez les arguments que vous utiliserez pour justifier votre choix d'administrer le questionnaire par téléphone.*
- *Concevez le questionnaire qui sera administré par téléphone.*

Une offre promotionnelle sur un mois est mise en place pour le produit d'entretien des lentilles, OXYSEPT. Ce produit vendu habituellement à 90 F TTC est proposé avec une remise de 10 %. Le taux de marque appliqué est de 28 %, les quantités vendues mensuellement s'élèvent à 130 unités.

- *Indiquez combien il faut vendre de produits en promotion pour réaliser une marge identique à celle dégagée habituellement sur le mois.*

Malgré l'apparition de nouvelles formes de concurrence, en particulier de la part des grandes surfaces, Monsieur DAMM envisage néanmoins d'ouvrir un nouveau point de vente dans un centre commercial de la banlieue sud de Strasbourg : « La Vigie ».

Un étudiant avait établi, dans le cadre d'une action professionnelle appliquée, une liste des tâches à réaliser pour l'ouverture d'un nouveau magasin. Elle a été visualisée à l'aide d'un graphe d'ordonnancement.

Les durées sont indiquées en semaines. Pour la détermination des dates, il ne sera tenu compte ni des jours fériés ni des dimanches ; les dates de début de tâche se situeront donc toujours un lundi et les dates de fin de tâche un samedi.

Un local a été trouvé dans la zone commerciale retenue et la signature du bail avec le propriétaire est fixée au 3 juin prochain à 15 h 30.

Monsieur DAMM vous demande de déterminer la date d'ouverture du magasin et de lui préciser les dates de début et de fin de tâches.

*- Complétez le calendrier prévisionnel des tâches pour l'ouverture du magasin de la « Vigie ».*

Au cours des prochaines semaines, il va être nécessaire de procéder au recrutement définitif du personnel de ce magasin qui, à l'ouverture ne sera composé que d'un directeur et d'un monteur vendeur. Si le développement du magasin le permet, d'autres personnes seront recrutées ultérieurement. Le recrutement sera effectué par le biais d'une annonce dans un journal local.

*- Préparez le projet d'annonce relatif à ce recrutement.*

Ce projet d'ouverture d'un nouveau magasin fait l'objet par ailleurs d'une étude de faisabilité. Il convient d'établir un compte d'exploitation prévisionnel pour les trois premières années, indépendamment de la date réelle de démarrage de l'activité.

Par simplification on considérera que sur cette période de lancement de 3 ans le magasin est ouvert en continu douze mois par an.

En matière d'optique et de lunetterie la marge commerciale est de 60 %. Ce projet a nécessité l'acquisition d'un droit au bail de 333 KF \*; l'aménagement et l'agencement du magasin sont estimés à 700 KF et feront l'objet d'un amortissement linéaire sur 10 ans.

Les charges de fonctionnement concernent le loyer, les charges locatives, l'électricité et les autres charges externes. Les charges salariales sont calculées sur la base de deux salariés pour les deux premières années et, à partir de la troisième année une hôtesse vient augmenter cet effectif.

La société emprunte 1 100 KF à 4,8 % sur 7 ans, remboursement par annuités constantes de 189 KF. Les charges financières représentent les intérêts remboursés annuellement. On supposera que cet emprunt est contracté au début de l'année 1.



La société est soumise à l'impôt sur les sociétés dont le taux est de 33,33 %.

Un tel projet doit faire l'objet d'un plan de financement prévisionnel afin de mettre en évidence d'éventuels problèmes de trésorerie.

Le besoin en fonds de roulement est estimé à 60 jours de chiffre d'affaires hors taxe. La première année cette somme fera l'objet d'un apport de trésorerie de la société. La capacité d'autofinancement est calculée à partir du compte d'exploitation prévisionnel.

**- Complétez le compte d'exploitation et le plan de financement prévisionnels et commentez les (tous les calculs seront effectués en KF arrondis au plus proche).**

\* 1 KF = 1 000 F


**Le rôle de l'opticien**



L'opticien est un professionnel de la santé qualifié et indépendant. Il peut déterminer la nature des défauts de votre vision ou, à partir d'une prescription d'un ophtalmologue, il vous équipera de lunettes ou de lentilles de contact. A la fois technicien de la vision et visagiste, il apporte dans ce domaine sa parfaite connaissance des solutions les plus adaptées à vos besoins : montures conformes à la morphologie de votre visage, performances respectives des différents types de verres disponibles sur le marché, dernières innovations sur le plan esthétique et pratique.



**Le marché de l'optique en France (1996)**

**1 - Industrie oculaire**

- Chiffre d'affaires : 5 123 millions de Francs
  - dont : verres et lentilles de contact : 2 564 millions de Francs
  - montures optiques : 1 784
  - solaires : 775

- Nombre de points de vente : 7 653

**2 - Clientèle**

- Porteurs de lunettes : 28,6 millions de personnes, 49 % de la population
  - . par catégories socioprofessionnelles : 70,6 % des cadres supérieurs
  - 49,2 % des agriculteurs
  - 40 % des ouvriers
  - 36,3 % des étudiants
- . par sexe : parmi les 15 - 45 ans : 27,7 % des hommes
- 41,8 % des femmes
- chez les plus de 45 ans : 76,6 % des hommes
- 81,5 % des femmes
- . par âge : 0 à 14 ans : 15,2 %
- 15 à 29 ans : 30,6 %
- 30 à 44 ans : 35,5 %
- 45 à 59 ans : 76,9 %
- 60 ans et plus : 91,1 %
- Porteurs de lentilles : 1 800 000 personnes

Source : Revue Opticien Lunetier

## ANNEXE 2

8/13

### Analyse du chiffre d'affaires et de la clientèle du magasin de Strasbourg pour l'année 1999.

Chiffre d'affaires 1999 = 1 535 000 F

Chiffres d'affaires par produits :

|                      |           |
|----------------------|-----------|
| Solaires et divers   | 104 380 F |
| Optiques de contacts | 135 000 F |
| Montures optiques    | 480 450 F |
| Verres de lunettes   | 780 000 F |
| autres               | 35 170 F  |

Répartition de la clientèle 1999 pour l'activité lunetterie par tranches d'âge et de dépenses

|                | moins de 500 F |          | 500 à 1 000 F |        | 1 000 à 1 500 F |        | + de 1 500 F |        | Total  |
|----------------|----------------|----------|---------------|--------|-----------------|--------|--------------|--------|--------|
| moins de 3 ans | 15             | 100,00 % |               |        |                 |        |              |        | 15     |
|                | 11,11%         | 1,79%    |               |        |                 |        |              |        | 1,79%  |
| de 3 à 12 ans  | 70             | 66,67%   | 35            | 33,33% |                 |        |              |        | 105    |
|                | 51,85%         | 8,33%    | 46,67%        | 4,17%  |                 |        |              |        | 12,50% |
| de 12 à 18 ans | 50             | 62,50%   | 20            | 25,00% | 10              | 12,50% |              |        | 80     |
|                | 37,04%         | 5,95%    | 26,67%        | 2,38%  | 4,35%           | 1,19%  |              |        | 9,52%  |
| de 18 à 45 ans |                |          | 20            | 13,33% | 60              | 40,00% | 70           | 46,67% | 150    |
|                |                |          | 26,67%        | 2,38%  | 26,09%          | 7,14%  | 17,50%       | 8,33%  | 17,86% |
| plus de 45 ans |                |          |               |        | 160             | 32,65% | 330          | 67,35% | 490    |
|                |                |          |               |        | 69,57%          | 19,05% | 82,50%       | 39,29% | 58,33% |
| TOTAL          | 135            | 16,07%   | 75            | 8,93%  | 230             | 27,38% | 400          | 47,62% | 840    |



## ANNEXE 3

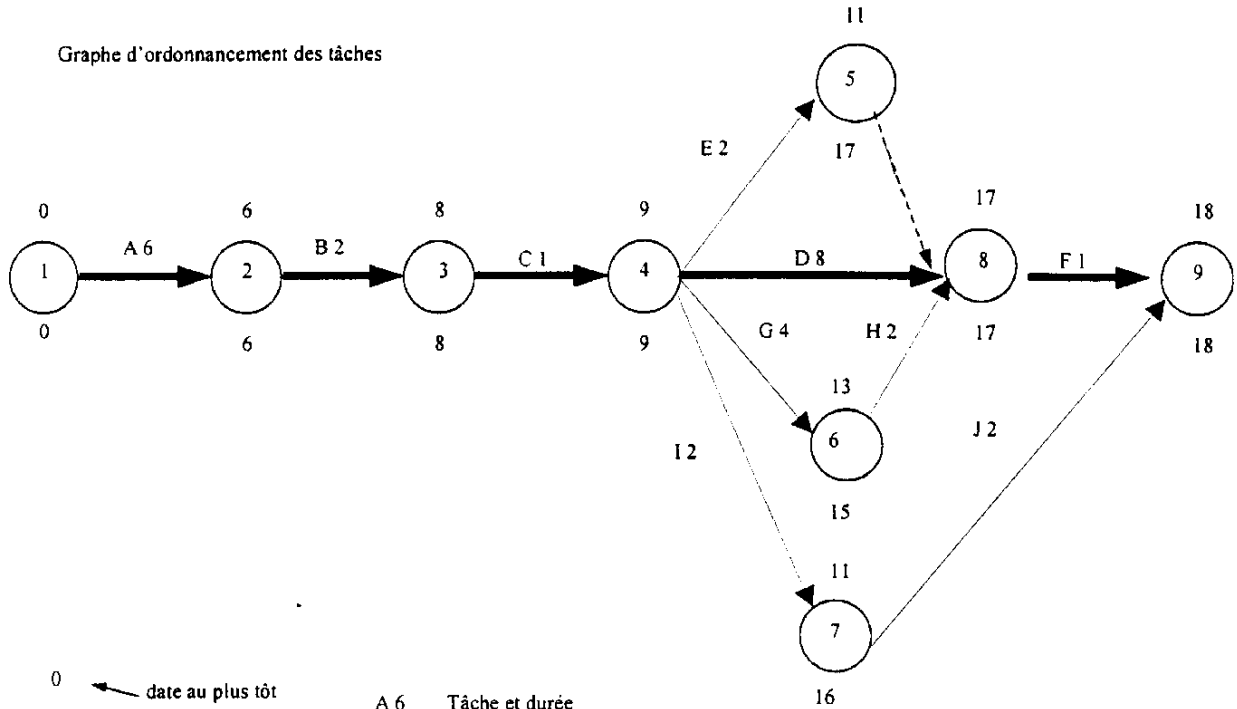
9/13

## LISTE DES TACHES À EXÉCUTER POUR L'OUVERTURE D'UN MAGASIN

| Tâche | Description de la tâche   | Durée en semaines | Observations  |
|-------|---|-------------------|---|
| A     | Recherche d'un local, visites, négociation, Signature du bail   | 6                 |   |
| B     | Prise de contact avec la société d'agencement de magasins – Élaboration du plan d'aménagement intérieur | 2                 |   |
| C     | Réception du projet d'aménagement, discussion, modification, acceptation du projet                      | 1                 |   |
| D     | Travaux sous la conduite et la responsabilité de la société d'agencement                                | 8                 | Une marge de sécurité est prévue dans cette durée   |
| E     | Commande du stock initial et livraison  | 2                 | La livraison a lieu le lundi matin de la semaine qui suit l'achèvement des travaux              |
| F     | Mise en place des articles – préparation de l'ouverture   | 1                 | Travaux réalisés par le personnel recruté dès réception du stock le lundi matin                 |
| G     | Recrutement du personnel – Annonce, sélection, entretien et choix                                       | 4                 |   |
| H     | Stage du personnel recruté  | 2                 | Dans un magasin de la société. Le stage se termine le samedi qui précède le début de la tâche F |
| I     | Préparation des annonces publicitaires – Envoi aux organismes retenus                                   | 2                 |   |
| J     | Publicité pendant les deux semaines qui précèdent l'ouverture   | 2                 |   |

10/13

Graphe d'ordonnement des tâches



0 ← date au plus tôt  
1 ← n° de l'étape  
0 ← date au plus tard

A 6 Tâche et durée  
→ Chemin critique

----> Tâche fictive (durée 0)

# ANNEXE 4

ANNÉE 2000

11/13

| Avril |    |    |    |    |    |    | Mai |    |    |    |    |    |    |
|-------|----|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|
| l     | m  | m  | j  | v  | s  | d  | l   | m  | m  | j  | v  | s  | d  |
|       |    |    |    |    | 1  | 2  | 1   | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  |
| 3     | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 8   | 9  | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| 10    | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 15  | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |
| 17    | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 22  | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 |
| 24    | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 29  | 30 | 31 |    |    |    |    |

| Juin |    |    |    |    |    |    | Juillet |    |    |    |    |    |    |
|------|----|----|----|----|----|----|---------|----|----|----|----|----|----|
| l    | m  | m  | j  | v  | s  | d  | l       | m  | m  | j  | v  | s  | d  |
|      |    |    | 1  | 2  | 3  | 4  |         |    |    |    |    | 1  | 2  |
| 5    | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 3       | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  |
| 12   | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 10      | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| 19   | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 17      | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 |
| 26   | 27 | 28 | 29 | 30 |    |    | 24      | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
|      |    |    |    |    |    |    | 31      |    |    |    |    |    |    |

| Août |    |    |    |    |    |    | Septembre |    |    |    |    |    |    |
|------|----|----|----|----|----|----|-----------|----|----|----|----|----|----|
| l    | m  | m  | j  | v  | s  | d  | l         | m  | m  | j  | v  | s  | d  |
|      | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  |           |    |    |    | 1  | 2  | 3  |
| 7    | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 | 13 | 4         | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 |
| 14   | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 11        | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
| 21   | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 18        | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |
| 28   | 29 | 30 | 31 |    |    |    | 25        | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |    |

## ANNEXE 5

### À RENDRE AVEC LA COPIE

12/13

Calendrier prévisionnel des tâches pour l'ouverture du magasin de « La Vigie »

| Tâche | Description de la tâche   | Date de Début | Date de fin | Marge      |
|-------|---|---------------|-------------|------------|
| A     | Recherche d'un local, visites, négociation, Signature du bail   | -             | 03/06       | /          |
| B     | Prise de contact avec la société d'agencement de magasins – Élaboration du plan d'aménagement intérieur |               |             |            |
| C     | Réception du projet d'aménagement, discussion, modification, acceptation du projet                      |               |             |            |
| D     | Travaux sous la conduite et la responsabilité de la société d'agencement                                |               |             |            |
| E*    | Commande du stock initial et livraison  |               |             | 6 semaines |
| F     | Mise en place des articles – préparation de l'ouverture   |               |             |            |
| G*    | Recrutement du personnel – Annonce, sélection, entretien et choix                                       |               |             | 2 semaines |
| H     | Stage du personnel recruté  |               |             |            |
| I*    | Préparation des annonces publicitaires – Envoi aux organismes retenus                                   |               |             | 5 semaines |
| J     | Publicité pendant les deux semaines qui précèdent l'ouverture   |               |             |            |
|       | OUVERTURE   |               |             |            |

\* Pour ces tâches, indiquer la date au plus tard de début de tâche.

## ANNEXE 6

### À RENDRE AVEC LA COPIE

13/13

COMPTE D'EXPLOITATION PRÉVISIONNEL (EN KF)

|   | Année 1 | Année 2 | Année 3 |
|---|---------|---------|---------|
| Chiffre d'affaires TTC                  | 1 250   | 1 500   | 1 725   |
| Chiffre d'affaires HT                   |         |         |         |
| Coût d'achat des marchandises           |         |         |         |
|   | -----   | -----   | -----   |
| <b>Marge commerciale</b>                |         |         |         |
| Charges de fonctionnement               | 237     | 235     | 250     |
| Charges salariales                      | 248     | 248     | 305     |
| Amortissements                          |         |         |         |
|   | -----   | -----   | -----   |
| <b>Total des charges</b>                |         |         |         |
|   | -----   | -----   | -----   |
| <b>Résultat d'exploitation</b>          |         |         |         |
| Charges financières                     | 53      | 46      | 39      |
|   | -----   | -----   | -----   |
| <b>Résultat courant avant impôts</b>    |         |         |         |
| Impôts sur les sociétés                 |         |         |         |
|   | -----   | -----   | -----   |
| <b>Résultat de l'exercice</b>           |         |         |         |
|   |         |         |         |
| <b>PLAN DE FINANCEMENT PRÉVISIONNEL</b> |         |         |         |
|   |         |         |         |
|   |         |         |         |
|   | Année 1 | Année 2 | Année 3 |
| <b>Ressources de trésorerie</b>         |         |         |         |
| Capacité d'autofinancement              |         |         |         |
| Emprunt                                 |         |         |         |
| Apports de trésorerie de la société     |         |         |         |
|   | -----   | -----   | -----   |
| <b>Total des ressources</b>             |         |         |         |
| <b>Besoins de trésorerie</b>            |         |         |         |
| Droit au bail                           |         |         |         |
| Travaux d'agencement                    |         |         |         |
| Remboursement en capital de l'emprunt   |         |         |         |
| Besoin en fonds de roulement (*)        |         |         |         |
|   | -----   | -----   | -----   |
| <b>Total des besoins</b>                |         |         |         |
| Solde annuel de trésorerie              |         |         |         |
| Solde cumulé de trésorerie              |         |         |         |

(\*) Années 2 et 3 : besoin calculé sur l'accroissement du chiffre d'affaires