

CORRIGE ETUDE DE CAS FOURNIMAT

1996 -

1/8

Barème

Dossier 1 :	55 points		
		Rapport	25 points
		Bilan fonction	18 points
		Créances douteuses	12 points
Dossier 2 :	20 points (Imprimé)		
Dossier 3 :	15 points (Analyse des ventes)		
Intro/Conclusion :	10 points		

CORRIGE DOSSIER 1

1ère partie

Présentation du rapport

RAPPORT

XYZ stagiaire à l'attention de M. Vuillard PDG

date: (celle de l'examen)

AMELIORATION DE LA GESTION DU RISQUE CLIENT

Introduction

Rappel de la demande

Documentation étudiée («L'Entreprise » n° 140, mai 1997)

Enjeu du problème des impayés quant à la pérennité de l'entreprise

Annnonce du plan

Développement (voir ci-après)

Moyen (descriptif)	Avantages	Inconvénients
<b>LOGICIELS</b>		
<p><u>Risque client</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. analyse des données comptables des clients</li> <li>. suivi des encours clients</li> </ul> <p><u>Recouvrement des impayés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. relance et recouvrement assistés par ordinateur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Absence de recours à un prestataire de services extérieur à l'entreprise (meilleure image auprès de la clientèle)</li> <li>♦ Automatisation des procédures de relance</li> <li>♦ Bibliothèques de lettres et d'actes de procédure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Réservés à des salariés "spécialistes" de l'entreprise</li> <li>♦ Mise en place coûteuse en temps</li> </ul>
<b>Base de données</b>		
<p>Renseignements sur la santé financière des clients par</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. banques de données accessibles par Minitel, Internet</li> <li>. sociétés de services spécialisées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Accès facile et rapide à l'information</li> <li>♦ Etudes personnalisées en fonction des besoins de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Rythme lent d'actualisation des informations</li> <li>♦ Informations parfois incomplètes, donc trompeuses</li> <li>♦ Coût élevé :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Temps de connexion</li> <li>Si informations complètes</li> <li>Si étude personnalisée</li> <li>Si abonnement</li> </ul> </li> </ul>
<b>Sociétés de recouvrement</b>		
<p>Interviennent de 2 façons différentes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. en cas d'impayés</li> <li>. en amont, pour aider l'entreprise à gérer son risque client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Assument toutes les tâches de recouvrement et prennent en charge les procédures juridiques</li> <li>♦ Impact plus fort auprès des mauvais payeurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Coût élevé</li> <li>♦ Qualité de la relation commerciale parfois entachée</li> </ul>
<b>Affacturage</b>		
<p>Gestion des créances depuis leur naissance jusqu'à leur règlement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Prise en charge complète du risque client</li> <li>♦ Avance de trésorerie par le factor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Prise en charge sélective des dossiers clients</li> <li>♦ Commissions perçues sur la totalité de l'encours quels que soient les risques supportés par le factor</li> <li>♦ En cas de litige entre le client et le fournisseur, la garantie du factor est suspendue.</li> </ul>

## II - Les mesures adaptées à Fournimat

3/8

1° Parmi les différents moyens synthétisés dans le tableau ci-dessus, on peut retenir :

A - Les bases de données

A consulter de façon systématique pour tout nouveau client ou pour recouper une information transmise par les représentants.

Réserver les études détaillées pour quelques clients en fonction de certains critères: nouveauté du client - importance du contrat - problèmes de règlement déjà enregistrés...

B - L'affacturage et les sociétés de recouvrement

Présentent l'avantage d'externaliser la gestion du compte client - d'équilibrer la trésorerie - d'obtenir des résultats probants et rapides...

Prendre contact avec quelques sociétés spécialisées pour évaluer le coût de ces solutions.

En contrepartie apprécier l'impact commercial qui découlerait de l'adoption de l'une ou l'autre de ces solutions.

Le recours aux logiciels est à exclure car ils supposent en interne une structure fonctionnelle étoffée (service financier, service juridique, service de recouvrement), un personnel compétent (directeur financier, credit-manager...) et bien formé à ces outils.

2° Les améliorations à apporter à l'organisation interne

A - Recherche d'informations (prévenir les risques d'impayés).

Sensibiliser les représentants au problème des impayés et attirer leur attention sur le rôle du «compte rendu de visite » à cet égard.

B - Relance des clients et recouvrement d'impayés

Mettre en place une véritable procédure de gestion du risque client en y associant les commerciaux sédentaires, les représentants et les administratifs.

Concentrer les efforts de l'entreprise sur les créances qui représentent un pourcentage important du chiffre d'affaires

### Conclusion

Privilégier les améliorations à l'organisation interne combinées avec le recours aux bases de données.

Avoir aussi une attitude plus ferme à l'égard de la clientèle quant au respect des délais de règlement.

BILAN FONCTIONNEL 98					
ACTIF			PASSIF		
Emplois stables	1 153 304	15,05%	Ressources stables	4 105 558	53,59 %
Actif circulant	6 508 070	84,95 %	Dettes circulantes	3 555 816	46,41 %
(dont trésorerie actif)	29 356	0,38 %	(dont trésorerie passif)	644 147	8,41 %
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>7 661 374</b>	<b>100,00 %</b>		<b>7 661 374</b>	<b>100,00 %</b>

BILAN FONCTIONNEL 97					
ACTIF			PASSIF		
Emplois stables	1 133 115	14,80%	Ressources stables	3 668 236	47,92 %
Actif circulant	6 521 985	85,20 %	Dettes circulantes	3 986 864	52,08 %
(dont trésorerie actif)	33 892	0,44 %	(dont trésorerie passif)	603 211	7,88 %
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>7 655 100</b>	<b>100,00 %</b>		<b>7 655 100</b>	<b>100,00 %</b>

Indicateurs Fournimat	98	97	Variation
Fonds de roulement net global = Ressources stables-Emploi stables	2 952 254	2 535 121	16,45 %
Fonds de roulement net global = Actif circulant - Dettes circulantes	2 952 254	2 535 121	
Besoin en fonds de roulement = actif circulant (hors trésorerie) - dettes circulantes (hors trésorerie)	3 567 045	3 104 440	14,90 %
Trésorerie nette = FNRG - BFR	- 614 791	- 569 319	7,99 %
Trésorerie nette = trésorerie actif - trésorerie passif	- 614 791	- 569 319	

Le **bilan fonctionnel** est un instrument d'analyse. Les ressources et les emplois, évalués à leur valeur d'origine, sont classés selon le cycle (investissement, financement ou exploitation) auquel ils appartiennent. Il repose sur la distinction entre cycles longs et cycles courts.

Le **fonds de roulement** correspond à l'excès des ressources stables sur les emplois stables. Il correspond donc à la partie de l'actif circulant qui est financé par des ressources stables. Il doit couvrir le **besoin en fonds de roulement** que l'on peut définir comme la partie de l'actif circulant qui doit être financé par des ressources stables et qui résulte du décalage dans le temps entre le moment où les opérations sont réalisées et celui où elles sont payées.

La **trésorerie** opère l'ajustement entre le BFR et le FR. Quand le fonds de roulement est supérieur au BFR, elle est positive, l'entreprise a des disponibilités. Si c'est le contraire, la trésorerie est négative, l'entreprise fait appel aux découverts bancaires (soldes créditeurs de banque).

#### Commentaire

Le FRN global est positif et il a augmenté de 16 % entre 1997 et 1998 car les ressources stables ont augmentées et la perte de 1997 a fait place à un bénéfice mais l'endettement à long terme a augmenté.

Parallèlement, le BFR a augmenté car les dettes d'exploitation ont augmenté. L'augmentation du FRNg n'a cependant pas été suffisante pour financer le BFR donc dégradation de la trésorerie.

⇒ entreprise trop endettée aussi bien à long qu'à court terme et qui devrait augmenter ses fonds propres. Le bénéfice de l'année 1998 ouvre de nouvelles perspectives.

## ANNEXE 4

ETAT DES CREANCES LITIGIEUSES au 30/04/99							
Clients	Montant de la créance	Provisions existantes	Provisions nécessaires	Dotations	Reprises	Pertes créances irrécouvrables	
						Montant HT	TVA à récupérer
Corelli	45 500	31 850	-	-	31 850	45 500	9 373
Leclair	72 500	29 000	61 625	32 625			
Milhaud	328 000	196 800	262 400	65 600			
Rameau	48 250	53 075	24 125		28 950		
Ravel	174 000		104 400	104 400			
<b>TOTAL</b>	<b>668 250</b>	<b>310 725</b>	<b>452 5500</b>	<b>202 625</b>	<b>60 800</b>	<b>45 500</b>	<b>9 373</b>

## ANNEXE 5

JOURNAL DE L'ENTREPRISE FOURNIMAT			
30/04/99			
68174	Dotations aux provisions pour dépréciation de créances	202 625	
491	Provisions pour dépréciation des comptes clients		202 625
Suivant tableau des provisions			
d°			
491	Provisions pour dépréciation des comptes clients	60 800	
78174	Reprises sur provisions pour dépréciation de créances		60 800
Suivant tableau des provisions			
d°			
416	Clients douteux	209 844	
411	Clients		209 844
Ravel douteux			
d°			
654	Perte sur créances irrécouvrables	45 500	
44551	TVA à décaisser	9 373	
416	Clients douteux		54 873
Corelli créance totalement perdue			

COMPTE RENDU DE VISITE

NOM DU REPRESENTANT:

SECTEUR:

JOUR:

Type de visite:

prospect

client

Date dernière visite \_\_\_\_\_

Visite à prospect suite à:

prospection terrain

publipostage

information fournisseur

salon

fichier société spécialisée

demande spontanée

Visite à client suite à:

décision du représentant

demande client

RAISON SOCIALE:

Activité:

APE:

Adresse:

Ville:

Tél.:

Fax:

Personne à contacter:

Nom

Fonction

Service

Tél/Fax

SUITE A DONNER:

Devis

Commande Montant

Documentation

Démonstration

Etude

Autre visite période:

EVALUATION DU POTENTIEL COMMERCIAL

Famille produits	CA annuel potentiel
Equipements	
Etanchéité	
Fluides	
Lavage	
Peintures	
Plastiques	
Transmission	
Usinage	

CONCURRENCE:

MARQUES

PRODUITS

INFORMATIONS UTILES SUR LA SITUATION DU PROSPECT/CLIENT:

OBSERVATIONS

A partir des informations contenues dans le document «compte-rendu de visites», il est possible de procéder à:

- mise à jour des fichiers clients et prospects
- mise à jour de l'agenda du représentant (dates des prochaines visites)
- évaluation des représentants (taux de transformation des visites en commandes)
- évaluation de la situation de l'entreprise face à la concurrence (taux de transformation des devis en commandes)

CORRIGE DOSSIER 3 -

3 - 1

Statistiques des ventes		
Année	Chiffre d'affaires (en milliers de francs)	Taux de croissance
1994	10 930	
1995	12 072	10,45 %
1996	12 985	7,56 %
1997	13 746	5,86 %
1998	13 192	- 4,03 %

3 - 2

Chiffre d'affaires par famille de produits	(en milliers de Francs)	En pourcentage
Equipements	3 957,60	30
Étanchéité	395,76	3
Fluides	1 583,04	12
Levage	1 319,20	10
Peintures	791,52	6
Plastiques	2 638,40	20
Transmission	527,68	4
Usinage	1 978,80	15
TOTAL	13 192,00	100

3 - 3 - COMMENTAIRE DES RESULTATS OBTENUS

Le C.A. est en augmentation de 1994 à 1997, mais cette hausse est moindre d'année en année (le taux de croissance est passé de 10,5% à 6 %).

En 1998, la situation est plus préoccupante car elle enregistre un C.A. en nette diminution (- 4 %). Certaines familles de produits ne représentent qu'une faible part du C.A. total (étanchéité = 3 %, peintures = 6 %, transmission = 4 %; au total = 13 %) soit environ l'équivalent des fluides (12 %) ou de l'usinage (15 %).

En conséquence, il convient de se poser la question du maintien de ces familles de produits dans l'offre Fournimat. Néanmoins d'autres critères que le C.A. devront être pris en compte: offre de la concurrence, complémentarité avec d'autres familles de produits, produits tactiques ...

Par ailleurs, il convient également de s'interroger sur l'opportunité d'offrir de nouvelles familles de produits (ex. pneumatique, automatisme..) permettant d'élargir la clientèle.

Dossier 3 - 4e question

Accepter l'une des deux méthodes ci-après :

\* Méthode des moindres carrés :

$$y = 619,8 x + 10\,725,60$$

Prévision pour l'année 6 (1999)  $y = 14\,444,4$  KF  
soit une hausse de 9,49 %

\* Méthode des points moyens (Mayer)

1<sup>er</sup> point : (1994, 1995 et 1996)

2<sup>ème</sup> point : (1997, 1998)

$$y = 589,333 x + 10\,817$$

Prévision pour l'année 6 (1999)  $y = 14\,352,99$  KF  
soit une hausse de 8,8 %

La méthode des points extrêmes ne peut pas être utilisée dans ce cas du fait de la baisse très sensible du chiffre d'affaires en 1998.

La méthode de prévision annonce, en tendance générale, une hausse du chiffre d'affaires d'environ 10 % alors que l'entreprise enregistre en 1998 une baisse très sensible de son chiffre d'affaires.

Le chef d'entreprise doit considérer ces informations statistiques avec une grande prudence compte tenu de la conjoncture actuelle.

Proposition : Introduction/conclusion

Introduction (6 points)

- 1) L'entreprise : PME de 11 salariés qui commercialise auprès de nombreux professionnels (environ 850 clients) diverses fournitures industrielles (9 000 références).
- 2) \* En cours clients qui représentent 25 % du chiffre d'affaires :
  - utilité rapport sur les différents moyens de gérer le risque client.
  - assurer un suivi rigoureux des créances litigieuses

- \* Exercice 96/97 qui s'est soldé par une perte d'exploitation
  - analyse fonctionnelle du bilan
  - analyse des ventes
  - meilleur suivi de l'activité des représentants.

Conclusion (4 points)

Entreprise commerciale, qui du fait de son activité et de la composition de sa clientèle doit connaître et analyser de façon précise et régulière ses résultats commerciaux et financiers.

Entreprise qui connaît déjà une certaine diversification des tâches → nécessité d'une collaboration étroite entre le dirigeant Monsieur Vuillard et les salariés détenteurs de l'information comptable et commerciale.