**Cas textile**

**Les décisions de gestion rendent-elles toujours une organisation plus performante ?**

Documentation

* RF Comptable n° 388 nov. 2011 Quels indicateurs pour piloter ? Performance économique et financière, commerciale, SI.
* <http://www.cerpeg.ac-versailles.fr/ressdiscipl/economie/entrep/actionco1.htm>
* <http://bourse.trader-finance.fr>
* <http://www.fashion-dailynews.com>

1- Présentation des notions : prix, coût, marge

Application 1 : 2 possibilités…

* **à réaliser à partir d’une vidéo :**

Exploitation d’une vidéo issue du SITETV : Emission « C’est pas sorcier » sur le plan de marchéage. Début : à la 6° minute.

**Travail à faire : A partir de la vidéo proposée, répondez aux questions suivantes :**

1. **Qu’est-ce qu’un prix ?**
2. **Qu’est-ce qu’un coût ?**
3. **Qu’est-ce qu’une marge ?**
4. **D’après cet extrait, prix et qualité peuvent-ils être liés ?**
5. **Y a-t-il des exemples de décision de gestion prise par cette entreprise ? Leur impact a-t-il été positif sur la rentabilité (bénéfice) ?**

**Ou**

* **à réaliser à partir de texte :**

**Document 1**

« La poursuite de l’objectif de croissance de l’activité, si elle correspond à une stratégie, doit être également associée à une critère qui mesure l’aptitude d’une entreprise à dégager des marges. Ce dernier critère est impératif car il conditionne la survie de toute organisation. Le pilotage par les marges est la forme de pilotage la plus connue par les managers. »

*Extrait de la Revue Fiduciare comptable n° 388 Novembre 2011 Quels indicateurs pour piloter*

**Document 2**

« La notion de marge correspond à la différence entre un prix de vente hors taxes (ou un chiffre d’affaires hors taxes) et un coût.

Il sera possible de mettre en évidence une grande variété de marges selon la nature et l’importance des charges retenues dans les côuts. ….Calculées en fonction des besoins de l’entreprise, les marges sont particulièrement intéressantes pour la gestion car elles permettent de disposer d’indicateurs pertinents pour orienter la politique des ventes, pour connaître les performances des centres de rentabilité, pour déterminer le seuil de rentabilité … Il convient de noter que la marge ultime (marge sur coût complet) correspond à la notion de résultat. »

*Lexique de gestion Dalloz*

**Travail à faire**

**Q1 : Donner une définition d’un prix, d’un coût.**

**Q2 : Comment détermine-t-on une marge ?**

**Q3 : Pourquoi la notion de marge peut-elle être fondamentale pour une organisation ?**

2- Analyse d’indicateurs de performance

# Première partie

# Application 2

# Orchestra : chiffre d'affaires en hausse mais rentabilité en baisse

[](http://www.fashion-dailynews.com/contenu-4565/image-1394/orchestra.ht)Le groupe de prêt-à-porter Orchestra affiche un chiffre d'affaires annuel de 165 millions d'euros pour l’exercice annuel 2009 à 2010 (période allant du 1er mars 2009 au 28 février 2010). Soit une progression de 12,8 %. La France, où le groupe est à la tête de 225 magasins (soit 23 de plus qu'il y a un an), enregistre une croissance de 22,3 % de son chiffre d'affaires à 115,7 millions d'euros. Cette croissance est pour l'essentiel la conséquence du déploiement en cours du concept 'Orchestra Club'. Ce concept consiste en la vente d'une adhésion annuelle donnant droit à 50% de réduction toute l'année. A l'international, le groupe a un peu plus souffert puisque le chiffre d'affaires hors Hexagone est en baisse de 4,9 % à 49,34 millions d'euros.

Mais le groupe Orchestra n'a pas souffert qu'à l'international. Le chiffre d'affaires au mètre carré de ses magasins est en baisse. Et surtout, sa nouvelle filiale ClubatCost, spécialisée sur la vente sur Internet de produits de mode pour adultes, a enregistré une perte de 5,6 millions d'euros.La société affiche un résultat net de 2,2 millions d'euros, en baisse tout de même de plus de 30 % par rapport à l'exercice précédent.

Sur l'exercice 2010-2011, le groupe compte poursuivre le développement de ses espaces de vente et ne pas relâcher ses efforts pour réduire sa dette. Il précise "poursuivre ses efforts pour faire progresser sa [rentabilité](http://bourse.trader-finance.fr/rentabilite/)".

# Anne-Laure Allain07/07/2010 - <http://www.fashion-dailynews.com>

**Travail à faire : A partir de la documentation proposée, répondez aux questions suivantes :**

**1° Sur l’exercice annuel 2009 à 2010, quels sont les indicateurs de performance qui sont en progression ?**

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateurs de performance** | **Progression constatée** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**2° Sur l’exercice annuel 2009 à 2010, quels sont les indicateurs de performance qui se dégradent ?**

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateurs de performance** | **Dégradation constatée** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**3° Expliquez la phrase soulignée.**

# Deuxième partie

# Application 3

Le domaine du textile est très concurrentiel. La commercialisation des vêtements oblige à réaliser un suivi rigoureux des coûts, de la rentabilité, et une fixation très étudiée des prix de vente. Mme Bennadi veut se lancer sur ce marché et vous demande de l’aide :

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

J’ai toujours voulu ouvrir ma propre boutique. C’est décidé, je me lance : *Top au Top* sera un magasin spécialisé dans la commercialisation de vêtements féminins conçus à partir de tissus innovants permettant de favoriser la régulation corporelle que ce soit en période de chaleur ou de froid.

J’ai réalisé une étude de marché et contacté différents fournisseurs. Je vais commencer par commercialiser uniquement des hauts. Le coût de revient des différents modèles est de 17.08€ et je souhaite que la marge s’élève à 25% du prix de vente, car il faut que je puisse financer la diversification des différents modèles vendus.

Il existe des produits similaires commercialisés par une entreprise concurrente à un tarif de 20€.



**Travail à faire**

**Q1 : Déterminez le prix de vente du nouveau modèle et la marge en tenant compte du souhait de Mlle Bennadi.**

**Q2 : Ce prix de vente est-il compétitif par rapport à la concurrence ?**

**Q3 : Quelle(s) proposition(s) faites-vous à Mlle Benaddi ?**

Fort de son succès, Mlle Benaddi commercialise aujourd’hui ses modèles auprès de différentes enseignes notamment « Les P’tites Bombes ».

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| http://lespetitesbombes.com/distributeur/images/enseigne-ptites-bombes.jpg |  |



En 2012, le coût de fabrication d’un haut s’élève à 11.47 € compte tenu du personnel de confection, du tissu et des différentes fournitures. Par ailleurs nous avons des charges de personnel hors fabrication de 24 390€, d’autres charges pour 32 014€ et des charges financières de 990€.

Nous avons commercialisé 22 000 hauts auprès des différents distributeurs au prix unitaire HT de 15.36€ grâce à nos commerciaux qui sont rémunérés par un fixe et une commission de 1.5% sur le prix de vente HT de chaque haut. Le fixe est inclus dans les charges de personnel hors fabrication.

**Travail à faire**

**1° Expliquez les notions de performance commerciale et de performance financière.**

**2°Evaluez à partir des données de l’exercice 2012, le chiffre d’affaires et le résultat de l’entreprise.**

Mlle Bennadi s'interroge sur l'année 2013. Elle a pensé à plusieurs solutions possibles pour améliorer la rentabilité de ses ventes.

1ère solution: baisser le prix de vente unitaire

Dans le textile, la concurrence est féroce. Mlle Bennadi en est consciente et envisage de changer de fournisseur de tissu, ce qui lui permettrait de faire baisser le coût unitaire de fabrication de 25 centimes d’euro et de la répercuter en diminuant le prix de vente de ses hauts de 1%. Elle estime qu'une telle baisse devrait porter le nombre de hauts vendus à 25 000.

2ème solution: faire une campagne de communication

Mlle Bennadi a contacté une agence de communication qui lui a soumis la proposition suivante: une campagne d'une durée d'un trimestre pour un montant de 6 096€ afin de contacter de nouveaux distributeurs. Des campagnes similaires réalisées par cette agence auraient permis à des concurrents d’augmenter leurs ventes annuelles en moyenne de 12%.

3ème solution: augmenter la commission des représentants

Afin d'augmenter leur motivation, Mlle Bennadi pense que passer le taux de commission de 1.5% à 2.5% permettrait une hausse des quantités vendues de 8%.

**3° Pour chacune des solutions, évaluez l’impact sur la performance financière et commerciale de l’entreprise.**

**4° Que conseillez-vous à Mlle Bennadi pour 2013?**