Correction DS EC2 Gestion – Cas Bioshop (2023)

DOSSIER 1 : ANALYSE DE LA PERTINENCE DU RACHAT DES CINQ MAGASINS DU POINT DE VUE STRATEGIQUE

L'entreprise Bioshop est un réseau de cinq enseignes commerciales distribuant des produits biologiques et situées en Occitanie. Cette entreprise pourrait être rachetée par le groupe Haizel qui souhaite se développer par croissance externe.

Faites une courte introduction au début de l'épreuve pour présenter brièvement l'entreprise.

1.Identifier les FCS dans le secteur du bio en prenant appui sur un diagnostic externe.

Le secteur de la distribution de produits biologiques fait face à des influences du macro-environnement, qui peuvent être classées en six catégories à l'aide du modèle PESTEL de F.Aguilar.

Faites une phrase courte pour présenter les outils que vous utilisez (ici le modèle PESTEL).

- **Influence politique : /**

- **Influence économique :** En raison d'un pouvoir d'achat limité, certains consommateurs ne peuvent pas acheter de produits biologiques car leur prix est trop élevé. (menace)

Citez l'influence et expliquez l'impact sur le secteur étudié.

- **Influence socioculturelle :**

-De plus en plus de **consommateurs souhaitent prendre soin de leur santé**. Certains préfèrent pour cette raison consommer des produits biologiques, ce qui explique en partie la hausse de la demande. (opportunité)

- **Influence technologique : Certaines applications telles que *toogoogtogo* permettent de mettre en relation les consommateurs et les enseignes commerciales** pour vendre les invendus et éviter le gaspillage. Cela permet de réduire les pertes et contribuent à attirer de nouveaux clients, notamment pour les petites enseignes de produits biologiques. (opportunité)

- **Influence écologique :**

-De plus en plus de consommateurs sont sensibilisés aux enjeux environnementaux.

Ils souhaitent réduire l'empreinte carbone liée au transport des produits et privilégient ainsi une consommation locale.

Ils sont également davantage incités à consommer des produits biologiques dont la production est plus respectueuse de l'environnement. Cela explique en partie la hausse de la demande. (opportunité)

-La **crise sanitaire** a réduit la fréquentation des GSA. Ceci a engendré en contrepartie une hausse des ventes des enseignes biologiques spécialisées et une hausse des courses à distance auprès des *pures players* ou des enseignes ayant digitalisé leur distribution via des systèmes de *click&collect.* (opportunité)

- **Influence légale :** La production de produits biologiques doit **respecter un cahier des charges très strict** pour obtenir des labels tels que le label biologique français et le label bio européen. Ces labels sont bien connus des consommateurs**.** (opportunité)

Ces influences du macro-environnement impactent le secteur de la distribution de produits biologiques. Celui-ci peut être étudié avec **certaines forces concurrentielles du modèle de Porter.**

Faites une courte phrase de transition pour présenter le modèle des cinq forces de Porter.

Adaptez votre phrase de transition si vous ne citez pas toutes les forces.

- **Intensité concurrentielle :**

-La ***structure de marché de ce secteur est plutôt oligopolistique***. Quelques réseaux de distribution spécialisés dans les produits biologiques tels que Biocoop, la Vie Claire ou Naturalia, font face à la concurrence des GSA (qui ont parfois leurs propres MDD biologiques) et des pure players comme Greenweez. Il y a un mouvement de concentration dans ce secteur car seuls les grands groupes parviennent à profiter d'économies d'échelle pour réduire leur prix.

-Malgré cette structure concentrée et en raison d'une ***pression à la baisse sur les prix exercée par les GSA***, **l'intensité concurrentielle est relativement forte.**

-Le ***hausse de la demande*** de produits biologiques observée en 2020 (+12,2%) permet néanmoins de réduire cette intensité.

- **Pouvoir de négociation des clients directs :**

Les clients directs sont ici les **ménages.** Ces derniers souhaitent des produits locaux, un assortiment large dans les magasins, des conseils et des informations. Ils souhaitent également de plus en plus pouvoir acheter à distance.

•**Pouvoir de négociation des fournisseurs :**

Les producteurs de produits biologiques sont dispersés, leur pouvoir est donc relativement faible. Néanmoins, les enseignes doivent maintenir de bonnes relations avec eux afin d'assurer leur approvisionnement de produits locaux.

Les enseignes achètent parfois leurs produits biologiques à des grossistes dont le pouvoir est probablement plus important en raison de leur concentration.

•**Menace des nouveaux entrants**

La menace est relativement **faible.** Il y a en effet une **barrière financière** à l'entrée sur le marché. Seuls les grands groupes parviennent à profiter d'économies d'échelle et à négocier les prix auprès des producteurs ou des grossistes afin de proposer des prix compétitifs vis-à-vis des GSA.

Les **FCS du secteur** sont **les éléments stratégiques qui permettent de faire face aux forces concurrentielles les plus menaçantes**. Il s'agit ici de la concurrence directe, notamment celle exercée par les GSA.

-Pour faire face à cette menace, les enseignes commerciales peuvent se différencier en proposant ***des conseils, des animations.***

-Elles peuvent également proposer un ***assortiment plus large*** pour attirer les consommateurs.

-Elles peuvent proposer ***davantage de produits locaux*** qui sont de plus en plus recherchés par les consommateurs (59% des consommateurs privilégient les circuits courts).

-Il est enfin pertinent de ***digitaliser la distribution,*** de proposer du click&collect voire des achats en ligne avec livraison à domicile, afin d'attirer notamment les 18-24 ans.

2.Identifier les finalités et les objectifs stratégiques des magasins spécialisés BIOHOP. Montrer en quoi ces orientations stratégiques s'inscrivent dans une démarche RSE qui répond aux souhaits du groupe HAIZEL.

Il n'y a pas toujours les 4 finalités, ne cherchez pas à tout dire à chaque fois.

•L'enseigne Bioshop a une **finalité financière**, elle souhaite réaliser du profit car c'est une entreprise privée à but lucratif.

•Elle a également une **finalité sociétale**. Elle souhaite participer au développement économique local de la région en ***augmentant la part de ses ventes en produits locaux***. Elle assure une ***rémunération correcte aux producteurs*** de produits biologiques afin de limiter leur dépendance et leur permettre d'avoir une exploitation pérenne.

-Elle a ainsi pour objectif stratégique de développer les circuits courts et de proposer au moins 50% de produits locaux d'ici 3 ans.

•Elle a une **finalité sociale** car elle essaye de fidéliser ses employés et d'avoir de faibles écarts de rémunérations au sein de l'entreprise.

-Elle développe pour cela un partenariat avec le CFA de Collioure et l'AIPPO.

-Elle souhaite ainsi maintenir un écart de rémunération de 1,5 au sein des magasins.

•Elle a enfin une **finalité environnementale** car elle propose des produits en vrac pour réduire ses déchets. Son offre locale permet également de réduire les émissions de CO_2.

-Elle a pour objectif stratégique d'avoir en 2025 50% des produits vendus sans emballage ou avec un emballage réutilisable.

Faites le lien entre chaque objectif et la finalité correspondante (en les regroupant).

La Responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un concept qui a été introduit par H.Bowen. Elle consiste à intégrer les préoccupations sociales, environnementales et sociétales à l'activité des organisations.

En rachetant l'enseigne Bioshop et compte tenu des finalités de l'enseigne, Haizel améliorerait ainsi sa politique RSE.

3. Présenter le *business model* de BIOSHOP en vous appuyant sur le business model CANVAS en rappelant la vocation et les objectifs de cet outil. Montrer sa cohérence avec les FCS du secteur.

Le modèle économique de Bioshop peut être étudié à l'aide du modèle CANVAS d'Osterwalder et Pigneur. Cet outil permet d'analyser comment l'entreprise parvient à créer de la valeur et à transformer cette valeur en profit.

La vocation d'un *business model* est notamment de convaincre les partenaires de l'entreprise afin de se voir attribuer leur confiance (banques, investisseurs, etc.) pour envisager un financement par exemple.

• **Offre, proposition de valeur :**
Bioshop est un groupe de cinq enseignes qui vendent des produits biologiques alimentaires et non alimentaires. Elles proposent toutes un **assortiment large** et composé d'une **part importante de produits locaux.**

•**Segments de marché ciblés** : Le groupe cible les **consommateurs de produits biologiques** qui sont prêts à payer un peu plus cher pour avoir des produits plus respectueux de l'environnement et permettant une juste rémunération des producteurs.
•**Relation avec les clients** : Un « prix maximum autorisé » pour 500 produits est imposé aux enseignes du groupe afin d'attirer des consommateurs pour lesquels le prix des produits pourrait constituer un frein à l'achat.
•**Canaux de communication et de distribution** : L'entreprise **communique et distribue également via son site internet**, en proposant un service click&collect. Des outils de e-communication vont prochainement être mis en place pour cibler davantage les jeunes.

• **Activités clés :** Il s'agit de la **distribution.** Plusieurs processus clés doivent ainsi être maîtrisés : communication et relation clientèle, logistique, gestion du site internet, …
• **Ressources clés** : L'enseigne dispose de **cinq magasins,** présents dans des villes de taille moyenne et touristique (Argelès-sur-mer, Collioure, …). Cela permet d'être éloignés des concurrents plutôt installés dans les grandes villes.
•**Partenariats clés :**
-Elle entretient de bonnes relations de long terme avec les producteurs locaux (vins, fermes et coopératives agricoles). Leur cahier des charges impose même des contraintes de rémunération au producteur. Ceci lui permet d'avoir 10 à 15% de produits locaux.
-Elle a également un partenariat avec un CFA et une association locale d'insertion professionnelle pour faciliter le recrutement et fidéliser les employés.

• **Structure de coûts :**
-Les coûts principaux du groupe sont les charges de personnel, les locaux et mobilier commercial, et les achats aux fournisseurs.
-Contrairement aux GSA ou aux grands réseaux de magasins de produits biologiques**, Bioshop ne profite pas d'économies d'échelle** car ses volumes de vente sont beaucoup moins importants.
-En outre, l'entreprise **souhaite volontairement payer ses fournisseurs à un juste prix**, ce qui augmente les coûts.
-En revanche, elle **essaye de réduire ses coûts logistiques** en profitant des trajets de distribution pour collecter les produits auprès des fournisseurs.

• **Sources de revenus :**
L'entreprise se rémunère par la **marge réalisée sur la vente de chaque produit.** Le groupe a fixé un « prix maximum autorisé » sur certains produits, qui ne permettent pas de dégager une marge importante mais qui peuvent servir de produits d'appel pour attirer de nouveaux clients.
Ses ventes augmentent et elle dégage un résultat d'exploitation positif et croissant, **son modèle économique est donc rentable.**

Toujours terminer le modèle CANVAS en indiquant si le modèle est ou non rentable, si les revenus sont supérieurs aux coûts.

Lisez bien les questions pour y répondre entièrement.

•**Le modèle économique de Bioshop est ainsi cohérent avec les FCS du secteur**.
-L'entreprise propose un assortiment large de produits biologiques avec un prix « juste », auquel sont sensibles les consommateurs.
-Elle développe des partenariats clés pour développer son offre locale.
-Elle a mis en place les outils digitaux nécessaires pour élargir sa clientèle.

4.Identifier les différentes sources de création de valeurs possibles pour le groupe Haizel en cas de rachat des magasins Bioshop.
Cette croissance externe envisagée par le groupe Haizel pourrait être source de création de valeur pour différentes parties prenantes.

•Cela permettrait d'une part d'accroître la **valeur perçue** auprès des clients. Les magasins Bioshop profitent d'une bonne image en raison de leurs relations nouées avec les fournisseurs locaux et de leur démarche éco-responsable. Ces démarches pourraient également être mises en place dans les autres magasins du groupe Haizel, pour lesquels une montée en gamme est envisagée.

•Le rachat permettrait également une hausse de la **valeur sociale** pour les salariés. Bioshop essaye de fidéliser ses salariés en s'impliquant dans leur formation et en proposant des rémunérations équitables. Ces compétences en termes de GRH pourraient permettre aux autres magasins du groupe d'accroître la motivation (intrinsèque et extrinsèque) et la fidélisation des salariés.

•Le réseau Bioshop étant rentable, son rachat permettrait au groupe Haizel d'accroître sa **valeur financière** pour les actionnaires du groupe Haizel. Le groupe pourrait en outre profiter d'économies d'échelle plus importantes, ce qui permettrait de réduire ses coûts et accroître encore davantage son résultat net.

DOSSIER 2 : ANALYSE DE LA PERTINENCE DU RACHAT DES CINQ MAGASINS SUR LE PLAN FINANCIER

2.1.Analyser l'évolution de la rentabilité et de la profitabilité de l'organisation entre 2020 et 2021.

Remarque : pour étudier la profitabilité, calculez le taux de marge brute, le taux de marge nette et le ratio VA/CA.
Pour calculer les SIG nécessaires, présentez vos calculs proprement.
Pour l'analyse, un commentaire structuré est attendu.

Ne changez pas l'ordre des colonnes par rapport au sujet, sinon vous risquez de faire des erreurs.

	2021	2020
Ventes march. +P° vendue =CA	10 994 169 +439 903 =11 434 072	9 613 061 +379 941 =9 993 002
-achats de march. -var stocks -achats MP -var stocks -ch.externes =VA	-9 242 722 +146 079 -13 593 -542 -1 270 958 =1 052 336	-8 005 657 +100 721 -14 675 + 2 440 -1 162 092 =913 739
+subventions -impôts -salaires -charges sociales =EBE	+0 -68 293 -527 264 -216 768 =240 011	+203 -53 285 -492 380 -199 910 =168 367
VA/CA	9,2%	9,1%
Taux de marge brute = EBE/CA	2,1%	1,7%
Taux de marge nette = Rt net/CA	128 640/11 434 072=1,1%	99 006/9 993 002=0,99%
Rentabilité économique =Rt exploitation/(capitaux propres + dettes)	198 916/(1895 743+197 278) =9,5%	153 790/(1670 818+4983+192 233) =8,2%
Rentabilité financière =RCAI/capitaux propres	195 137/1895 743 =10,3%	151 330/(1670 818+4983) =9,0%

Les ratios de rentabilité peuvent être calculés de diverses manières, indiquez bien la formule utilisée.
Pour la rentabilité économique, vous pouviez par exemple utiliser le Rt d'exploitation après impôts = Résultat d'exploitation – IS.
Pour la rentabilité financière, vous pouviez utiliser le résultat net.

L'entreprise semble performante, **son résultat net est positif** et son **taux de marge nette augmente** en 2021.

-L'entreprise profite d'une croissance des ventes. Celle-ci a cependant engendré une hausse proportionnelle des achats, le ratio VA/CA est ainsi resté stable.
-Le taux de marge brute a augmenté en 2021, l'entreprise est plus compétitive. Les charges de personnel ont augmenté moins que proportionnellement à l'activité, probablement en raison d'économies d'échelle.
-Les charges d'intérêt ont diminué malgré un endettement stable. L'entreprise a probablement remboursé des emprunts à fort taux d'intérêt et en a contracté des nouveaux à plus faible taux d'intérêt. Le RCAI a ainsi augmenté.

L'entreprise est profitable, et sa rentabilité est aussi en hausse. **La rentabilité financière est plus importante que la rentabilité économique en raison d'un effet de levier**. L'entreprise emprunte à un taux d'intérêt inférieur à sa rentabilité économique.

Si on vous demande de calculer les ratios de rentabilité économique et financière, puis de commenter, c'est qu'il faut forcément parler de l'effet de levier !

2.2.Evaluer le risque d'exploitation de l'activité courante de l'organisation en 2021 (à l'aide de plusieurs indicateurs).

Remarque : il faut faire un compte de résultat différentiel en distinguant parmi les charges d'exploitation du compte de résultat, les charges qui sont variables et celles qui fixes.

CA	11 434 072	
-Charges variables courantes : Consommation de marchandises +Consommation MP +Charges externes =Total CV	 9 242 722-146 079 +13 593+542 +1 270 958 =10 381 736	
=MCV = CA-CV	1 052 336	Taux MCV = MCV/CA = 0,092
-Charges fixes : Impôts +Salaires +Charges sociales +Dotations +Autres charges =Total CF	 68 293 +527 264 +216 768 +43 766+27 303 +3 718 =887 112	
Résultat *(ne correspond pas au résultat d'exploitation car les reprises et autres produits ne sont pas pris en compte)*	165 224	

SR en valeur = CF/taux MCV = 887 112/0,092 = 9 642 522€

L'entreprise doit réaliser un CA d'au moins 9 642 522€ pour pouvoir faire des bénéfices.

Il faut interpréter vos calculs !

•Marge de sécurité = CA – SR en valeur = 11 434 072 - 9 642 522 = 1 791 550€

Indice de sécurité = MS/CA = 15,7%

L'entreprise peut perdre 15,7% de son CA (soit 1 791 550€ de CA) tout en restant bénéficiaire.

•SR en date = SR valeur*360/CA = 304 jours

Dans l'hypothèse où il n'y a pas de saisonnalité, l'entreprise commence à faire des bénéfices le 304ème jour de chaque année.

•LO = 1/IS = 1/0,157 = 6,37

Une baisse du CA de 1% entrainerait une baisse de résultat de 6,37%.

Le risque d'exploitation est relativement élevé car le SR en date est lointain, le LO est élevé et l'indice de sécurité est plutôt faible.

Les FNT étaient ici directement donnés !
Vous n'êtes pas obligé de les réécrire sur votre copie, vous pouvez juste donner les FNT actualisés.

2.3.Analyser la rentabilité (et le risque) du rachat des cinq magasins.

Remarque : les dirigeants du groupe Haizel souhaiteraient récupérer le capital dans un délai de 6 ans.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
FNT	-1430 000	214 142	252 056	275 856	302 369	324 746	376 518	413 930	444 092
FNT actualisés 3%	-1430 000	214 142/1,03[1] =207 905	252 056/1,03[2] =237 587	252 447	268 651	280 129	315 328	336 563	350 570
FNT cumulés	-1430 000	-1 222 095	-984 508	-732 061	-463 410	-183 281	132 047		

VAN = ∑FNT actualisés = 819 180€

IP = (VAN/FNT0) + 1 = 1,57

La VAN est positive (l'indice de profitabilité est supérieur à 1), donc le projet est donc **rentable.**

DRCI : le capital sera récupéré lors de la 6ème année.

Jours	FNT cumulés
360 jours	315 328
x	183 281

X=183 281*360/315 328 = 209 jours

Le capital sera récupéré le 209ème jour de la 6ème année (ou le DRCI est de 5 ans et 209 jours), ce qui est inférieur au délai souhaité par les dirigeants. Le projet semble donc **peu risqué.**

2.4.Calculer le coût du financement de cet investissement si le groupe Haizel décide de le financer à 100% par emprunt bancaire.

$$\text{Annuité constante} = \text{Emprunt} * \frac{\text{i}}{1-(1+i)^{-n}} = 1\,430\,000 * \frac{0{,}02}{1-(1{,}02)^{-6}} \approx 255\,292$$

Année	Capital restant dû en début d'année	Charges d'intérêt (taux = 2%)	Remboursement	Annuité	Capital restant dû en fin de période
1	1 430 000	1 430 000*0,02 =28 600	255 292 – 28 600 = 226 692	255 292	1 430 000 – 226 692 =1203 308
2	1203 308	24 066	231 226	255 292	972 082
3	972 082	19 442	235 850	255 292	736 232
4	736 232	14 725	240 567	255 292	495 665
5	495 665	9 913	245 379	255 292	250 286
6	250 286	5 006	250 286	255 292	0

Coût emprunt = ∑charges d'intérêt = 101 752€

2.5.Apprécier si le mode de remboursement de l'emprunt choisi est le plus intéressant.

•Trois modes de remboursements sont possibles : remboursement par annuités constantes, par remboursements constants, ou par remboursement in fine.

•En **termes de coûts**, le mode de remboursement par annuités constantes est moins couteux que le mode de remboursement in fine, mais il est un peu plus couteux que le mode de remboursement constant.

•Cependant, le mode de remboursement par remboursements constants engendre des annuités plus élevées les premières années. Le mode de remboursement par annuités constantes permet de lisser les décaissements. Ceci peut être appréciable car le groupe Haizel va faire face à une croissance des ventes avec le rachat de la chaine Bioshop, ce qui va certainement engendrer une hausse de son BFR les premières années. Il est donc important de dégager des liquidités.

2.6 Analysez la structure financière de Bioshop en 2021 : après avoir fait le bilan fonctionnel, proposez 4 indicateurs pour étudier la structure financière. Commentez brièvement.

Remarque : les dettes financières de court terme s'élèvent à 97 278€. Le reste des dettes financières sont des dettes à plus d'un an.

Remarque : les autres dettes concernent le hors exploitation.

ACTIF		PASSIF	
	Montant		**Montant**
Emplois stables :	**891 613**	**Ressources stables :**	**2 523 885**
Total immobilisations			
💣***valeur brute***	891 613	Capitaux propres	1 895 743
		Provisions pour risques et charges	236 934
		💣***Total*** amortissement et dépréciations	291 208
		Emprunts	100 000
Actif circulant d'exploitation	**4 334 592**	**Passif circulant d'exploitation**	**3 203 061**
Stocks 💣***valeur brute***	1 693 302	Dettes fournisseurs	2 782 742
Créances clients	1 786 417	Dettes fiscales et sociales	420 319
Autres créances	744 342		
CCA	110 531		
Actif circulant hors exploitation	**550 000**	**Passif circulant hors exploitation**	**286 150**
		Fournisseurs d'immobilisations	12 521
VMP	*550 000*	Autres dettes	273 629
Trésorerie active :	**334 169**	**Trésorerie passive :**	**97 278**
Disponibilités	334 169	Concours bancaires courants	97 278
Total actif	6 110 374	Total passif	6 110 374

💣**Vérifiez toujours l'égalité actif = passif !**

Donnez les formules !!!	**2021**
FRNG = ressources stables – Emplois Stables	1 632 272
BFRE = Actif circulant d'exploitation – Passif circulant d'exploitation	1 131 531
BFRHE = Actif circulant hors exploitation – Passif circulant hors exploitation	263 850
BFR = BFRE + BFRHE	1 395 381
Trésorerie nette = Trésorerie active – Trésorerie passive = FRNG – BFRE-BFRHE	236 891
Taux d'endettement = Dettes financières/ressources propres =197 278/(1895 743+236 934 +291 208)	8,1%

Le FRNG est positif, les ressources stables couvrent les emplois stables.
Le FRNG est suffisant pour couvrir le BFRE et le BFRHE.
Par conséquent, il reste un excédent de ressources qui alimente la trésorerie.

Le commentaire est court ici, car vous n'aviez pas les données du secteur, ni la comparaison de la situation dans le temps.

L'entreprise a donc un bon équilibre financier. Son FRNG semble largement suffisant pour couvrir une éventuelle hausse de son BFR en cas de croissance des ventes.
Elle peut en outre, si elle le souhaite, s'endetter pour accroître ses ressources stables. Son taux d'endettement est très faible, il y a peu de risque de dépendance financière.

DOSSIER 3 : LES PERFORMANCES COMMERCIALES ET SOCIALES DU GROUPE BIOSHOP

3.1. Montrer que les outils d'e-marketing envisagé par BIOSHOP correspondent à une approche marketing SoLoMo. Apprécier la pertinence de ces choix.

Les dirigeants de Bioshop souhaitent mettre en place une stratégie de marketing digital pertinente car elle permettrait d'intégrer les trois dimensions de l'approche Solomo.

•Dimension de **marketing social** : les dirigeants souhaitent créer un compte Instagram pour sa communication commerciale, afin d'y présenter ses valeurs, ses cours de cuisine, etc. Ce compte permettrait d'interagir avec ses clients, et notamment les clients plus jeunes qui semblent être de nouveaux clients potentiels à attirer.

•Dimension de **marketing local** : ils souhaitent avoir recours au *geofencing* pour envoyer des messages et des promotions aux clients situés dans le magasin ou à proximité. Cela pourrait permettre de faire acheter davantage aux clients habituels.
C'est pertinent car plus de 53% des recherches sur smartphones ont une visée locale (cf. annexe 18).

•Dimension de **marketing mobile** : une application va être développée en complément du site internet afin de pouvoir développer le click& collect qui a été récemment mis en place dans les magasins du groupe.
C'est un canal qui semble indispensable pour développer les ventes en ligne de son cœur de cible (les femmes de 35 à 55 ans), 59% des mobinautes utilisent en effet une application pour acheter en ligne *(cf. annexe 16).*
Cela permettrait en outre de géolocaliser ses clients et développer un marketing local.

Il faut structurer votre réponse en vous appuyant sur les éléments de l'annexe théorique !