

Cas STUR

Q2 – Les décisions de gestion rendent elles-toujours une organisation plus performante ?

La société anonyme STUR, au capital de 5 000 000 €, est le fruit d'une rencontre de passionnés d'aquaculture, Rémi Martin, biologiste pendant plusieurs années au CEMAGREF (l'institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement) et Louis Ventou, ancien responsable d'une pisciculture.

STUR est ainsi né sur ce pari périlleux que peu ont osé tenter : élever pendant 8 ou 9 ans des esturgeons Baeri (communément appelés esturgeons de Sibérie) en vue d'obtenir du caviar (Acipensericulture) et ce, dans des volumes importants (6 tonnes / an).

Accessoirement, l'objet de cette entreprise est également de produire puis commercialiser :

- des alevins (3 mois) et des juvéniles (1 an) destinés à d'autres piscicultures,
- des poissons destinés en particulier à la restauration et à la grande distribution,
- des produits dérivés (poissons fumé, terrines, ...)

Par simplification nous supposerons que ces ventes annexes représentent 10 % des ventes de caviar.

Avec l'aide d'amis mais également d'une société de capital risque (prise de participation de 2 600 000 €) et de banques (3 millions d'emprunts), STUR a ainsi vu le jour en janvier 1995.



Au moyen d'installations ultramodernes (nurserie, systèmes de nourrissage automatique, atelier de transformation, ...) l'entreprise a su intégrer toutes les dimensions de la reproduction artificielle des esturgeons jusqu'à la fabrication des produits finis.

Localisée sur les bords de l'Adour (Landes), STUR a réussi grâce à l'amélioration de ses techniques d'élevage et d'affinage à proposer des produits de grande qualité : grains d'un diamètre au moins égal à 2,7 mm, goût exceptionnel légèrement iodé, bonne longueur en bouche, ...

Cette qualité, conjuguée à l'obtention du label « caviar d'Aquitaine », permet de maintenir les prix à un niveau élevé.

Après quelques années difficiles liées au cycle particulièrement long de cette activité, les premiers résultats bénéficiaires sont apparus dès l'exercice 2006. Aujourd'hui, pour le plus grand plaisir de ses associés, STUR propose des dividendes substantiels (taux de distribution : 60 %)

La croissance de l'entreprise a permis de créer à ce jour 30 emplois (dont certains hautement qualifiés). L'engagement du personnel ne s'est jamais démenti grâce notamment à une politique salariale et une participation aux résultats particulièrement favorables aux salariés.

La direction souhaite néanmoins aujourd'hui donner un second souffle à l'entreprise et pour cela, doit procéder à des arbitrages.

TRAVAIL À FAIRE

1°) A la lecture de ce contexte, identifier :

- les ressources de cette organisation
- des indicateurs pertinents pour apprécier sa performance
- les contraintes et les opportunités dans la recherche de performance

2°) a) Définir ce qu'est une société de capital risque.

b) Indiquer dans quelle mesure Rémi Martin et ses amis ont été bien inspirés de s'associer à cette dernière à hauteur de 2 600 000 €.

Un des associés a entendu parler de plateforme d'investissement en ligne.

c) Préciser cette notion.

3°) a) À la lumière des annexes 1 et 2, répertorier les éléments susceptibles d'avoir une incidence sur la rentabilité de l'entreprise ?

Les autres charges de l'entreprise figurent en annexe 2 pour 3 000 000 €

b) Citer des exemples de charges que l'on peut y trouver.

c) Comparer les notions de coût et de prix.

d) Procéder à la détermination du niveau de rentabilité de STUR aujourd'hui.

4°) a) Expliquer la différence entre les prix proposés par la concurrence et ceux pratiqués par STUR.

b) Présenter la relation entre le prix, le coût et le niveau de qualité du produit en prenant appui sur la situation de cette entreprise.

c) Proposer une définition de la notion de qualité.

La société de capital risque estime que les conditions actuelles ne sont pas optimales et qu'il serait sans doute possible d'améliorer la performance de l'entreprise. Il s'agirait d'augmenter encore la rentabilité des capitaux investis dans STUR et/ou gagner des parts de marché.

L'entreprise s'interroge donc sur les arbitrages à opérer.

Par équipes de 2 ou 3 élèves vous répondrez aux questions suivantes :

5°) Est-il judicieux de tenter de porter à 40% la part des ventes directes ?

Pour atteindre cet objectif, il faudrait envisager une baisse du prix de 10%. Chaque année, il serait alors nécessaire de prévoir des actions pour un meilleur référencement du site ainsi que des actions de promotion qui peuvent être estimées à 400 000 €. Enfin des charges additionnelles de personnel sont dans ce cas à prévoir : 300 000 €.

6°) Est-il souhaitable que STUR porte la production annuelle de caviar à 8 tonnes ?

(Annexe 3)

7°) La délocalisation de la production en Roumanie doit-elle être envisagée ?

(Annexe 4)

Pour chacune de ces décisions possibles (questions 5, 6, et 7), vous examinerez les conséquences sur les différents indicateurs (en particulier le niveau du chiffre d'affaires et la profitabilité). Cependant, les autres conséquences (sociales par exemple) ne devront pas être occultées.

Pour ces questions, vous ne manquerez pas d'utiliser un tableur.

8°) Qu'en concluez-vous ?

9°) Établir au moyen d'un logiciel de présentation, un diaporama pour présenter à la direction de STUR le résultat des trois solutions possibles ainsi que vos préconisations.

10°) Présenter à la classe le résultat de votre analyse.

On vous communique les informations suivantes :

Annexe 1 : De la production de caviar à sa commercialisation

Annexe 2 : Informations diverses relatives à l'entreprise STUR en 2011

Annexe 3 : Conséquences d'une augmentation de l'activité (Production portée à 8 tonnes)

Annexe 4 : L'aventure roumaine : solution viable ou mirage ?

ANNEXE 1 : De la production de caviar à sa commercialisation

1 – LA PRODUCTION

Les esturgeons utilisés pour la production de caviar sont âgés de 8 ou 9 ans. La maturité des œufs est vérifiée par une échographie pour faire un diagnostic sur la maturité des gonades. Les femelles dont le stade est intéressant sont sélectionnées afin de pratiquer une biopsie. Par cette opération, on va chercher physiquement quelques œufs dans le poisson : on les mesure et on évalue la texture, la fermeté des grains ainsi que la taille et la couleur.



Dans les 3 jours suivant la biopsie, si l'on identifie une femelle parfaitement en adéquation avec le cahier des charges, elle est amenée dans un atelier qui a tout d'un laboratoire. Vestes blanches, masque sur la bouche et le nez, gants et charlotte: les conditions d'hygiène sont strictes

Là, les femelles esturgeons sont assommées avant d'être saignées. La poche des œufs est retirée des poissons.

Le caviar proprement dit est préparé de façon traditionnelle : les œufs sont alors tamisés pour les séparer des membranes qui les enveloppent, rincés à l'eau puis égouttés. Ils représentent environ 10 % du poids total du poisson.

Après un temps de repos, ils sont simplement salés pour devenir le caviar.



2 – LE CONDITIONNEMENT

Ce caviar est ensuite empoté dans des boîtes métalliques fermées sous vide. Une fois les boîtes fermées, le produit est enfin entreposé dans des armoires frigorifiques entre - 4°C et + 4°C en attendant l'expédition. Les gourmets auront alors trois mois, une fois la boîte achetée, pour la déguster.

3 – LA COMMERCIALISATION

La spécificité par rapport aux autres produits festifs est que le caviar se consomme quasi uniquement au moment des fêtes de fin d'année. 80 % du chiffre d'affaires est réalisé sur les trois derniers mois de l'année.

On peut également noter la grande fidélité de la clientèle. « Un client conquis est un client à vie » se plaît à répéter Rémi MARTIN. Aussi l'augmentation des parts de marché constitue un objectif important pour l'entreprise.

Aucune difficulté ne semble apparaître quant aux débouchés. STUR commercialise actuellement 20 % de sa production en direct grâce en particulier à son site internet.

ANNEXE 2 - Informations diverses relatives à l'entreprise STUR en 2011

Production et vente de caviar : 6 000 Kgs

Niveau de prix (en €)

	Prix de vente pratiqués par STUR		Prix de vente moyens de la concurrence	
	Circuit grande distribution et magasins de luxe	Vente directe (e-commerce)	Circuit grande distribution et magasins de luxe	Vente directe (e-commerce)
Kg de Baeri	1 100	1 800	900	1 600

Dépenses (charges) :
- en personnel : 1 600 000 €
- liées à l'alimentation (granulés) : 2 500 000 €
- autres : 3 000 000 €

ANNEXE 3 : Conséquences d'une augmentation de l'activité **(Production portée à 8 tonnes)**

Conséquences sur les recettes : les conditions d'élevage se dégradant, on peut raisonnablement penser que la qualité du caviar produit diminuerait, ce qui aurait pour conséquence une diminution des prix de vente de 10 %. Par ailleurs, les négociations avec les distributeurs entraîneraient une baisse de nos prix de vente de 5 %.

Conséquences sur les dépenses : l'embauche de salariés et le recours aux heures supplémentaires auraient pour effet d'augmenter le coût du travail de 30 %. Les «autres charges» progresseraient de 20 %.

Une inquiétude apparaît néanmoins à propos des conséquences environnementales que ne manquerait pas d'entraîner cette augmentation des capacités de production.

La pression des élus locaux et des associations écologistes nous inciterait à moderniser nos installations de façon à moins dégrader l'environnement (traitement des eaux à la sortie des bassins). Le coût annuel est estimé à 100 000 €.

ANNEXE 4 : L'aventure roumaine : solution viable ou mirage ?

Une délocalisation de la production en Roumanie est envisagée. Avec des capacités de production équivalentes, STUR serait alors en mesure de réduire ses charges de personnel d'environ 60% et les autres charges de 20%.

Il serait alors possible de produire des esturgeons Transmontanus (communément appelés esturgeons blancs) sensiblement plus recherchés que les Baeri (prix de vente supérieur de 10%). Il est rappelé que l'élevage de cette espèce est aujourd'hui interdite en France. La répartition entre les deux espèces serait la suivante : 80% de Baeri et 20% de Transmontanus.

Cependant, la perte du label «Caviar d'Aquitaine » et la difficulté à maintenir le niveau de qualité, entraîneraient vraisemblablement une baisse des prix de 15 %.

Le coût des licenciements consécutif à cette délocalisation est estimé à 150 000 €, et les autres dépenses induites à 100 000 €.

