

Code épreuve : 300

BANQUE COMMUNE D'ÉPREUVES

Conception : EM STRASBOURG

MANAGEMENT ET GESTION DE L'ENTREPRISE
OPTION TECHNOLOGIQUE

Lundi 6 mai 2013 – de 8h à 12h

SOMMAIRE

INTRODUCTION	page 2
DOSSIER 1 : La place de Bricoreso sur le marché de la distribution d'articles de bricolage	page 3
DOSSIER 2 : Les choix commerciaux de Bricoreso.....	page 3
DOSSIER 3 : La situation financière de Bricoreso	page 4
DOSSIER 4 : Les nouveaux chantiers de la Gestion des Ressources Humaines chez Bricoreso	page 5
ANNEXES	page 6 à 16
Annexe 1 : La distribution d'articles de bricolage en France	
Annexe 2 : Bricoreso : un acteur de proximité	
Annexe 3 : Les actions commerciales chez Bricoreso	
Annexe 4 : Le développement de l'activité « Brico-drive-in » dans le magasin de Sainte-Maxime	
Annexe 5 : Schéma relationnel	
Annexe 6 : Comptes consolidés de Bricoreso et autres informations financières	
Annexe 7 : Analyse financière : quelques ratios de structure	
Annexe 8 : L'investissement dans un nouveau point de vente à Peronne	
Annexe 9 : Les Ressources Humaines chez Bricoreso	

Matériel autorisé :

Les calculatrices de poche pouvant être programmables et alphanumériques, à fonctionnement autonome, sans imprimante, sans document d'accompagnement et de format maximum 21 cm de long sur 15cm de large.

BRICORESO est un groupe français qui détient des enseignes de bricolage, sur tout le territoire national mais aussi en Europe.

Luc Verennes, son président directeur général, est à l'origine de l'histoire de ce « petit poucet » qui a su grandir, tout en restant proche de ses clients. Dans les années 1970, il ouvre son premier magasin à Paris avec l'idée de créer un lieu qui regroupe sous un même toit tout ce dont les bricoleurs peuvent avoir besoin, du petit outillage au matériel de peinture et de plomberie. Depuis lors, la proximité est toujours restée le maître mot du groupe.

La croissance de l'entreprise s'est faite progressivement, essentiellement par le rachat successif de magasins de bricolage. A la fin des années quatre vingt dix, le groupe détenait déjà une soixantaine de magasins et était introduit en Bourse.

BRICORESO demeure aujourd'hui un groupe indépendant, qui compte 160 surfaces de vente détenues en propre, auxquelles s'ajoutent quelque 30 magasins franchisés. Ce sont des magasins à taille humaine (3 000 m² en moyenne contre 8 000 m² pour les plus gros concurrents), le plus souvent implantés dans des agglomérations de taille moyenne.

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe est de 698 millions d'euros. Les deux tiers de ce chiffre d'affaires sont réalisés en France, le reste aux Pays-Bas, en Belgique et en Italie.

L'essentiel des ventes provient des rayons liés au bricolage léger (électricité, outillage, peinture, rangement...) et au bricolage lourd (construction, chauffage, isolation...). Mais l'entreprise développe depuis quelques années des rayons décoration et jardinage. Elle s'est ainsi orientée vers un concept global d'aménagement et d'embellissement de la maison.

L'implication des 4 100 collaborateurs est fondamentale. La politique de recrutement du groupe est dynamique : près de 700 nouveaux contrats à durée indéterminée étaient conclus en 2011. Des actions de formation permettent d'améliorer l'accueil et le niveau de service. L'entreprise encourage la performance et veut miser sur la promotion interne.

Dans un environnement en perpétuelle évolution, l'entreprise poursuit sa stratégie de croissance, innove et s'adapte : ouvertures et rachats de magasins, lancement d'une nouvelle enseigne, e-commerce, développement de services aux clients... L'entreprise s'attache à augmenter la satisfaction client et la rentabilité au m².

Luc Verennes souhaite ainsi consolider la position de BRICORESO et poursuivre son développement.

DOSSIER 1 : LA PLACE DE BRICORESO SUR LE MARCHÉ DE LA DISTRIBUTION D'ARTICLES DE BRICOLAGE (ANNEXES 1 ET 2)

En vous appuyant sur la présentation générale de l'entreprise et les annexes 1 et 2,

- 1/ Identifier le métier de l'entreprise BRICORESO et ses finalités.
- 2/ Analyser l'environnement de l'entreprise en identifiant les opportunités et menaces.
- 3/ Positionner l'entreprise BRICORESO sur son marché, du point de vue de sa taille. Quels sont les risques qui en découlent ?
- 4/ Identifier les stratégies génériques mises en œuvre par BRICORESO, et préciser les avantages et inconvénients de ces choix.

DOSSIER 2 : LES CHOIX COMMERCIAUX DE BRICORESO (ANNEXES 1 A 5)

BRICORESO a réussi à conserver ses parts de marché malgré un environnement économique défavorable. L'entreprise a en effet su évoluer et innover.

Elle poursuit le développement quantitatif de son parc de magasin par des créations de points de vente lui appartenant, des rachats et aussi en accueillant de nouveaux franchisés. Du point de vue qualitatif, BRICORESO teste de nouveaux concepts de magasin, développe les services à la clientèle et son site de e-commerce monte en puissance.

En vous appuyant sur la présentation générale de l'entreprise et les annexes 1 à 5, répondre aux questions suivantes :

La montée en puissance de la vente en ligne

- 1/ Caractériser la stratégie de distribution de l'enseigne et expliquer ce qui peut motiver l'entreprise à miser sur la distribution en ligne.
- 2/ Justifier le choix d'organisation logistique de la vente en ligne, identifier les activités qui permettent d'établir une proposition de délai de livraison au client et indiquer les vérifications nécessaires pour que la date de livraison soit connue de manière certaine.

L'évolution de l'offre commerciale dans les magasins de petite taille

- 3/ Analyser l'évolution de l'offre dans les magasins de petite taille en identifiant les raisons de ces choix.

Le développement du « BRICO drive-in »

- 4/ Justifier le choix de développer l'activité de « Brico drive in ».
- 5/ Réaliser les prévisions relatives à l'activité de « Brico drive-in » du magasin de Sainte-Maxime en vous appuyant sur l'annexe 4. Indiquer si la démarche vous semble pertinente.

Le suivi commercial des franchisés

Le suivi commercial des franchisés s'appuie sur une base de données dont le modèle relationnel figure en annexe 5.

6/ Expliquer ce que donne la requête SQL suivante :

```
SELECT NomFran, TelFran
FROM FRANCHISE, CA_PREVISIONNEL, REGION
WHERE FRANCHISE.NumFran=CA_PREVISIONNEL. NumFran
AND CAUnivPrévu>700000
AND CodeReg= « 2 » ;
```

DOSSIER 3 : LA SITUATION FINANCIERE DE BRICORES0 (ANNEXES 6 A 8)

Le marché du bricolage grand public a poursuivi son redressement en 2011, avec un taux de croissance 2.6% en 2011 (3.4% pour les seules GSB). La question de la rentabilité de l'activité se pose toutefois pour les grandes surfaces de bricolage, dans un contexte économique incertain.

En vous appuyant sur les annexes 6 à 8,

1/ Après avoir comparé l'évolution de l'activité globale de BRICORES0 à celle du marché français sur la période 2010-2011, analyser la formation du résultat de l'entreprise et son évolution, en vous aidant des indicateurs suivants que vous calculerez pour 2010 et 2011 et que vous commenterez (annexe 6) :

- la marge commerciale et le taux de marge
- la valeur ajoutée, dont vous analyserez la répartition entre les différents bénéficiaires
- l'excédent brut d'exploitation en valeur absolue et en pourcentage du chiffre d'affaires
- un ratio de rentabilité financière (bénéfices nets / capitaux propres)

2/ Calculer les ratios proposés en annexe 7 sur la structure financière, pour 2010 et 2011. Conclure sur la capacité de développement futur de l'entreprise si elle souhaite poursuivre sa stratégie de développement par la création, l'extension ou le rachat de surfaces de vente.

L'ouverture d'un nouveau point de vente est envisagée à Péronne.

3/ A partir des informations de l'annexe 8, évaluer la rentabilité de cet investissement sur la base du critère de la VAN et commenter le résultat obtenu.

DOSSIER 4 : LES NOUVEAUX CHANTIERS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES CHEZ BRICORESOS (ANNEXE 9)

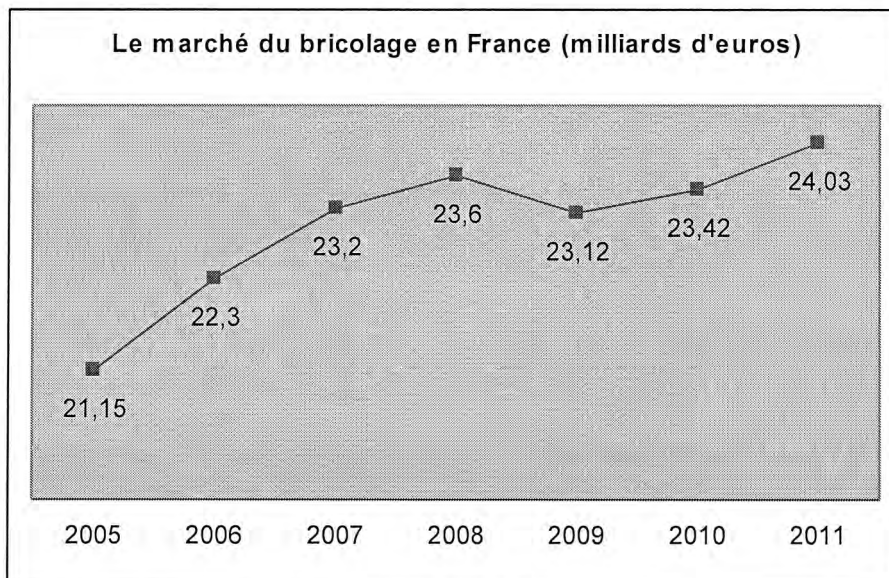
En vous appuyant sur l'annexe 9,

- 1/ Décrire et caractériser les différents éléments de la politique de rémunération de l'entreprise, en analysant pour chacun, les objectifs visés. Justifier, en particulier, le choix d'un intéressement fondé sur la performance collective et non individuelle.
- 2/ Proposer, en le justifiant, un critère supplémentaire à intégrer dans le calcul de l'intéressement conformément aux souhaits de la direction des ressources humaines.
- 3/ Justifier la volonté de la direction de BRICORESOS de mettre l'accent sur la promotion interne à travers la gestion des potentiels.
- 4/ Identifier les compétences ou aptitudes supplémentaires nécessaires pour passer d'un poste de conseiller clientèle à un poste de chef de rayon d'une part, d'un poste de chef de secteur à directeur de magasin d'autre part.

ANNEXE 1: LA DISTRIBUTION D'ARTICLES DE BRICOLAGE EN FRANCE

Sources : D'après LSA ; Les Échos ; Marketing magazine ; UNIBAL (Union nationale des industriels du bricolage, du jardinage et de l'aménagement du logement)

La dynamique du marché



Le marché français du bricolage est estimé à 24.03 milliards d'euros TTC (sorties de caisse) en 2011. Il recouvre les achats de produits effectués par les consommateurs pour aménager et décorer leur foyer. Il s'agit à la fois :

- d'articles de bricolage lourd : bâti-matériaux, plomberie, sanitaire... (environ 50% du marché)
- d'articles de bricolage léger : outillage, quincaillerie, électricité... (environ 30% du marché)
- et d'articles de bricolage de décoration : revêtements de sols, murs, décoration... (environ 20% du marché)

Sur la période 2005-2008, le marché a connu une croissance annuelle moyenne de 3,7 %, portée par l'engouement des français pour le bricolage et la décoration, mais aussi par la croissance du nombre de ménages et par la bonne santé du marché de l'immobilier. Les mesures favorisant l'accès à la propriété et les mesures fiscales visant à promouvoir l'amélioration de l'habitat ont soutenu les projets d'aménagement des Français.

En 2009, le contexte a été défavorable, avec la crise économique et le recul du marché de l'immobilier. Ce dernier s'est retourné en 2008, les transactions y ont été moins nombreuses. Le marché du bricolage a ainsi pour la première fois, reculé de 2 % en 2009.

Sur l'année 2010, le marché du bricolage a connu un certain redressement avec un taux de croissance de 1.3 %, qui s'est bien confirmé en 2011 avec une augmentation de 2.6%. Toutefois, des incertitudes pèsent sur l'activité en 2012, compte tenu de la conjoncture économique, et du nouveau retournement du marché immobilier (les transactions immobilières connaissent une baisse significative sur le premier semestre).

Le bricolage reste le premier poste de dépenses d'équipement de la maison des Français, devant l'ameublement ; la TV, Hi-Fi, photo ; l'électroménager... Le budget que les ménages y consacrent est important, puisqu'il se situe au deuxième rang européen (derrière l'Allemagne), avec 694 euros en moyenne en 2009.

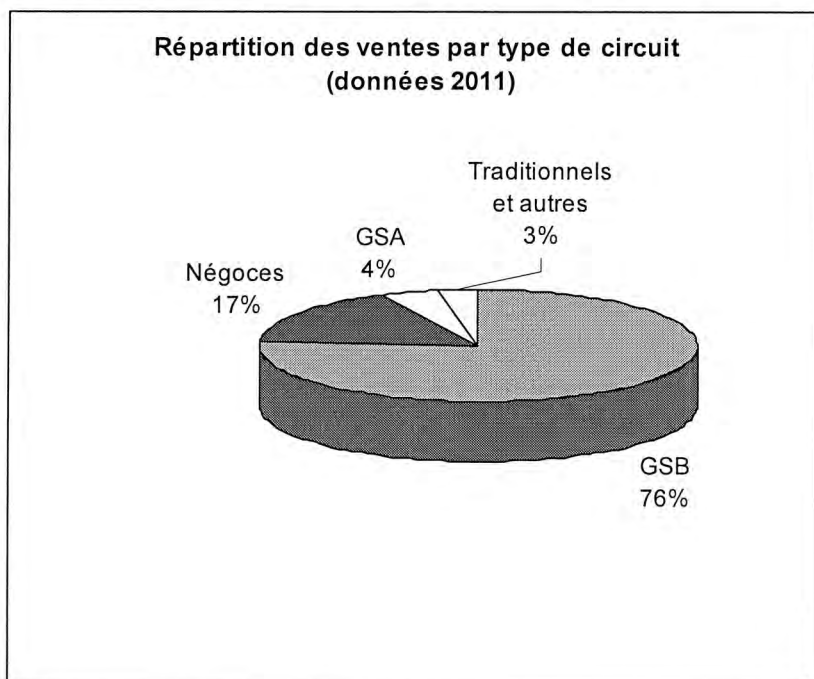
En bricolant, les Français cherchent avant tout à améliorer leur domicile afin de se sentir mieux chez eux. Cet élément est plus fort chez les propriétaires que les locataires, et particulièrement important chez les jeunes de moins de 35 ans. Ils souhaitent également réaliser des économies d'énergie, adopter des équipements permettant de mieux respecter l'environnement, et enfin améliorer la décoration de leur intérieur. Le bricolage permet de réaliser soi-même un travail d'aménagement à un coût moindre que lorsqu'on recourt à un professionnel. Mais c'est aussi de plus en plus un loisir.

Les hommes de 35 à 49 ans représentent encore la majorité des bricoleurs. Le prix est le critère essentiel de l'acte d'achat, mais la qualité n'est pas négligée. Le bricolage se développe rapidement auprès d'une population jeune (25-35 ans), urbaine et féminine. Cette dernière catégorie de clientèle est plutôt aisée (issue d'une catégorie socioprofessionnelle élevée), s'intéresse à la décoration et se préoccupe des questions environnementales. Les seniors bricolent aussi sur des chantiers moins importants, mais avec une dimension « plaisir » forte et le désir de créer quelque chose.

Globalement, les clients font preuve d'exigence. Ils sont attentifs aux prix, mais comparent aussi les caractéristiques des produits. Le hard discount est d'ailleurs peu présent sur le marché. Les consommateurs recherchent en effet l'efficacité, la simplicité d'utilisation, la préservation de la santé par des matériaux sains et sans risque pour l'utilisateur, la protection de l'environnement. Les fabricants font d'ailleurs un effort d'innovation pour proposer des produits labellisés ou certifiés et des gammes écologiques. Les GSB (grandes surfaces de bricolage) référencent de plus en plus de produits écologiquement responsables et intègrent dans leur assortiment des produits proposant des solutions écologiques (récupérateurs d'eau de pluie, composteurs...).

Les acteurs de la distribution

Les GSB, GSA (grande surfaces alimentaires) et les négoce en matériaux représentent l'essentiel du marché total du bricolage grand public en France.



	Évolution 2011 par rapport à 2010
GSB	+ 3.4 %
Négoces	+ 3.9 %
GSA	-12.4 %
Traditionnels et autres	0 %
Total	+2.6 %

- Les négoce en matériaux, tels que Point P, Gedimat, ou encore Big Mat sont spécialisés dans le bricolage lourd, pour lequel ils ont une image d'expert et sont très visibles. Après avoir souffert de la crise et du ralentissement des gros chantiers en 2009, ils ont connu une reprise en 2011, liée à l'augmentation des mises en chantier. Mais ils souffrent de la concurrence des GSB qui développent des services tels que la pose.

- Le circuit des « traditionnels » (boutiques spécialisées et indépendantes souvent situées dans les villes) connaît un recul sur les dernières années, recul amorcé avant la crise économique et de l'immobilier. Les prix y sont souvent plus élevés et le choix moindre, même si le service est personnalisé.

- Les GSA, telles que Carrefour, Auchan, System U... offrent des articles de bricolage basiques et en nombre réduit, mais ont tendance à réduire ces rayons au profit d'autres consommables plus rentables. Elles ont en effet du mal à rivaliser avec les GSB même si elles bénéficient d'un maillage important sur le territoire et d'une fréquentation élevée.

- Les GSB telles que Leroy Merlin, Castorama, ou encore Mr Bricolage dominant largement le marché avec 76 % des ventes en 2011. C'est aussi le circuit le plus dynamique, qui résiste au retournement conjoncturel. Les GSB bénéficient de l'engouement des Français pour le bricolage, et capitalisent sur leur image d'experts et sur l'étendue de leur offre. Cette croissance est portée par les ouvertures et agrandissements de magasins. La surface totale des points de vente a crû, passant à 7.88 millions de mètres carrés pour 2359 magasins en 2011.

Les rayons phares dans les GSB en 2011 ont été : l'ensemble plomberie – chauffage – sanitaire ; le bois et dérivés ; la décoration ; suivis du jardin. Le rayon matériaux n'arrive qu'ensuite, ce qui confirme que les bricoleurs ont privilégié la décoration et les réaménagements intérieurs à la construction lourde.

Les GSB, comme l'ensemble des enseignes de la grande distribution, ont été touchées par la loi de modernisation de l'économie (loi LME) qui a imposé un raccourcissement des délais de paiement aux fournisseurs à 45 jours fin de mois. Les GSB ont obtenu un accord dérogatoire pour mettre en œuvre la mesure progressivement d'ici fin 2012.

Des GSB nombreuses et hétérogènes

A côté d'acteurs d'envergure nationale voire internationale (Leroy Merlin, Castorama, Brico Dépôt, Saint-Gobain ...), coexistent des distributeurs de taille régionale (groupe Chaumat), et un nombre encore important d'indépendants, non affiliés à un réseau.

Deux groupes dominent le circuit des GSB : ce sont les leaders Kingfisher (Castorama, Brico Dépôt), qui réalisaient un chiffre d'affaires dans le bricolage en France de 6 190 milliers d'euros TTC en 2011 et Adeo (Leroy Merlin, Bricoman), avec un CA très proche du premier groupe. Ces groupes de grande envergure disposent de ressources financières importantes.

Viennent ensuite Bricomarché (CA de 1 890 milliers d'euros) et Mr Bricolage (CA de 1 574 milliers d'€).

On trouve ensuite des acteurs de taille plus réduite mais avec une place non négligeable sur le marché. C'est le cas de E. Leclerc ou encore BRICORESO.

On distingue parmi les grands acteurs plusieurs modes de développement. Dans les réseaux d'indépendants (affiliation, franchise, coopérative), une certaine autonomie est laissée aux adhérents sur la gestion de leur politique commerciale. Les adhérents supportent la majeure partie des frais d'exploitation et les investissements.

D'autres réseaux sont « intégrés », les enseignes étant détenues et contrôlées entièrement par la maison- mère.

Un circuit qui se concentre

Le circuit des GSB a par ailleurs tendance à se concentrer : certaines enseignes disparaissent pour passer sous une autre enseigne bénéficiant d'une meilleure notoriété et plus attractive pour la clientèle.

On observe aussi des opérations d'acquisitions et de prises de participation, certains groupes choisissant la croissance externe, notamment du fait d'un contexte réglementaire contraignant pour l'ouverture de nouvelles surfaces de taille importante.

Les groupes et enseignes faisant figure de challengers ou d'outsiders sont les plus exposés à ces opérations. En quête de ressources financières, ils peuvent être amenés à ouvrir leur capital pour assurer leur développement.

Les GSB et le e-commerce : des débuts timides

Certaines GSB misent sur le e-commerce, avec un site de vente en ligne marchand. Mais ce canal de diffusion reste encore limité à quelques enseignes (Leroy Merlin, Castorama, ou encore BRICORESO). Les ventes en ligne représentaient 4 % du marché du bricolage en 2011. Le e-commerce représente toutefois un potentiel de croissance important, en particulier pour les produits lourds et encombrants ou pour les produits ne nécessitant pas de conseil personnalisé.

Des métiers qui évoluent

Les GSB ont eu tendance ces dernières années à explorer des territoires de plus en plus éloignés de leur cœur de métier, essentiellement dans la décoration, le jardinage, les bâti-matériaux et l'éco-construction.

Les enseignes de bricolage évoluent vers un concept plus global dédié à la décoration et l'aménagement de la maison. Elles dynamisent ainsi le chiffre d'affaires par magasin et valorisent leur image.

ANNEXE 2: BRICORESO : UN ACTEUR DE PROXIMITÉ

Un groupe indépendant et proche de ses clients

BRICORESO est l'un des premiers groupes indépendants - et qui entend bien le rester - sur le marché des surfaces moyennes. Le groupe a su créer des magasins à taille humaine, adaptés aux attentes d'une clientèle majoritairement composée de particuliers.

Implanté dans des agglomérations moyennes de 30 000 à 40 000 habitants, le groupe est aussi présent dans les grands centres urbains. La surface moyenne des magasins BRICORESO est de 3 000 m² environ. Ainsi, BRICORESO « s'éloigne » de ses grands concurrents qui visent des surfaces de magasin et des villes plus importantes.

L'entreprise se veut aussi proche de ses clients en misant sur le conseil ; le rôle des vendeurs y est particulièrement important.

BRICORESO a par ailleurs été un des premiers à miser sur le e-commerce et a récemment rénové son site de vente en ligne.

Un développement par rachat de magasins existants

Garantir des prix compétitifs nécessite d'avoir atteint une taille suffisante pour disposer d'un pouvoir de négociation auprès des fournisseurs. Luc Verennes l'a compris très vite et n'a eu de cesse, depuis l'ouverture de son premier magasin, de multiplier les points de vente. Il a alors recherché des groupes à racheter. Au début des années 90, il a acheté le groupe BRICORESO qui comporte une douzaine de points de vente.

Le début de l'aventure BRICORESO a alors commencé. En 1998, pour se donner les moyens de réussir, le PDG a introduit sa société en bourse. Les rachats de chaînes se sont multipliés : La Quincaillière, Outillerie et Bricostar. Le rachat de magasins existants est devenu la stratégie de développement privilégiée du groupe. Le recours à la franchise n'a été que le fruit du hasard. Les franchisés représentent aujourd'hui 20 % des points de vente. L'entreprise accueille, sans aller les chercher, les magasins qui souhaitent rejoindre l'enseigne dans le cadre d'un contrat de franchise.

Une expansion européenne

La France est devenue rapidement trop étroite pour le développement du groupe et les perspectives du marché européen ont incité l'entreprise à s'internationaliser. La Belgique et les Pays-Bas ont été les premiers pays visés. L'Italie a suivi rapidement. Là encore, on a privilégié la croissance externe : "le rachat d'une enseigne existante présente l'avantage d'apporter une connaissance du marché local, ce qui est un véritable atout, notamment à l'étranger", selon Luc Verennes.

En 2011, un tiers du chiffre d'affaires de BRICORESO était réalisé hors de France.

En 2012, Luc Vérennes déclare « rester à l'affût des opportunités » même s'il y a de moins en moins d'enseignes de petite taille à acheter en France. « Rester sur place, c'est reculer », confie le dirigeant. Il croit aux bienfaits du développement en France comme à l'étranger, qui apportera une dynamique positive dans l'entreprise, pour les collaborateurs (via les perspectives de carrière) et pour les actionnaires.

ANNEXE 3: LES ACTIONS COMMERCIALES CHEZ BRICORESO

En 2011, BRICORESO a accueilli de nouveaux franchisés. Il s'agit, pour deux d'entre eux, de magasins indépendants qui rejoignent l'enseigne BRICORESO, et pour un autre, d'un changement d'enseigne.

Depuis 2 ans, un nouveau concept de magasin a été initié à Beauvais (Oise) puis implanté dans plusieurs autres sites. Il se caractérise par une taille plus modeste, une offre de produit reposant sur un choix simplifié en libre service autour de 30 000 références au lieu des 100 000 d'un magasin classique. L'aménagement intérieur du magasin est rajeuni et s'organise autour de quatre espaces « brico », « déco », « jardin », « bâti ». L'accent est aussi mis sur les services : des fiches conseils figurent sur le site web de l'enseigne et un service de pose à domicile est proposé aux clients.

Il y a 3 ans, l'entreprise a lancé un site de e-commerce. En 2010, l'offre de produits sur le site de e-commerce a été élargie et atteint 2 500 références environ, avec un objectif de 10 000 références pour 2012. L'offre centrée, la première année, sur le jardin a permis de valider l'organisation mise en place en termes de qualité et de coûts. En effet, plutôt que de créer un entrepôt dédié, BRICORESO a fait le choix d'appuyer son activité de vente par internet sur son réseau de magasins. Chaque commande est attribuée au magasin le plus proche du client et enregistrée dans le chiffre d'affaires de ce magasin qui prend lui-même en charge la chaîne logistique jusqu'à la livraison à l'adresse du client. Le site d'e-commerce propose le magasin en fonction de cette adresse. La date de livraison proposée dépend alors de la disponibilité du produit dans ce magasin et de la disponibilité du véhicule de livraison du magasin. Le délai de livraison est de « jour de commande + 1 » en cas de disponibilité du produit et de « jour de commande + 10 » en cas de nécessité de réassort.

ANNEXE 4: LE DÉVELOPPEMENT DE L'ACTIVITÉ « BRICO-DRIVE-IN » DANS LE MAGASIN DE SAINTE-MAXIME

Le magasin de Sainte Maxime (dans le Var) a été retenu comme magasin test pour la vente en « Brico drive-in ». C'est un concept innovant dans la distribution des produits de bricolage qui s'inspire du service au volant (« drive-in ») dans la restauration rapide. Les clients entrent avec leur véhicule dans cet espace de vente d'articles lourds et volumineux proposés en libre service et libre service assisté. Ils empruntent une piste en sens unique, chargent directement dans leur coffre les articles choisis et passent en fin de circuit au poste de caisse organisé pour éviter des manipulations de marchandises.

Les articles vendus sont des matériaux de construction : parpaings, briques, ciment, charpente, ardoises, gouttières, fosses, produits d'isolation, dalles...

Avant de lancer ce concept, l'enseigne a réalisé une enquête au niveau national qui a mis en évidence l'intérêt de la clientèle pour cette formule.

Le « Brico drive-in » doit occuper une surface de vente de 2 500 m².

Le directeur du magasin de Sainte-Maxime souhaite réaliser l'analyse prévisionnelle en partant des données internes du magasin.

Pour cela il vous faut :

- calculer les chiffres d'affaires prévisionnels des quatre années suivant l'ouverture (2012 à 2015) à l'aide d'une méthode d'ajustement des moindres carrés.
- pour chaque période 2012 et 2015, présenter dans un tableau les données prévisionnelles concernant le chiffre d'affaires H.T. et la marge sur coût variable H.T.

Les statistiques du magasin de Sainte-Maxime donnent les résultats suivants pour les articles concernés :

Années	2008	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires (H.T.)	2 328 000	2 364 000	2 496 000	2 576 000

Le taux de marge sur coût variable moyen sur les articles vendus dans le « Brico drive-in » est de 20 %.

ANNEXE 5: SCHEMA RELATIONNEL

Règles de gestion :

Le marché français est découpé en 5 régions

Une région est animée par plusieurs commerciaux

Un commercial ne travaille que dans une seule région

Chaque franchisé est visité par un seul commercial

Les produits vendus par BRICORESOS se répartissent en 4 univers

Pour chaque univers, le franchisé s'engage sur un chiffre d'affaires prévisionnel annuel

Dictionnaire des données

N°	Libellé	Commentaires
1	NomFran	Nom du franchisé
2	NumFran	Numéro du franchisé
3	VilleFran	Ville du franchisé
4	TelFran	Téléphone du franchisé
5	NomUniv	Nom de l'univers
6	NumUniv	Numéro de l'univers
7	CodeReg	Code de la région
8	NomReg	Nom de la région
9	NumCial	Numéro du commercial
10	NomCial	Nom du commercial
11	TelCial	Téléphone du commercial
12	CAUnivPrévu	Chiffre d'affaires prévu de l'univers

Schéma relationnel

FRANCHISE (NumFran, NomFran, VilleFran, TelFran, #NumCial)

COMMERCIAL (NumCial, NomCial, TelCial, #CodeReg)

REGION (CodeReg, NomReg)

CA_PREVISIONNEL (#NumFran, #NumUniv, CAPrévu)

UNIVERS (NumUniv, NomUniv)

Clés primaires

Clés étrangères

ANNEXE 6: COMPTES CONSOLIDÉS DE BRICORESO ET AUTRES INFORMATIONS FINANCIÈRES

Les comptes consolidés sont présentés pour les années 2010 et 2011, en milliers d'euros.

COMPTE DE RESULTAT (en milliers d'euros)

Libellé	31/12/2011	31/12/2010
Produits d'exploitation		
Chiffre d'affaires (ventes marchandises)	698 013	675 735
Autres produits d'exploitation	6 370	11 973
	704 383	687 708
Charges d'exploitation		
Achats de marchandises	428 432	411 470
Variation de stocks de marchandises	-5 942	-492
Charges externes	99 725	102 153
Charges de personnel	120 799	112 210
Impôts et taxes	8 012	10 723
Dotation aux amortissements	15 651	15 549
Dotation aux provisions	960	2 780
	667 637	654 393
RESULTAT D'EXPLOITATION	36 746	33 315
Produits financiers		
Produits de trésorerie	1 775	1 702
Charges financières		
Intérêts et charges assimilés	5 736	6 524
RESULTAT FINANCIER	-3 961	-4 822
Produits exceptionnels (cessions d'actifs)	3 820	59
Charges exceptionnelles	992	1 673
RESULTAT EXCEPTIONNEL	2 828	-1 614
Impôt sur les bénéfices	12 813	5 718
RESULTAT NET	22 800	21 161

BILAN (en milliers d'euros)

ACTIF	31/12/2011	31/12/2010	PASSIF	31/12/2011	31/12/2010
Immobilisations	266 753	258 566	Capitaux propres	274 144	257 956
Actif circulant			Provisions	8 536	7 063
stocks	213 225	204 014	Dettes		
créances	52 357	43 161	emprunts et dettes financières	70 298	53 234
valeurs mobilières de placement et autres placements	6 785	7 258	emprunts et concours bancaires (part à moins d'un an)	86 228	120 301
disponibilités	28 134	49 008	dettes fournisseurs	85 022	88 446
			autres dettes	43 026	35 007
TOTAL	567 254	562 007	TOTAL	567 254	562 007

Autres informations financières (en milliers d'euros)

	2011	2010
Dividendes versés	4 729	3 914
Capacité d'autofinancement (CAF)	52 400	48 100

ANNEXE 7: ANALYSE FINANCIÈRE : QUELQUES RATIOS DE STRUCTURE

Ratio	Calcul	Repère d'acceptabilité
Financement permanent	Ressources stables / actif immobilisé	Ce ratio doit être supérieur à 1. Le fonds de roulement est alors positif
Importance des dettes	Dettes financières nettes ⁽¹⁾ / capitaux propres	Ce ratio doit être inférieur à 1
Capacité de remboursement des dettes	Dettes financières nettes / résultat d'exploitation	Dans la profession, on considère que ce ratio doit être inférieur à 5.
Liquidité générale	Actifs circulants / Dettes à court terme	Ce ratio doit être supérieur à 1.

⁽¹⁾ Dettes financières à long et à court terme, moins les disponibilités et les valeurs mobilières de placement.

ANNEXE 8 : L'INVESTISSEMENT DANS UN NOUVEAU POINT DE VENTE A PERONNE

BRICORESOS envisage d'implanter un nouveau point de vente de taille modeste à l'entrée de la ville de Péronne (Somme). La surface de vente prévue est de 2 000 m². L'offre sera concentrée sur les espaces bricolage, décoration et bâti.

Le chiffre d'affaires annuel prévu est de 740 000 euros hors taxes. La marge commerciale prévisionnelle est évaluée à 60 %.

Les autres charges d'exploitation annuelles, à l'exclusion des amortissements, sont évaluées à 280 000 euros.

Le terrain coûte 90 000 euros, sa valeur devrait augmenter de 3 % par an. Le coût du magasin (installations et aménagements commerciaux) s'élève à 435 000 euros. L'amortissement linéaire sera pratiqué sur 5 ans ce qui correspond à la durée de vie réelle des installations et aménagements commerciaux.

Le stock de marchandises doit être suffisant pour assurer 45 jours de chiffre d'affaires hors taxes.

Les délais de paiement des fournisseurs de marchandises devraient être de 60 jours, les autres fournisseurs de biens et services seront payés à 30 jours.

Compte tenu du recours aux organismes de crédit à la consommation, le magasin ne financera que ses clients artisans (30% du chiffre d'affaires prévisionnel) et ce, sur 30 jours.

On considèrera que le taux d'IS est de 33,1/3 %, que les ventes et les charges sont constantes sur la période de 5 ans et que toutes les charges d'exploitation sont engagées dès le début du cycle d'exploitation. Le taux d'actualisation retenu est 6%. La société est supposée bénéficiaire pour les années à venir.

Les calculs seront arrondis à la dizaine d'euros supérieure.

ANNEXE 9: LES RESSOURCES HUMAINES CHEZ BRICORESO

BRICORESO compte plus de 4 000 collaborateurs en Europe. Chacun joue un rôle important, peut exprimer son point de vue et contribue à teinter le concept d'amélioration de l'habitat d'une touche d'innovation et de modernité.

BRICORESO met l'accent sur les ressources humaines car son dirigeant, Luc Verennes, est convaincu que le partage de valeurs est une composante cruciale de la performance commerciale et que la réussite est forcément collective.

Le salaire de base dans l'entreprise est en moyenne de 1 794 euros bruts en 2011. A ce salaire s'ajoute l'intéressement lié aux résultats du magasin qui représentait environ 5 % de la rémunération annuelle en 2010. Les valeurs de performance retenues pour le versement de la prime d'intéressement sont : le résultat d'exploitation, le chiffre d'affaires et le rendement (variables mesurées par magasin ou par service pour le siège).

S'ajoute également la participation aux bénéfices de l'entreprise (autour de 3 % de la rémunération annuelle pour 2010). L'accord de participation déroge au calcul légal, en tenant compte de l'amélioration de l'activité.

En 2000, un fonds commun de placement a été créé, alimenté par la participation et l'intéressement des salariés qui souhaitent verser leur quote-part dans ce fonds et par des versements volontaires par le biais d'un plan d'épargne entreprise (P.E.E). Ce P.E.E, géré par une grande banque, offre aux salariés la possibilité de choisir entre plusieurs fonds (exclusivement actions BRICORESO ; actions ; obligations ; ou encore monétaire). Les salariés sont ainsi devenus propriétaires de 0.6 % du capital de l'entreprise.

Ce système de rémunération se veut motivant et valorisant les efforts des salariés. Mais il est bien sûr tributaire des résultats de l'entreprise et de la conjoncture sur le marché. Ainsi, en 2009, le montant de la participation par salarié avait diminué de 38 %, et celui de l'intéressement de 22 % par rapport à 2008.

Dans le cadre de la renégociation du système d'intéressement prévue l'an prochain, la direction des ressources humaines souhaite enrichir les critères de performance avec une composante plus qualitative. Le dirigeant pense en effet que l'implication des salariés et leur sens du service aux clients sont cruciaux pour satisfaire ces derniers et renforcer la réussite de l'entreprise.

L'autre grand chantier des ressources humaines pour les années à venir concerne la gestion des potentiels qui s'inscrit dans une politique générale de développement de la promotion interne à laquelle Luc Verennes est très attaché. Il s'agit d'avoir une gestion plus dynamique des carrières au sein de l'entreprise. Chez le principal concurrent de BRICORESO, 90 % des directeurs de magasin en France ont débuté dans le groupe comme vendeur ou chef de rayon. Le groupe prône autonomie et responsabilité à tous les niveaux. Mais favoriser la promotion interne ne se fait pas sans accompagnement. La direction des ressources humaines de BRICORESO souhaite donc développer des outils d'aide à la mise en œuvre de la promotion interne.

Tournez la page S.V.P.

Les différents métiers chez BRICORESO :

Les grands métiers chez BRICORESO et les missions qui leur sont attribuées sont les suivants :

Directeur de magasin

Chef d'orchestre du magasin, il véhicule l'image et les valeurs de l'entreprise tout en assurant la croissance du chiffre d'affaires et le respect des engagements économiques.

Il manage et fédère toute l'équipe en créant les conditions d'épanouissement et de développement pour chacun des collaborateurs.

Chef de secteur

Membre de l'équipe d'encadrement du magasin, il participe aux prises de décisions et est force de proposition pour l'organisation et la croissance des résultats de son secteur.

Il pilote, développe et rentabilise son secteur dans le respect des objectifs fixés.

Il fédère son équipe autour de la satisfaction permanente du client et de l'esprit collectif.

Chef de rayon

Il anime au quotidien l'équipe de vente dans la réalisation des missions et l'atteinte des objectifs du rayon.

Passionné par le client, il est responsable de l'activité commerciale sur le terrain et de la bonne gestion du rayon afin de développer le chiffre d'affaires.

Il anime, motive et participe à la formation des collaborateurs de son équipe.

Il optimise l'approvisionnement au quotidien par une bonne gestion des ventes et des stocks.

Conseiller clientèle

Il accueille le client et lui propose la meilleure offre de produits et services adaptée à son besoin. Il est garant du linéaire des produits.

Hôte d'accueil caisse

Il accueille le client par une attitude positive : sourire, simplicité, proximité.

Il oriente le client vers le produit qu'il recherche ou la personne compétente.

Il applique les procédures en caisse. Il propose les services adaptés aux besoins des clients.