

Sujet adapté du sujet de management du concours d'entrée aux écoles de commerce session 2014.

Sous la conduite des Inspecteurs d'économie-gestion de l'académie, avec le partenariat de l'École Supérieure de Commerce de Dijon, la classe prépa ECT (Économique et Commerciale option Technologique) du Lycée Le Castel (Dijon) organise **un jeu concours destiné aux élèves inscrits en terminale STMG dans l'Académie de Dijon**. Ce jeu a lieu en deux étapes :

**Entre le 4 novembre 2014 et 5 décembre 2014, date(s) au choix de l'enseignant**, les classes participantes travailleront à partir du sujet Bricoréso, commun à toute l'académie et toutes les spécialités. Ce sujet sera conduit par groupes de trois ou quatre élèves. L'enseignant est mobilisé pour lire le sujet et orienter ses élèves. La durée nécessaire de travail de l'enseignant avec les élèves est estimée à quatre heures, deux heures pour l'analyse stratégique, deux heures pour la réponse à la question 5 (spécialité). Libre ensuite à chacun soit de laisser les élèves travailler en autonomie en dehors des cours, soit de mobiliser plus d'heures de cours. Plusieurs collègues peuvent être mobilisés pour guider les groupes.

**Le 12 février 2015**, les classes ayant réalisé les meilleures productions seront invitées à défendre leurs couleurs à l'École Supérieure de Commerce de Dijon (ESC Dijon 29 rue Sambin 21000 Dijon). Le nombre de participants est limité par les capacités d'accueil (environ 200 élèves). L'encadrement des épreuves à l'ESC Dijon sera assuré par les étudiants de la prépa ECT (Économique et Commerciale option Technologique), étudiants qui étaient en terminale STMG l'année dernière. Les jurys seront composés d'étudiants, de professeurs d'économie-gestion, de professeurs de la prépa ECT, de représentants de l'ESC Dijon.

### Modalités du jeu

#### Inscription

Pour inscrire une classe, un professeur référent envoie un mail indiquant ses coordonnées, le nom et les coordonnées du lycée, le nombre d'élèves, la spécialité à : [cedric.favrie@ac-dijon.fr](mailto:cedric.favrie@ac-dijon.fr)

**Une classe peut s'inscrire jusqu'au lundi 03 novembre 2014 inclus.**

#### Travail à distance

**L'étude de cas** ci-dessous est photocopiée par les professeurs pour leurs élèves, lue avec un professeur d'Économie-gestion. Les élèves constituent des équipes de 3 ou 4 élèves. Les élèves répondent aux questions de l'étude de cas, avec ou sans le soutien de leur(s) professeur(s), chez eux ou en classe. Le professeur fait parvenir par voie postale les travaux écrits au plus tard **le 05 décembre 2014** à l'adresse suivante : Jeu concours Prépa ECT - Cédric Favrie - 22 rue Daubenton - 21000 Dijon.

#### Finale à l'ESC Dijon

Des **épreuves** seront proposées aux classes à l'ESC Dijon (23 rue Sambin 21000 Dijon) le **vendredi 12 février 2015, portant sur l'économie, le droit, le management, les langues, la culture générale, le sport**. Les meilleures équipes seront récompensées.

**Bonne chance à tous les participants !**

**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. À 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 m<sup>2</sup> en moyenne contre 8 000 m<sup>2</sup> 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 m<sup>2</sup>.

**1/ Identifier le métier de l'entreprise BRICORESO et ses finalités (maximum 10 lignes).**

**2/ Analyser l'environnement de l'entreprise en identifiant les opportunités et menaces auxquelles elle est confrontée (maximum 10 lignes).**

**3/ Positionner l'entreprise BRICORESO sur son marché, du point de vue de sa taille. Quels sont les risques qui en découlent (maximum 10 lignes) ?**

**4/ Identifier les stratégies génériques mises en œuvre par BRICORESO, et préciser les avantages et inconvénients de ces choix (maximum 10 lignes).**

Selon vos préférences, votre groupe répond à UNE (et une seule) des quatre questions suivantes. *Pour la question 5a, 5b, 5c ou 5d, vous utiliserez certaines annexes seulement. Il restera donc dans le sujet des annexes que vous n'utiliserez pas.*

**5a/ Caractériser la stratégie de distribution de l'enseigne, expliquer ce qui peut motiver l'entreprise à miser sur la distribution en ligne et le drive (maximum 15 lignes), PUIS proposer une affiche et un slogan sur une page de format A4 pour lancer la commercialisation via le drive-in.**

**5b/ Comparer l'évolution de l'activité globale de BRICORESO et celle du marché français sur la période 2010-2011 (calculs et analyse en 15 lignes maximum), PUIS proposer sur une page de format A4 un tableau de bord de gestion à destination de la direction générale de l'entreprise faisant apparaître les indicateurs de votre choix.**

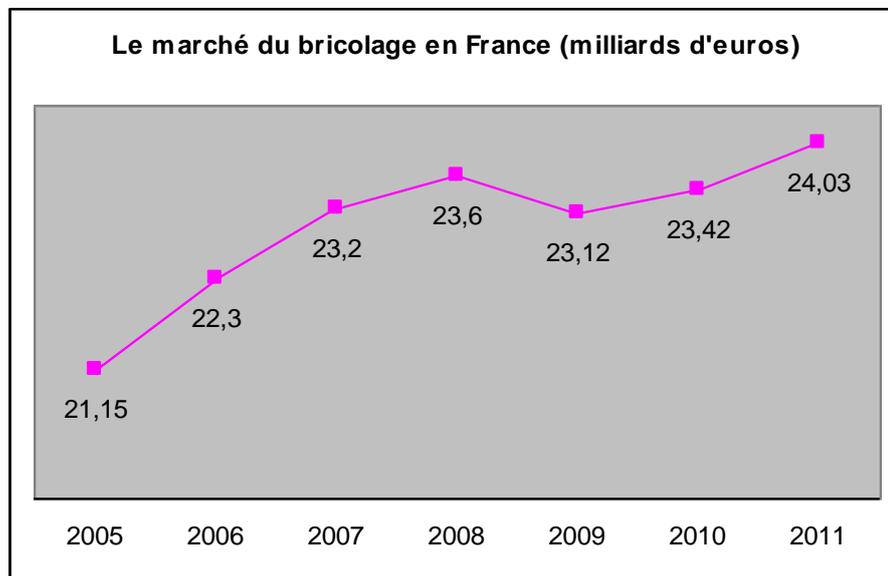
**5c/ Décrire et caractériser les différents éléments de la politique de rémunération de l'entreprise, en analysant pour chacun les objectifs visés, PUIS proposer des actions ou outils permettant de faciliter la mise en œuvre de la promotion interne chez BRICORESO.**

**5d/ Décrire les avantages et inconvénients de la structuration du système d'information envisagée par l'entreprise (maximum 15 lignes), PUIS proposer sur une page A4 la page d'accueil du site internet permettant à l'entreprise de lancer son activité de vente en ligne.**

## 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

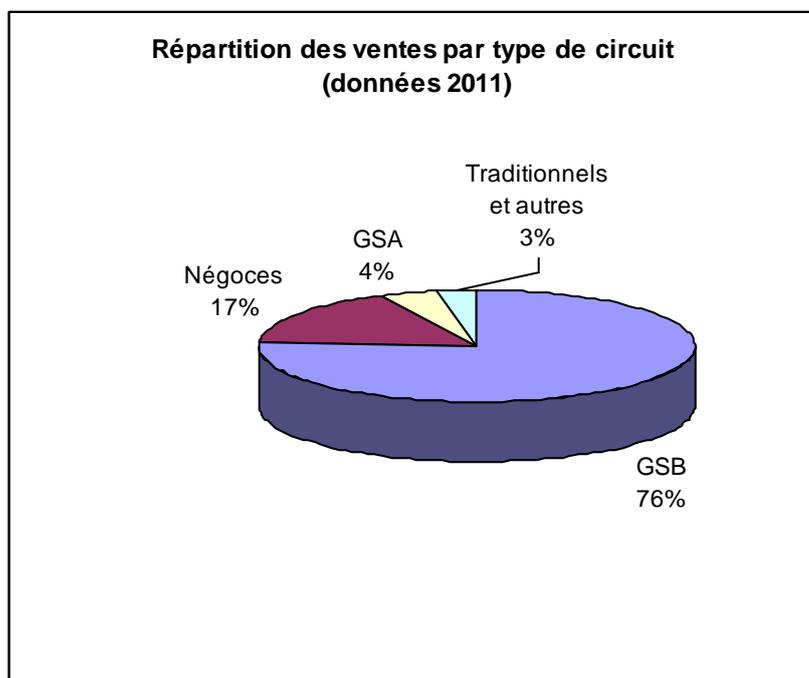
important chez les jeunes de moins de 35 ans. Ils souhaitent également réaliser des économies d'énergie, adopter des équipements permettant de mieux respecter l'environnement, et enfin améliorer la décoration de leur intérieur. Le bricolage permet de réaliser soi-même un travail d'aménagement à un coût 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 négoces 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 négoces 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 BRICORES.

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 m<sup>2</sup> 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 Quincaillère, 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.

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.

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 m<sup>2</sup>. 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 %.

**POUR LA QUESTION 5B : 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
<b>Produits d'exploitation</b>		
Chiffre d'affaires (ventes marchandises)	698 013	675 735
Autres produits d'exploitation	6 370	11 973
	704 383	687 708
<b>Charges d'exploitation</b>		
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
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>36 746</b>	<b>33 315</b>
Produits financiers		
Produits de trésorerie	1 775	1 702
Charges financières		
Intérêts et charges assimilés	5 736	6 524
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-3 961</b>	<b>-4 822</b>
Produits exceptionnels (cessions d'actifs)	3 820	59
Charges exceptionnelles	992	1 673
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>2 828</b>	<b>-1 614</b>
Impôt sur les bénéfices	12 813	5 718
<b>RESULTAT NET</b>	<b>22 800</b>	<b>21 161</b>

**BILAN (en milliers d'euros)**

ACTIF	31/12/2011	31/12/2010	PASSIF	31/12/2011	31/12/2010
<b>Immobilisations</b>	266 753	258 566	<b>Capitaux propres</b>	274 144	257 956
<b>Actif circulant</b>			<b>Provisions</b>	8 536	7 063
stocks	213 225	204 014	<b>Dettes</b>		
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
<b>TOTAL</b>	<b>567 254</b>	<b>562 007</b>	<b>TOTAL</b>	<b>567 254</b>	<b>562 007</b>

## Autres informations financières (en milliers d'euros)

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

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 <sup>(1)</sup> / 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.

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

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.

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.

### **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.

**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 BRICORESO 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

La direction de BRICORESO souhaite mettre en place avec des données stockées au siège et des accès distants via des terminaux. Elle souhaite que les salariés puissent bénéficier d'un PGI et pouvoir ouvrir sa base de données à ses clients via internet, par exemple pour consulter le catalogue des produits et afficher en temps réel le stock disponible de chacun des produits. Les terminaux prévus sont des ordinateurs portables, mais l'entreprise s'interroge sur la possibilité d'utiliser d'autres terminaux (smartphones et tablettes par exemple).