



BANQUE COMMUNE D'ÉPREUVES

ÉPREUVE : ESC

CONCEPTEUR ÉPREUVE : ESC BRETAGNE-BREST

OPTION TECHNOLOGIQUE

MANAGEMENT ET GESTION DE L'ENTREPRISE

Vendredi 7 mai 2010 - de 8 h à 12 h

Le sujet comprend 14 pages

dont 1 page d'annexes (**Annexes A et B**) à rendre avec la copie

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 15 cm de large.

SB COFFEE

En 1971, à Seattle, trois passionnés s'associent et ouvrent leur premier commerce pour vendre du café en grains de haute qualité et des machines à café, la SB Coffee Company (SBCC) est née. Dans les années 80, un quatrième associé rejoint la société et lance le concept original de bars à [espresso](#) italiens. Le développement se fait d'abord aux Etats-Unis et au Canada dans les années 90 puis touche l'Asie, l'Océanie, le Moyen-Orient par l'ouverture ou le rachat de boutiques.

La société entre sur le marché européen par le rachat d'une chaîne concurrente en Grande-Bretagne en 1998 et s'implante en Europe continentale en s'associant avec des entreprises de distribution européennes. Le succès est énorme.

Dans certaines villes américaines, il existe des magasins SB Coffee de chaque côté de la même rue. Certains points de vente sont situés à l'intérieur de supermarchés, de banques ou de librairies. Une enseigne a même été ouverte en 2000 au sein de la Cité interdite de Pékin.

SB Coffee est une marque mondiale qui repose sur la démocratisation du café de spécialité et elle est bien sûr très copiée aussi bien par des distributeurs comme McDonald's que par des producteurs comme Nestlé.

Aujourd'hui, l'enseigne vend sa propre marque de café mais aussi des boissons à base de café, du thé, des pâtisseries, des crèmes glacées, des liqueurs, des ustensiles, des CD et des machines à café. Elle se présente comme la plus grande chaîne [multinationale](#) de [cafés](#). Elle figure parmi les trois marques les plus citées sur Twitter et parmi les 100 marques les plus connues au monde, dans 51 pays y compris en Chine.

Il y a 16 500 SB Coffee dans le monde, dont 1 200 en Europe. La France représente le 6^{ème} marché européen avec 50 points de vente à Paris et Lyon. Le dernier salon de café s'est ouvert l'été 2009 à Disney Village. Les cafés SB Coffee sont gérés en France par SBCC France SAS, société issue d'une joint-venture entre SBCC International et le groupe GV, un des leaders sur le marché de la restauration en Espagne, depuis le mois de septembre 2003. La France est le dixième pays consommateur de café mondial et le marché français du café est dominé par 38 600 cafés, bars et brasseries.

Or, la chaîne américaine culte s'essouffle. Confrontée à une baisse sensible de fréquentation, concurrencée par l'enseigne McDonald's qui décline ses McCafé à tout-va, cannibalisée par ses propres cafés trop rapprochés les uns des autres et pénalisée par la hausse des matières premières, à commencer par le café, SBCC « boit la tasse ». De plus, sa croissance rapide au niveau international en fait une cible idéale pour certains partisans de l'antimondialisation.

De l'été 2008 à l'été 2009, elle ferme 900 cafés, dont 70 % ouverts depuis moins de deux ans et elle supprime 17 000 emplois. Elle se lance dans des plans de restructuration drastiques pour dégager des économies à hauteur de 500 millions de dollars prévus pour l'exercice 2009 et révisé à la baisse le nombre prévu d'ouvertures de nouvelles boutiques.

Votre travail, au sein de l'entreprise, vous a conduit à collaborer au traitement des 3 dossiers présentés ci-dessous :

DOSSIER 1	<p>SBCC sur son marché</p> <p>Choix stratégiques de SBCC</p> <p>Politiques d'adaptation à l'environnement</p>	<p>Annexe 1 : le concept SB Coffee</p> <p>Annexe 2 : la stratégie de communication</p> <p>Annexe 3 : la rivalité SB Coffee/Mac Café</p> <p>Annexe 4 : le marché du café en France</p>
DOSSIER 2	<p>Analyse financière de SBCC :</p> <p>bilan fonctionnel, fonds de roulement net global (FRNG), besoin en fonds de roulement (BFR), trésorerie</p> <p>Prévision des ventes</p>	<p>Annexe 5 : bilan de SBCC au 31/12/08</p> <p>Annexe 6 : bilans fonctionnels 2006 et 2007</p> <p>Annexe 7 : autres informations comptables</p>
DOSSIER 3	<p>Projet d'implantation d'un point de vente</p> <p>- Partie A : analyse des coûts</p> <p>- Partie B : mise en œuvre opérationnelle</p>	<p>Annexe 8 : informations relatives à l'évaluation du marché</p> <p>Annexe 9 : annonce de recrutement</p>

DOSSIER 1 : SBCC sur son marché

A partir des éléments contenus dans l'introduction et dans les annexes 1 à 4 :

Questions :

- 1. Relevez les éléments constitutifs du concept SB Coffee et qualifiez la stratégie générique poursuivie au sens de Porter.*
- 2. Exposez les différentes étapes de développement du groupe en faisant ressortir les stratégies menées, leur pertinence et les avantages recherchés, leurs contraintes et inconvénients.*
- 3. Montrez comment le groupe a dû accompagner ses stratégies par le développement des ressources et une communication adaptée.*
- 4. Relevez les menaces qui pèsent sur le devenir du modèle de développement SB Coffee. Vous analyserez notamment les raisons de son manque de succès en France.*

Annexe 1 : Le concept SB Coffee

Plus qu'une simple marque que l'on retrouve sur les gobelets en carton, SB Coffee est le concept du café-bar à l'américaine.

SB Coffee intervient tout au long de la chaîne, de la récolte des grains à la commercialisation du café, torréfie et conditionne ses cafés pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique. La qualité du café en assurant des garanties sociales, écologiques et économiques dans les différents pays implantés, est au centre de sa politique. Le groupe a décidé depuis 1998 de s'orienter vers le commerce équitable en achetant des produits respectant le fournisseur ou en aidant les associations de quartier dans lesquelles les points de vente s'installent.

Chaque client doit pouvoir personnaliser son café à l'infini. L'enseigne offre 87 000 combinaisons d'arômes. Une bonne trentaine de mélanges et de grains d'origines pures est proposée : Caffè Moka, Caffè Latte, Cappuccino, Caramel Macchiato, Espresso Macchiato, Espresso con Panna... Le client a le choix entre l'expresso, le filtre et les petites cafetières à piston.

Les serveurs sont formés pour devenir des "barista", serveurs de bar en italien. Ils sont les vecteurs du succès de la marque : ils sont accueillants, vrais, attentifs, impliqués.

A l'origine toutes les boutiques sont des succursales de SBCC. Ce modèle d'organisation, qui exclut le partenariat ou la franchise, permettait une gestion optimale des boutiques pour garantir aux clients un service de qualité constante. Il permettait aussi de bien gérer son personnel et son image. Cette exigence a été par la suite balayée pour assurer l'expansion rapide à l'international.

En France, les salons de café sont situés essentiellement à Paris, dans de très beaux emplacements (Opéra, La Défense...) où les loyers sont très chers, mais la fréquentation est élevée : c'est la première d'Europe.

L'emplacement et l'agencement des points de vente sont étudiés avec minutie. L'espace doit être très "cosy" et représenter un lieu de vie en complément du domicile et du lieu de travail. L'idée est de créer un endroit familial, intime et chaleureux, comme les cafés français et viennois, les pubs anglais et irlandais et les brasseries allemandes. On commande, on paie et on s'installe avec son gobelet marqué de son prénom dans un fauteuil confortable pour écouter de la musique ou surfer sur internet : on est bien. Le café est exclusivement non-fumeurs afin de préserver les arômes du café et de répondre à des normes législatives. On peut aussi consommer dans la rue grâce à la vente à emporter. Il s'agit de séduire le client par un supplément d'âme.

Annexe 2 : Stratégie de communication

Si SBCC adapte partiellement son offre selon les pays, la communication (moins de 1,5% de son chiffre d'affaires) reste sensiblement la même : relations publiques, partenariat ciblé, placement de l'enseigne dans des films.

En revanche, SB Coffee est une marque incontournable sur les réseaux sociaux. En passant le cap des 3,7 millions de « fans », SB Coffee vient de dépasser Coca-Cola, devenant la plus populaire sur Facebook et elle est parmi les 3 marques les plus citées sur Twitter. En associant une [Page Facebook](#) bien réalisée, des promotions pour les « fans » et des publicités sur la home Facebook, SB Coffee gagne presque 200 000 « fans » par semaine. Les actions menées sont efficaces : distribution de glaces gratuites via l'application Facebook, installation de 6 panneaux publicitaires dans 6 villes, demandant aux personnes de les trouver, de les prendre en photos et de les poster sur Twitter. Le jour des élections américaines, SB Coffee a même lancé [une vidéo commerciale](#) sur YouTube annonçant que chaque personne qui voterait recevrait un café gratuit.

Faire exclusivement du "push" en diffusant uniquement son actualité n'est pas suffisant. Les clients sont de plus en plus avertis, critiques et exigeants. La participation aux conversations ainsi que l'animation de la communauté virtuelle viennent donner un sentiment de "bien-être" avec la marque. Sur My SB Coffee Idea, les internautes peuvent émettre des idées, voter pour les idées qu'ils aiment le plus, commenter et suivre les actions que l'entreprise met en place. Ils deviennent des acteurs.

Annexe 3 : La rivalité SB Coffee / Mac Café. Article de journal français paru en juillet 2009

« Ils ont le même nombre de boutiques : cinquante McCafé, cinquante SB Coffee. La même envie : se faire un nom sur un marché français du café. La même nationalité : américaine, avec un goût prononcé pour les cafés gourmands. Le même âge aussi : SB Coffee et McCafé fêtent leurs cinq ans dans l'Hexagone.

Enfin, au pays du petit noir, ils ont vite réalisé à quel point Paris était différente de New York. Aux États-Unis, on vend très peu d'expresso. À 11 h, 70 % du chiffre d'affaires est souvent réalisé. En France, c'est le contraire : tout se joue l'après-midi, et l'expresso représente pratiquement le quart des ventes de café chez SB Coffee. Dans un McCafé, la clientèle vient elle aussi surtout l'après-midi (50 %), dans une moindre mesure au petit déjeuner (26 %). L'expresso y représente le tiers des boissons chaudes vendues.

La ressemblance entre SB Coffee et McCafé s'arrête là. McCafé, c'est d'abord un espace intégré dans des restaurants existants. Une offre en plus pour faire venir les clients pendant les heures creuses. McCafé représente 5 % des ventes d'un McDo (70 % de boissons, 30 % de boulangerie pâtisserie). Les prix sont serrés, le Wi-Fi est gratuit. Le ticket moyen est de 3 euros. L'expresso coûte entre 1,20 et 1,30 €, mais il est servi dans de la porcelaine. Le matin, ce qui se vend le plus est très français : un double expresso avec un croissant.

SB coffee est bien plus resté à l'heure américaine, et il n'est pas encore rentable en France (la perte 2008 s'élève à environ 4 millions d'euros). SB coffee a dû abandonner sa façon d'accueillir le client qui est pourtant sa marque de différenciation : le Français est réticent à donner son prénom et les employés ne sont pas à l'aise. »

Annexe 4 : Le marché du café en France

85% des Français déclarent consommer du café chaque jour. C'est un marché de consommation de masse depuis 50 ans. Malheureusement, il s'agit d'un marché mature et «plat», tout simplement parce que la qualité ne progresse pas. Le Français, confiné dans ses habitudes, n'est pas tenté de boire plus de café qu'il n'en consomme déjà (5kg/an/habitant). Les Français sont habitués à boire un café noir, fort et naturel au petit déjeuner ou au déjeuner, rarement après 14h ; ils aiment fréquenter les cafés, les bistrot de quartier, jugés conviviaux. Ils consomment peu en ambuloire alors qu'aux États-Unis, les habitués viennent deux à trois fois par jour chercher un café à emporter.

Le développement se heurte à un effet âge et un effet génération : le café est réputé trop excitant pour les séniors et les moins de 40 ans sont de moindres consommateurs. Quant aux jeunes, ils n'aiment pas l'amertume du café et ils sont davantage attirés par de nouveaux concepts de boissons comme les sodas et les boissons énergisantes. Le café gourmet et le café aromatisé peinent. Pour le Français, le sirop doit être associé à de l'eau plate ou gazeuse mais pas à du café !

La seule façon de développer la vente est d'améliorer la qualité et d'innover. A l'heure actuelle, les dosettes sont les seules à avoir su associer ces 2 éléments. Mais cela n'a pas eu l'effet escompté : les Français ne consomment pas plus de café, ils le consomment différemment.

DOSSIER 2 : Analyse financière de SBCC

L'évaluation de la pertinence des choix stratégiques opérés par SBCC passe forcément par l'analyse de sa situation financière.

Questions :

1. Etablissez le bilan fonctionnel de SBCC pour l'année 2008 à partir du bilan fourni en annexe 5 et calculez le fonds de roulement net global (FRNG), les besoins en fonds de roulement (BFR) d'exploitation et hors exploitation. Vérifiez la trésorerie.

Précisez la ou les raison(s) des résultats obtenus pour le FRNG, le BFR et la trésorerie.

2. A partir des bilans fonctionnels des années précédentes fournis en annexe 6, complétez l'annexe A (à rendre avec la copie) et procédez à une analyse portant sur l'évolution de la situation financière de SBCC depuis 2006.

3. A partir des renseignements de l'annexe 7,

3.1. Complétez le tableau fourni en annexe B (à joindre à votre copie) pour les années 2006 à 2008, en calculant les indicateurs de rentabilité suivants :

- la rentabilité financière (Résultat net / Capitaux propres)
- le ratio Résultat net/Chiffre d'affaires (CA)
- l'évolution du CA par rapport à l'année précédente

3.2. Rédigez un commentaire d'une dizaine de lignes sur les performances économiques de SBCC.

4. Pour l'année 2009, la société SBCC ne connaît que le montant du CA des trois premiers trimestres (en millions d'euros arrondis) :

<i>Premier trimestre</i>	<i>Deuxième trimestre</i>	<i>Troisième trimestre</i>
<i>1.855</i>	<i>1.655</i>	<i>1.705</i>

Procédez à un ajustement linéaire par la méthode des moindres carrés afin d'évaluer le CA annuel prévisible pour l'année 2009.

Comment interprétez-vous ce résultat ? Quelles sont les causes (choix internes et facteurs environnementaux) qui expliquent l'évolution des performances de SBCC ?

Annexe 5 : Bilan SBCC au 31/12/2008

ACTIF			
	Brut	Amortissement Dépréciation	Net
Licences-Brevets-Concessions	440 200,00	78 120,00	362 080,00
Fonds commerciaux	1 665 897,00	411 280,00	1 254 617,00
Terrains	502 780,00		502 780,00
Bâtiments	412 990,00	53 330,00	359 660,00
Agencements	304 550,00	99 770,00	204 780,00
Titres de participation	100 000,00		100 000,00
Total des immobilisations	3 426 417,00	642 500,00	2 783 917,00
Stocks	934 125,00	24 625,00	909 500,00
Créances diverses (a)	101 822,00		101 822,00
Trésorerie	228 623,00		228 623,00
Total Actif circulant	1 264 570,00	24 625,00	1 239 945,00
Total Actif	4 690 987,00	667 125,00	4 023 862,00

(a) dont 23 500 hors exploitation

PASSIF	
Capital	1 469 445,00
Réserves	73 676,00
Résultat net	223 800,00
Capitaux propres	1 766 921,00
Dettes financières (b)	896 122,00
Fournisseurs	1 129 390,00
Créditeurs divers (c)	231 429,00
Total Dettes	2 256 941,00
Total Passif	4 023 862,00

(b) dont 53 225 de concours bancaires

(c) dont 28 310 hors exploitation (les autres dettes sont des dettes fiscales et sociales d'exploitation)

Annexe 6 : Bilans fonctionnels 2006 et 2007 en euros

ACTIF			PASSIF		
	2006	2007		2006	2007
Immobilisations en VBA (valeur brute d'acquisition)	2 360 846	3 100 839	Ressources stables	2 410 664	3 100 943
Actif circulant d'exploitation	770 494	895 987	Passif circulant d'exploitation	1 035 753	1 198 540
Actif circulant hors exploitation	12 320	19 780	Passif circulant hors exploitation	19 035	28 310
Trésorerie active	321 792	311 187			
Total	3 465 452	4 327 793	Total	3 465 452	4 327 793

Annexe 7 : Informations comptables en euros

	2006	2007	2008
CA annuel	5 523 672	6 676 051	7 365 188
Coût des ventes	2 254 877	2 836 781	3 295 146
Valeur ajoutée	3 268 795	3 839 270	4 070 042
Excédent brut d'exploitation	567 491	747 616	357 441
Résultat net	400 257	477 136	223 800
Capitaux propres	1 588 410	1 620 240	1 766 921

DOSSIER 3 : Projet d'implantation d'un point de vente

SBCC a décidé de réagir en adoptant deux stratégies différenciées sur le marché américain et sur le marché européen. En effet, la société considère que le potentiel de croissance demeure fort et qu'il faut envisager l'avenir sur le long terme en Europe. C'est la raison pour laquelle elle maintient sa volonté de poursuivre son implantation, notamment en France.

Partie A : Analyse des coûts

SBCC souhaite créer un « café sur rue » de 120 m² de surface de vente dans le quartier du centre ville de Lyon pour concurrencer Mac Café qui y connaît un beau succès. Il compte s'appuyer sur sa notoriété pour se différencier mais la fermeture de cafés jugés insuffisamment rentables conduit désormais à une grande prudence dans le choix des nouvelles implantations.

Questions :

1. En utilisant l'annexe 8, vérifiez si la surface de vente prévisionnelle est justifiée. A cet effet, vous calculerez le CA espéré et vous le comparerez au CA réalisable.

2. Le risque d'exploitation doit être évalué.

2.1 Calculez le seuil de rentabilité sachant que l'entreprise dispose d'indicateurs très fiables sur les charges prévisibles selon la surface de vente du café :

*Charges fixes : 1 200 000 €
Charges variables : 20 % du CA*

2.2 En supposant que le CA serait de 1 980 000 €, calculez le levier opérationnel. Explicitez ce terme en utilisant les résultats précédents.

Pour l'an prochain, les charges vont évoluer. On suppose que trois hypothèses sont envisageables :

- si le taux de marge sur coût variable reste inchangé, les coûts fixes augmenteront de 5%
- si le taux de marge sur coût variable baisse de moins de 5%, les coûts fixes augmenteront de 8%.
- si le taux de marge sur coût variable baisse au moins de 5%, les coûts fixes augmenteront de 10%.

3. Ecrivez le programme en langage algorithmique qui permettrait d'afficher le seuil de rentabilité de l'année suivante en fonction des variations du taux de marge sur coût variable et des coûts fixes. En déduire la formule sous tableur correspondante.

Annexe 8 : Informations relatives à l'évaluation du marché

SBCC pense que son CA potentiel peut être expliqué :

- à 30% par la conquête de nouveaux clients de la zone de chalandise
- à 70% par la captation de clientèle de Mac Café expliquée par la notoriété de SBCC.

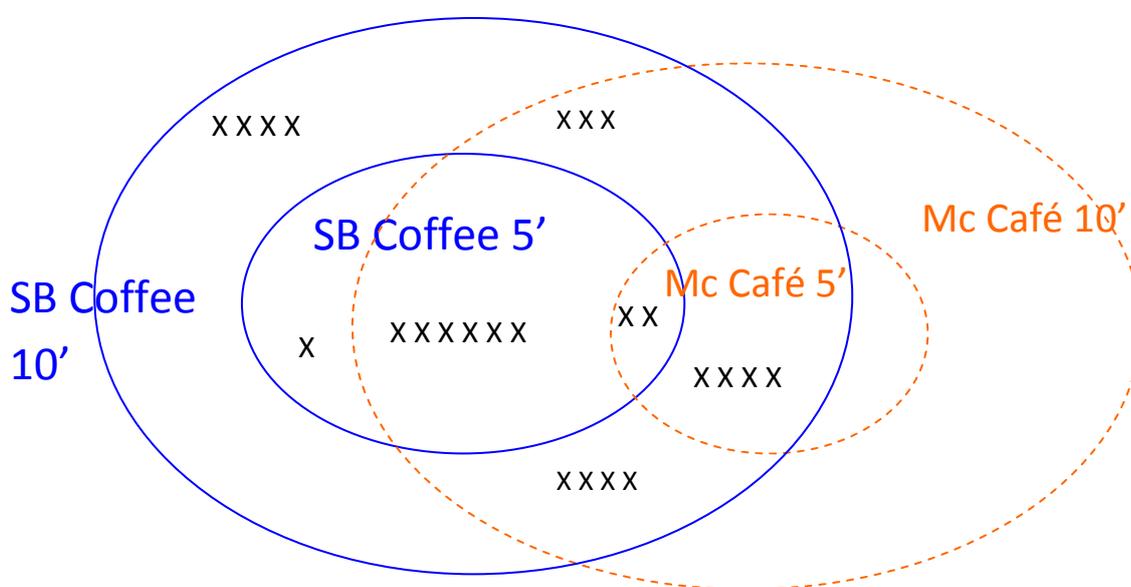
Revenu annuel moyen par ménage en France en 2008 : 39 000 €
 Indice de Richesse Vive dans la région de Lyon : 130
 % du revenu des ménages consacré aux achats dans un bar-café : 0,15%
 Chiffre d'affaires au m² de surface de vente dans un bar-café : 16 500 € /m²

Tableau indiquant les possibilités de captation de la clientèle de la zone de chalandise

Mac Café/SB Coffee	Moins de 5 minutes	Entre 5 et 10 minutes
Moins de 5 minutes	30%	10%
Entre 5 et 10 minutes	50%	40%
Plus de 10 minutes	80%	70%

Détails de la zone de chalandise :

- le schéma représente l'intersection des isochrones à 5 minutes et à 10 minutes de SB Coffee et de McCafé. Les isochrones de McCafé sont en pointillés.
- chaque symbole X figurant sur le schéma représente 2 000 ménages.



Partie B : Mise en œuvre opérationnelle

Dans la perspective de cette nouvelle ouverture, SBCC souhaite recruter un responsable adjoint de magasin. Le profil de poste est exposé dans l'annexe 9.

Questions :

4. Proposez un profil de candidat qui sera utilisé lors des entretiens, le présenter sous forme de tableau indiquant la formation, les aptitudes, les qualités et les compétences nécessaires pour tenir ce poste de travail.

Il faut également que SBCC réalise un investissement en matière de réseau informatique pour faire fonctionner son café et communiquer avec le siège.

5. Décrivez l'équipement matériel et logiciel nécessaire pour faire fonctionner le système.

Toujours dans l'idée d'entretenir son image et d'optimiser sa relation client, SBCC souhaite fidéliser ses clients de façon moderne. Pour cela, elle s'équiperait d'un portique à l'entrée du point de vente qui lirait l'empreinte électronique du téléphone portable du client appelée « tag ». Si le client se révélait être dans la base clients du réseau SBCC, un SMS lui serait envoyé indiquant un code promotion. Sinon, en caisse, le serveur le rentrerait dans la base en vue de son identification ultérieure.

Questions :

6. Sachant que dans la base de données, le client est identifié par num-cli, tel-client et tag-client, écrivez la requête en SQL qui permet de récupérer le numéro de téléphone du client pour lui envoyer le SMS (par Skipe par exemple).

7. Quels modes et supports de communication vous paraissent les plus appropriés pour le nouveau café SB Coffee de Lyon ?

Annexe 9 : Annonce de recrutement

Le Shift Superviseur (responsable adjoint) assiste le Store Manager au sein de la boutique. Pilier du bon déroulement de l'activité, ses missions sont de ce fait nombreuses et variées :

- communiquer sa passion et son expertise du café auprès de la clientèle et des baristas.
- participer au management des équipes et à l'organisation quotidienne de la boutique (gestion des plannings, répartition des tâches, accueil et formation des partenaires).
- garantir le respect des normes qualitatives, d'hygiène et de sécurité et le respect des standards SBCC.
- gérer un centre de profits : suivre les stocks et les approvisionnements, les transactions pendant le service et analyser les résultats pour apporter les éventuelles mesures correctives.

Vous avez de l'expérience dans l'encadrement, vous aimez le travail en équipe et savez y distiller de la bonne humeur, vous êtes dynamique et rigoureux. Votre charisme et vos qualités de leader sont indéniables.

Si vous vous reconnaissez, rejoignez vite nos équipes !

Tous nos postes sont ouverts aux personnes handicapées.

Statut : agent de maîtrise
Type d'emploi : Contrat à Durée Indéterminée
Heures de travail : Plein temps
Jours de travail : Flexible, Jour, Soirée, Week-end
Lieu de travail : Lyon

Document du dossier 2 à rendre avec la copie

Annexe A : Indicateurs fonctionnels-Document à remplir

	2006	2007	2008
FRNG			
BFR d'exploitation			
BFR hors exploitation			
BFR			
Trésorerie			

Annexe B : Indicateurs de rentabilité-Document à remplir

	2006	2007	2008
Rentabilité financière			
Résultat net/CA			
Evolution du CA			