

**Brevet de Technicien Supérieur
ACTION COMMERCIALE
SESSION 2004**

STRATEGIE ET GESTION COMMERCIALE

EPREUVE 5- Unité 5

Coefficient : 5

Durée : 6 heures.

Ce sujet comporte 23 pages

Calculatrice et plan comptable autorisés

Code : ACSTGC

Le Jardin des Fleurs

Michel Postulka, issu d'une grande famille de fleuristes, révolutionne la profession en créant en 1987 le concept du libre service de fleurs qu'il baptise « Le Jardin des Fleurs ».

Les résultats des deux magasins pilotes, implantés à Bordeaux, valident le succès du concept : un magasin à mi-chemin des grandes surfaces, championnes pour les prix et le choix, et des commerces indépendants, défenseurs de la qualité, un magasin où l'on peut choisir en toute liberté, en étant sûr de la qualité, parmi un large assortiment pour quelques euros.

En 1989 la société Flora Partner est créée pour développer un réseau de franchisés avec pour nom d'enseigne « Le Jardin des Fleurs ». La tradition familiale apporte à l'enseigne expertise, professionnalisme et dynamisme.

Des concurrents directs comme Rapid Flor ou Monceau Fleurs font leur apparition sur le marché. Pour préserver sa situation de leader du « Jardin des Fleurs », le concept évolue grâce aux recherches sur l'emballage-conditionnement (packaging), sur la stylistique (design) des points de vente et sur l'identité visuelle.

Avec 101 boutiques dont 95 exploitées en franchise, " Le Jardin des Fleurs" a réalisé en 2002 un chiffre d'affaires global de 53 millions d'euros, a vendu 50 millions de tiges à 4,5 millions de clients, ce qui en fait le premier opérateur du marché (hors Carrefour).

La réalité de son savoir-faire, le respect du code européen de la franchise, la cohérence de la stratégie et des moyens, font du « Jardin des Fleurs » une entreprise forte et solide. Cinq trophées de l'I.R.E.F.(l'Institut des Réseaux Européens de Franchise) ont été remportés par des franchisés du réseau dont en 2001 le prix d'or du « trophée de la franchise et du partenariat », puis en 2002, le prix du « meilleur franchisé et partenaire ».

Vous êtes assistant de Monsieur Dominique Munier, Directeur Général, qui vous demande de travailler sur les dossiers suivants :

- **Le marché des végétaux d'intérieur et le concept de « fleuristerie » en libre- service,**
- **La gestion du réseau,**
- **L'ouverture d'un nouveau point de vente.**

Dossier 1 : Le marché des végétaux d'intérieur et le concept de « fleuristerie » en libre service (Annexes 1 à 12).

Monsieur Munier vous remet des extraits d'une base de documentation issue de la presse professionnelle qui vous permet de comprendre les choix effectués et les moyens mis en œuvre pour créer et développer le concept « Le Jardin des Fleurs ».

- 1.1. Analysez l'offre sur le marché des végétaux d'intérieur.**
- 1.2. Évaluez la situation et l'évolution quantitatives de la demande sur le marché des végétaux d'intérieur.**
- 1.3. Identifiez les facteurs de développement du marché des végétaux.**
- 1.4. Présentez les facteurs clés de succès des fleuristes en libre-service et montrez comment « Le Jardin des Fleurs » les a mis en oeuvre.**

Dossier 2 : La gestion du réseau (Annexes 13 et 14).

2.1. La création de trafic

La communication est indispensable pour créer du trafic dans les points de vente franchisés. Flora Partner y consacre un budget important.

Chaque franchisé peut, en complément, développer une communication locale en s'appuyant sur les offres faites par le franchiseur.

- 2.1.1. Présentez les cibles et les objectifs des actions retenues dans le plan de communication 2002. Justifiez ces actions.**
- 2.1.2. Proposez, en les justifiant, d'autres actions de communication nationale pour le plan de communication 2003.**

2.2. L'animation du réseau de points de vente

L'animation du réseau est confiée à des animateurs dont le rôle est de conseiller les franchisés, de leur transmettre toutes les informations utiles, et d'assurer leur formation et celle de leur personnel. Dans le cas d'une ouverture, l'animateur suit toutes les étapes, aide au montage financier, et conseille le franchisé pour la mise en place d'actions commerciales.

Pour effectuer le diagnostic des performances du réseau, Monsieur Munier a conçu un tableau de bord et un graphique visualisant la situation de quelques franchisés.

- 2.2.1. Montrez l'utilité de ces outils d'analyse dans le cadre d'un diagnostic du réseau.**
- 2.2.2. Effectuez le diagnostic des performances du réseau en repérant des groupes homogènes de franchisés.**
- 2.2.3. Expliquez les performances des différents groupes de franchisés.**

Dossier 3 : L'ouverture d'un nouveau point de vente (Annexes 15 et 16) .

M. LAVERGNE, après 15 ans passés comme cadre commercial dans le secteur bancaire, a saisi une opportunité pour quitter son dernier emploi dans de bonnes conditions financières.

Déterminé à changer radicalement d'environnement professionnel, il envisage depuis quelques mois de s'établir en tant qu'indépendant, mais désireux de limiter les risques, son choix s'est naturellement porté vers la franchise.

Après un rapide tour d'horizon, il s'est décidé pour une franchise « Le Jardin des Fleurs » à laquelle il se propose d'apporter, avec quelques associés, un capital total de 130 000 €.

M. MUNIER vous charge d'assister M. LAVERGNE dans son projet.

3.1. La prévision des besoins de financement en début d'activité

3.1.1. Déterminez quel doit être le montant de l'emprunt à réaliser afin de dégager un Fonds de Roulement Net Global de 12 000 €.

L'ouverture du point de vente nécessitera l'acquisition d'un stock de départ d'environ 5000 € réglés aux fournisseurs pour moitié au comptant, le solde étant payé le 10 du mois suivant. (Taux de TVA applicable : 19.6 %).

3.1.2. Calculez le Besoin en Fonds de Roulement lors de l'ouverture

3.1.3. Déduisez-en le montant de la trésorerie disponible à ce moment.

3.2. La prévision d'activité pour la première année d'exercice

Monsieur LAVERGNE vous indique qu'il a été décidé de contracter un emprunt de 96 000 €. Par ailleurs il vous signale qu'en tant qu'entreprise nouvelle installée dans une zone franche, il bénéficiera de l'exonération de l'impôt sur les bénéfices.

3.2.1. Calculez le montant des charges financières de la première année d'exploitation

3.2.2. Etablissez le compte de résultat prévisionnel pour la première année d'exploitation.

3.2.3. Calculez la capacité d'autofinancement prévisionnelle.

3.2.4. Déterminez si l'entreprise sera en mesure de rembourser l'emprunt la première année selon les modalités prévues. Justifiez votre réponse.

3.3. La mise en œuvre du projet

Monsieur MUNIER a remis à Monsieur LAVERGNE un planning recensant les étapes préalables à l'ouverture d'une boutique.

3.3.1 Déterminez la durée minimale de réalisation du projet.

Il est probable qu'un retard de 20 jours soit pris dans le recrutement du personnel.

3.3.2 Analysez l'influence de ce retard sur le planning d'ouverture de la franchise.

Barème de correction sur 100 points :

Dossier 1 : 30 points
Dossier 2 : 30 points
Dossier 3 : 30 points
Forme : 10 points

	LISTE DES ANNEXES	PAGES
Annexe 1	Définitions	5
Annexe 2	Evolution du marché des végétaux d'intérieur de 1998 à 2001	6
Annexe 3	Parts de marché des circuits de distribution	7
Annexe 4	« Des perspectives florissantes »	8
Annexe 5	« La botte secrète des fleuristes »	9
Annexe 6	« Fleuristes, la guerre des libres-services »	10 et 11
Annexe 7	« la fleur coupée remplit la corbeille »	12
Annexe 8	« Hédonisme : après la frustration, le plaisir »	13
Annexe 9	« Misez sur les fêtes pour doper les ventes »	14
Annexe 10	Le partenariat « Le Jardin des Fleurs »	15
Annexe 11	« Nouveau look pour Le Jardin des Fleurs »	16
Annexe 12	« Le Jardin des Fleurs change de peau »	17
Annexe 13	Extrait du plan de communication 2002	18 à 20
Annexe 14	Outils d'analyse des performances du réseau	21
Annexe 15	Données chiffrées pour l'ouverture du point de vente	22
Annexe 16	Planning des étapes préalables à l'ouverture de la franchise « Le Jardin des Fleurs »	23