Concours Grande École de l'ISCAE (Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises), Maroc

# Session 2011, filière ECT

## Comptabilité-gestion (option T)

Durée : 4 heures

### Ce que traite le sujet

- Dossier 1 : Choix stratégique et options de développement
- Dossier 2 : Gestion des ressources humaines
- Dossier 3 : Gestion des opérations comptables et financières
- Dossier 4 : Informatique et système d'information

**Copie non officielle du sujet, à partir de la page suivante.**

Ce document est une ressaisie du sujet officiel : la mise en page diffère de l'original et quelques coquilles de frappe peuvent subsister.

Résumé des parties, chapitres de cours liés et autres années :
prepahelp.com/annales/iscae/ect/2011/gestion

Prepa Help ne revendique aucun droit sur le sujet, propriété de l'organisateur du concours.

**Concours d'accès à la Grande Ecole du**

**Groupe Institut Supérieur de Commerce et**

**D'Administration des Entreprises**

**EPREUVE DE :**

# Management d'Entreprise
# Durée : 4 Heures

## Dimanche 05 Juin 2011

## De 9 h00 à 13 h00

**NB : Les dossiers de l'épreuve de management d'entreprise doivent être traités sur des copies séparées**

**Matériel et documents autorisés :**

- **Calculatrice non programmable**
- **Liste intégrale des comptes du plan comptable général**
- **Tables financières**

# BRICOMAD

La SARL **BRICOMAD** créée en 1999 et basée à Casablanca est une société familiale au capital de 100 000 DH (10 000 parts de 10 DH), dirigée par M. ALMOUTAWAKIL Khalid, qui a une grande expérience professionnelle dans le domaine de la commercialisation de matériels de bricolage. La société est spécialisée dans l'achat, l'importation et la vente de matériels de bricolage. Son catalogue comporte plusieurs types de produits : outillage, électricité, plomberie, sanitaire, jardinage, peinture, droguerie, meuble et ameublement. Ses opérations sont soumises au taux de TVA (20%).

**BRICOMAD** emploie 21 salariés répartis en administrateurs, acheteurs et commerciaux. Sa clientèle est constituée de deux pôles principaux : les professionnels du quartier industriel AIN SEBAA et les particuliers.

La montée en puissance des grands enseignes et magasins de bricolage (c.-à-d. Mr BRICOLAGE, BRICOMA, etc.) a eu comme conséquence une structuration du marché de bricolage et une intensification de la concurrence.

Face à cette situation, les dirigeants de **BRICOMAD** souhaitent renforcer la position de l'entreprise et assure sa pérennité. Ainsi, les dirigeants de la société se sont mis d'accord sur l'étude de la faisabilité des deux options de développements suivantes :

- S'associer avec plusieurs petits magasins de la région pour créer une centrale d'achat, dont l'objectif serait de bénéficier des avantages liés au regroupement des achats ;
- Travailler sous l'enseigne française ''Mr bricolage'' en profitant de sa notoriété et son assistance technique et commerciale.

Votre mission en tant que stagiaire à **BRICOMAD** est de traiter les dossiers suivants :

## DOSSIER 1 : CHOIX STRATEGIQUE ET OPTIONS DE DEVELOPPEMENT

**Travail à faire :**

**A l'aide des annexes de 1 à 5**

1. **Analysez les caractéristiques du marché de bricolage au Maroc (demande, offre et concurrence)**
2. **Y-a-t-il comptabilité entre la stratégie de développement de Mr Bricolage et la deuxième option de développement de BRICOMAD ?**
3. **Quels sont les critères fixés par Mr BRICOLAGE pour choisir ses partenaires (franchisés) et quels sont les engagements de Mr BRICOLAGE envers ses derniers ?**
4. **Présentez les facteurs de réussite et les risques liés au projet d'implantation d'un magasin MR. BRICOLAGE au quartier industriel AIN SEBAA.**
5. **Sur quels facteurs clés de succès doit reposer le métier d'une grande surface de distribution spécialisée en bricolage ?**

## DOSSIER 2 : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

M. SALAH Nadir occupe le poste de Chef de magasin depuis 5ans chez BRICOMAD. Ayant trouvé un poste similaire avec des conditions matérielles plus avantageuses, M. SALAH a présenté sa démission par lettre recommandée. L'entreprise cherche un remplaçant pour le poste désormais vacant.

**Travail à faire :**

**A l'aide des annexes de 6à7**

1. **Etudiez les candidatures de Monsieur KHADIM Samir et de Monsieur MAZIRI Saïd pour ensuite sélectionner celle qui vous paraît la plus adéquate au poste à pourvoir. Justifiez votre réponse.**
2. **Proposez aux dirigeants de BRICOMAD des outils de valorisation et fidélisation de leurs ressources humaines ?**

## DOSSIER 3 : GESTION DES OPERATIONS COMPTABLES ET FINANCIERES

Des comptes de BRICOMAD, un extrait des opérations comptables et informations financières, vous sera soumis pour traitement et analyse.

I. L'entreprise BRICOMAD a effectué, le 1er février 2011, un emprunt de sa banque pour un montant de 3.500.000 dh. L'emprunt sera remboursé par le paiement de 5 annuités constantes au taux d'intérêt annuel de 6%, la première annuité sera payée le 1er février 2012 par virement bancaire, (ne pas tenir compte de la TVA sur les intérêts).

1. **Présentez la première et la dernière ligne du tableau d'amortissement de l'emprunt.**
2. **Enregistrez toutes les écritures du 1er février 2011 au 1er février 2012**
3. **A l'aide de l'annexe 8, présentez les écritures nécessaires dans les comptes de la société BRICOMAD pour le mois de décembre 2010.**

**NB : Par simplification le point de départ du calcul de l'amortissement, linéaire ou dégressif, est le premier du mois d'acquisition.**

II. En constatant que les stocks sont de plus mal gérés, ce qui entraîne une augmentation des coûts, le dirigeant décide alors de s'impliquer davantage dans la gestion des stocks pour remédier à cette situation. On vous fournit les informations concernant un produit de décoration destiné aux professionnels. Vous êtes chargée d'étudier ce produit.

**Travail à faire :**

**A l'aide des annexes 9 et 10**

1. **Déterminer les prix globaux et unitaires pour les trois ventes selon la méthode du coût moyen pondéré des entées fin de période (CMUP), selon la méthode « Premier entré-premier sorti » (FIFO) et selon la méthode « Dernier entré-premier sorti » (LIFO).**
2. **Montrez l'incidence de chaque méthode sur le résultat et le stock final.**
3. **Compte tenu du contexte, quelle est la méthode qui vous parait la plus avantageuse à mettre en œuvre ?**

## DOSSIER 4 : INOFMRATIQUE ET SYSTEME DE L'INFORMATION

Lors de votre stage à **BRICOMAD**, le directeur des systèmes d'information vous a chargé de réaliser les tâches suivantes :

1. **Concevez un algorithme qui permet d'établir un tableau d'amortissement de l'emprunt par annuités constantes pour N années, pour un montant d'emprunt E et un taux d'intérêt i. (Annexe 11).**
2. **Automatisez la facturation de BRICOMAD. Pour cela vous disposez d'une table clients et d'une table articles ainsi que d'un modèle de facture vierge (Annexe 12). Concevez les formules des cellules : B 22, B23, B26, E26, E30, E 31, E32, E33 et E34.**

**Indications :**

- Colonne ''NOM'' : saisir directe
- Colonne ''ADRESSE'' : créez une fonction de recherche sur le NOM à partir de la table clients
- Idem pour le code postal et la ville.
- Colonne ''désignation'' : créez une fonction de recherche sur le code article à partir de la table articles
- Colonne ''quantité'' : saisie directe
- Colonne ''prix unitaire'' : créez une fonction de recherche sur le code à partir du catalogue produits
- Colonne ''montants'' : produit des prix par les quantités
- Ligne ''remises'' : créez une fonction recherche sur le total des marchandises à partir du barème de remises

### Annexe 1 – Histoire du Groupe Mr BRICOLAGE

- 1964 : Des commerçants indépendants se regroupent dans une structure associative afin de pouvoir échanger des informations sur leur activité créant ainsi l'ANPF (Association Nationale des Promoteurs du Faites-le-vous-mêmes).
- 1974 : La structure associative de la société ANPF, ne permettant plus de répondre aux attentes du Groupement, est abandonnée au profit d'une structure coopérative, dénommée Action Nationale des Promoteurs du Faites-le-vous-mêmes.
- 1980 : La montée en puissance des grandes surfaces et la structuration du marché décident les adhérents de la SA Coopérative ANPF à se doter d'une enseigne commune : c'est la naissance de l'enseigne, Mr. Bricolage.
- 1995 : la société ANPF fait apport de son activité de centrale de référencement est de prestation de services dans le secteur du bricolage à la société ANPF Développement, sa filiale à 99,99% qui change de dénomination sociale : c'est la naissance de Mr Bricolage SA. La société ANPF conserve la propriété de la marque Mr.Bricolage.
- La société de capital développement « 3i » rentre au capital de Mr. Bricolage SA pour accompagner son développement. Les commerçants indépendants participent

également au développement de cette stratégie en créant, fin 1995, la société en commandite par actions dénommée SIFA qui devient un actionnaire important du Groupe.

- 2000 : introduction en bourse de Mr Bricolage SA sur le Second Marché de la Bourse de Paris le 4 mai. Le Groupe se restructure : la société ANPF crée la société SIMB à laquelle elle apporte la totalité des titres de la société Mr Bricolage. Cette société vient ainsi s'interposer entre la société ANPF et la société Mr Bricolage. La société SIMB renforce son contrôle sur Mr Bricolage SA. ANPF cède à Mr Bricolage SA la marque « Mr.Bricolage » et reste propriétaire du centre de formation IFOGECO.
- 2002 : Sorte du capital de la société 3i en janvier.
  Rapprochement du Groupe Mr Bricolage (quatrième acteur du marché du bricolage en France) et du Groupe Tabur (sixième acteur français à travers les enseignes B3, Bricogite ainsi que le réseau Catena) en septembre 2002. La famille Tabur est depuis un actionnaire de référence.
- 2003 : Passage sous enseigne Mr. Bricolage de 45 magasins B3 et Bricogite.
- 2004 : Constitution d'un pôle immobilier regroupant au sein de la société l'immobilière Mr.Bricolage les actifs immobiliers de 38 magasins.
- 2005 : Partenariat Immobilier signé le 31 mai 2005 entre L'immobilière Mr Bricolage et le Groupe Icade (groupe Caisse des Dépôts). Ce partenariat s'est traduit par un apport de capitaux de 18 millions d'euro sous forme d'Obligations Remboursables en Actions qui représentaient 32% du capital de l'immobilière Mr.Bricolage à leur date de remboursement fixée au 1er janvier 2008.
- 2008 : Cession au Groupe Icade de 95% de l'immobilière Mr.Bricolage le 1er janvier.
- 2009 : Acquisition de Groupe Briconautes exploitant l'enseigne ''Les Briconautes'' et des affiliés. Cette opération, financée par l'émission d'OBSAAR, fait du Groupe Mr Bricolage le 3ème acteur de la distribution spécialisée de bricolage en France et le 1er groupement d'indépendants du secteur.
  Dans le même temps, la majorité des magasins Catena décident de passer sous enseigne Mr.Bricolage, les passagers sont étalés entre les seconds semestres 2009 et 2011.
- 2010 : Cession des 5% résiduels de l'immobilière Mr.Bricolage au groupe Icade et poursuite du partenariat immobilier avec Icade Bricolage.
- 2011 : Conclusion d'un partenariat entre Mr Bricolage SA et La Boîte à Outils SAS dont les objectifs sont d'une part, de développer un réseau de magasins de discount de proximité sous l'enseigne ''L'Entrepôt Du bricolage'', et d'autre part, de renforcer la puissance d'achat du Groupe.

**Annexe 2 : Les magasins Mr. Bricolage Investissent progressivement les villes marocaines**

La première grande surface Mr.Bricolage a ouvert ses portes à Casablanca en mars 2005, la deuxième à Marrakech en avril 2008, et la troisième à Tanger en février 2011. Une série de magasins seront ouvertes dans les principales villes du Royaume (Agadir, Rabat, et autre à Casablanca) dans les prochains mois.

Après celui de Casablanca et de Marrakech, l'inauguration officielle du troisième magasin Mr. Bricolage a eu lieu à Tanger jeudi dernier. Un quatrième magasin est prévu à Agadir au début du deuxième semestre de cette année. Le déploiement de cette enseigne à travers les villes marocaines et sa gestion ont été confiés à la société Brico-invest SA créée dans le cadre d'une jointe venture entre le groupe français qui détient plus de 19% du capital, le groupe finance.com et le groupe Benjelloun.

- **Un concept nouveau**

M. Kamil Benjelloun a souligné dans son intervention que le Marocain n'étant pas très porté sur le bricolage, il s'agissait donc d'un concept nouveau ce qui a constitué en challenge pour toute l'équipe … Il a fallu un certain temps pour ajuster l'offre à l'environnement marocain avec la conceptualisation d'un modèle duplicable. C'est une offre à des prix abordables et compétitifs de 35.000 références de produits.

40 000 000 dh est le montant total investi pour la réalisation de l'unité de Tanger qui a créé 30 emplois directs, selon M. Benjelloun. Le chiffre d'affaires escompté la première année est de 50 millions de dirhams.

- **La cible**

La clientèle ciblée est constituée des personnes qui souhaitent aménager leur habitation. Ils trouveront un large choix de produits nécessaires à leur décoration intérieure et à leurs travaux de réparation et d'entretien. Les artisans, eux, trouveront tous les outils modernes et les produits de finition permettent d'améliorer la qualité de leur travail.

Pour les professionnels, les sociétés référencées par Mr. Bricolage en France qui alimente près de 600 grandes surfaces dans plusieurs pays, ouvrant ainsi la voie à l'exportation des produits marocains.

- **Les rayons des magasins Mr. Bricolage**

Plus de 30.000 produits sont exposés sur 1.500 mètres linéaires et sont organisés dans les rayons : quincaillerie, outillage, électricité, luminaires, sanitaire, décoration, bois, matériaux, jardin … Un atelier de découpe du bois et du verre complète cette grande surface ainsi qu'un atelier d'encadrement.

- Un rayon Quincaillerie regroupe tout ce qui est serrurerie, poignées, charnières, visserie, clouterie, rangements …

- Un rayon Outillage couvre tous les outils manuels, l'électroportatif, les appareils de mesure, machines à bois, compresseurs …
- Un rayon Electricité comprend les disjoncteurs, la connectique, les interrupteurs, les câbles, la domotique, …
- Un rayon Sanitaire avec les douches, l'équipement de salles de bain, de cuisines, des produits de la plomberie, …
- Un rayon Décoration, comprenant les peintures, les lumières, les rideaux, les papiers peints, les revêtements de sols…
- Un rayon Bois avec un atelier de découpe et, tous les articles de bois sous forme de matière première ou de produits finis ou semi finis …
- Un rayon Matériaux englobe les sachets de ciment, de plâtre, le carrelage, les brouettes, les bétonnières, les échelles …
- Un rayon Jardin couvre tout le monde du jardinage, graines, arrosage, tondeuses, décoration, aménagement extérieur …
- Et tous les articles d'Entreprise contre la rouille, l'humidité, l'étanchéité …

Source au fait Rachid Loudghiri

**Annexe 3 : Stratégie de développement du Groupe Mr BRICOLAGE**

Le Groupe dans son ensemble intervient comme la troisième groupe français de distribution spécialisée dans les secteurs du bricolage et du jardinage, et le premier sur le segment de la proximité.

Il est organisé autour de deux activités : les services à destination des réseaux sous enseignes et affiliés d'une part, et, d'autre par la gestion des magasins intégrés (détenus en propre).

Le Groupe veut être plus encore la référence du commerce indépendant en France dans les secteurs de la distribution spécialisée en bricolage de proximité.

Le Groupe est le seul à proposer aux commerçants indépendants quatre alternatives :

- L'enseigne Mr. Bricolage, dotée d'une très forte notoriété et de nombreux services en contrepartie d'engagements réciproques.
- L'enseigne Les Briconautes, jouissant d'une notoriété locale et de services à la carte ;
- L'enseigne l'Entrepôt Du Bricolage, ayant fait ses preuves dans le discount de proximité, en partenariat avec le groupe La Boîte à Outils (SAMSE) ;
- L'indépendance via le statut d'affilié, bénéficiant des conditions d'achats du Groupe, sans enseigne ou avec leur enseigne.
- **Stratégie de développement**

Les deux priorités des développements du Groupe sont les suivantes :

**1ère priorité :** Renforcer sa pénétration dans le marché de proximité français, sur des zones de chalandise de 10 000 à 100 000 habitants, en développant :

- L'emprise des magasins actuels sur leur zone de chalandise par l'amélioration de la proposition commerciale et l'accroissement des surfaces de vente qui s'étendent de 300 $m^2$ à 10 000 $m^2$ ;
- La couverture territoriale en développant les enseignes Mr.Bricolage, Les Briconautes et l'Entrepôt Du Bricolage dans de nouvelles zones de chalandise ;
- La croissance externe ;
- Les partenariats et les aides à la reprise de magasins par des indépendants (Passeport pour Entreprendre à destination des salariés du Groupe, Fonds d'investissement et de partenariats des adhérents, …).

**2ème priorité :** Elargir sa présence internationale avec l'enseigne Mr. Bricolage en recherchant, de façon active :

- Des possibilités d'implantation en Europe de l'Est et au pourtour du bassin méditerranéen
- Des partenariats locaux, dans une structure dédiée au développement de l'enseigne dans la zone définie.
- Jusqu'à ce jour, le développement à l'étranger de l'enseigne Mr. Bricolage s'est effectué selon différentes modalités liées à la spécificité des pays concernés.
- En Bulgarie, par l'intermédiaire d'une participation minoritaire de 45% (notre partenaire contrôlant 55% du capital) dans une société qui regroupe 10 magasins. Cette société a créé deux filiales, détenues à 100%, respectivement en charge du développement en Serbie dès 2006 et en Macédoine depuis 2010, et a pris 19,5% du capital d'une société pour l'Albanie. Le premier magasin serbe de Nish a ouvert fin 2009 et le deuxième, celui de Novisad en juin 2010. Le premier magasin en Macédoine devrait ouvrir en 2012.
- Dans les autres pays comme Le Maroc, au travers d'accords pris avec des partenaires, renforcés au non d'une prise de participation minoritaire dans le capital

| Pays | Nombre de magasins | % de participation |
|---|---|---|
| Belgique | 10 | 35 |
| Bulgarie | 10 | 45 |
| Serbie | 2 | 45 |
| Roumanie | 3(*) | 13,37 |
| Maroc | 3 | 19,5 |
| Andorre | 1 | NA |
| Espagne | 1 | 19,5 |
| Uruguay | 2 | 19,99 |
| Madagascar | 1 | NA |
| L''île Maurice | 1 | NA |
| Total à l'étranger | 53 | |
| **(*) ; ouverture de Mr Bricolage Tanger en 2011<br>Source : rapport groupe MR BRICOLAGE 2010** | | |

## Annexe 4 : Marché du bricolage au Maroc

- **Marché de bricolage au Maroc**

Au Maroc le marché du bricolage est très développé, dans la mesure où un grand nombre de personnes effectuent elles-mêmes les travaux de réparation. Ceci est dû au revenu moyen du client potentiel qui ne permet pas de faire appel à un professionnel. D'un autre côté le caractère développé du secteur informel ne permet pas de cerner les limites entre bricoleurs et professionnels. Cette difficulté est un obstacle à une appréciation chiffrée du bricolage au Maroc.

D'une manière générale on peut avancer qu'en volume, le bricolage reste important, étant donné la propension des personnes à effectuer eux même leurs travaux de réparation, ces travaux sont très diversifiés, et peuvent concerner aussi bien la réparation de matériel (machines par exemple) que de véritables travaux comme ma construction ou la réparation des installations électriques.

L'approvisionnement des personnes qui ce genre de travaux est très hétérogène, car il existe plusieurs réseaux de distribution qu'on peut les dénombrer généralement en trois réseau de distribution :

- Les drogueries qui représentent le réseau de distribution traditionnel.
- Les grandes surfaces qui en disposent d'un rayon de bricolage comme MARJANE.
- Les magasins spécialisés qui s'orientent généralement vers l'approvisionnement d'un secteur déterminé.

**Source : Oboulo.com**

- **Principales renseignes**

Au Maroc, il existe maintenant 5 grandes enseignes implantées dans, le secteur de bricolage qui comprend en gros les produits de jardinage, droguerie, éclairage, luminaire, quincaillerie, rangement et outillage, peinture et sanitaire. Ces enseignes sont : BRICOLDECO, BRICOMA, BRICORAMA, Mr BRICOLAGE et WELDOM.

- **BTICORAMA**

Concept : BRICOMA est une franchise de bricolage et d'aménagement de la maison de moyenne surface. Le groupe dispose d'un réseau de 187 magasins de bricolage dont 89 en France, 62 au Benelux, 8 en Espagne et 28 franchisés totalisant 623.170 $m^2$ de surface de vente et 4.287 collaborateurs en Europe. Il réalise en moyenne un chiffre d'affaires d'environ 900 millions d'euros de présence économique, dont 60% réalisés en France, 28,9% au Benelux, 2,6% en Espagne et 9% en franchise. BRICORAMA, qui se qualifie de dernier groupe français de distribution indépendant, opte pour une présence dans les agglomérations moyennes avec des magasins de taille intermédiaire à petite. Au Maroc, le groupe entend lancer d'autres magasins en franchise dans des villes comme Marrakech, selon son directeur de Franchise, Jean-Noël Cornillaud. En 2003 EURINVEST a obtenu la licence exclusive d'exploitation de la marque au Maroc, avec pour objet de créer une chaîne de magasins, selon un plan de développement étalé sur 7ans.

**Un brin d'histoire :**

- Succès grandissant en France
- 2003 : L'annonce de concurrence pour ouvrir un magasin à Ain Sebaa à Casablanca se solde par un échec après la création de BRICOMA, Novembre 2010 : Tanger. ''BRICORAMA'' ouvre son 1er magasin au Maroc pour un investissement de 15 millions DH, la surface de ce magasin est de 1.500 $m^2$ dont 1.300 dédiés à la vente. D'autres ouvertures en Franchise sont prévues tout au long des années à venir.
- Projets en perspectives : ouverture d'autres magasins dans des zones à forte croissance, telles Agadir et Rabat.

➢ **BRICOMA**

Concept : Enseigne 100% Marocaine, groupe appartenant à la famille CHAHED compte également les Etablissements Louis-Guillaud et le Monde du Jardin, qui commercialisent respectivement des outillages et articles de jardinage à Casablanca.

**Un brin d'histoire :**

- 2004 : Ouverture du premier magasin à Rabat : surface 2 500 $m^2$, le magasin le magasin qui a nécessité un investissement d'environ 25 millions de DH et emploi 25 personnes.
- 2007 : Ouverture à Agadir : surface 4 000 $m^2$, investissement de 45 Millions de DH, emploi 70 personnes.
- 2009 : Ouverture à Ain Sebaa à Casablanca : surface : 3 800 $m^2$, investissement de 45 Millions de DH, emploi 80 personnes directes et 20 indirectes
- 2010 : Ouverture à Californie à Casablanca : surface 2 000 $m^2$, investissement de 30 Millions de DH, emploi de 50 personnes directes et 20 indirectes.
- Projets en perspectives : ouvertures à Marrakech et à Tanger.

En conclusion, c'est une guerre sans merci que se livrent les grandes surfaces spécialisées en bricolage au Maroc, le fait est que ce n'est que le début, d'autres grands groupes internationaux tels que CONFORMA et LEROY MERLIN … commencent à s'intéresser aussi et veulent leurs parts du gâteau.

- **Nouvelles chaîne de produits de bricolage**

BRICOLDECO est le fruit d'un investissement de 40 millions de dirhams. Un secteur marqué par la guerre des prix. La deuxième enseigne marocaine spécialisée dans les produits de bricolage et de décoration a inauguré vendredi dernier son premier magasin a Salé, route de Kenitra. BRICOLDECO, vient s'ajouter aux quatre chaînes de grande distribution (BRICOMA, BRICORAMA, Mr BRICOLAGE et WELCOM) déjà implantés dans ce secteur d'activité. Fruit d'un investissement de 40 millions de DH, BRICOLDECO, qui crée 80 emplois directs, s'étend sur une superficie de 2.800 $m^2$. Il proposera à ses clients une large gamme de produits, avec près de 30.000 références couvrant sept familles de produits de jardinage, droguerie, éclairage, luminaire, quincaillerie, rangement et outillage, peinture et sanitaire. A cela s'ajoute une importante offre de produits de décoration, de meubles design et d'aménagement d'intérieur.

L'entreprise mise d'ailleurs sur ce volet pour se différencier de ses concurrents. Celle-ci ambitionne en effet de proposer au consommateur la panoplie de produits dont il aura besoin, « Nous souhaitons que le client trouve chez nous tout ce qui lui sera nécessaire, du début des travaux à l'aménagement définittif de son foyer » a déclaré Bouchra Sesiat directrice d'exploitation de l'enseigne. Avec une expérience de plus de 15 ans dans les métiers du bâtiment, l'entreprise souhaite mettre à profit sa connaissance de la filière. « Nous souhaitons capitaliser sur notre expérience dans ce marché, pour proposer l'offre la plus compétitive et la plus diversifiée qui soit, d'autant plus que Rabat, mais aussi Salé et Kenitra connaissent un fort développement de l'immobiliers, ajoute Sesiat. D'autre part, le groupe envisage une implantation future dans les villes de Fès et Meknès dans les deux ans à venir. « Une implantation à Casablanca est exclue pour nous, la concurrence y est plus marquée que dans toutes les autres villes du Royaume », affirme Sesiat. En effet, toutes les enseignes y sont présentes (BRICORAMA, Mr BRICOLAGE, WELDOM et BRICOMA avec deux magasins). Les différentes chaînes du secteur projettent, elle aussi, d'étendre leur activité dans différentes villes du Royaume. BRICOMA envisage d'ouvrir une nouvelle unité à Tanger, alors que les autres concurrents s'orientent vers les grandes villes du Maroc (Meknès, Fès, Marrakech, Agadir …). Malgré les investissements soutenus que connaît ce secteur, il n'en demeure pas moins concurrentiel. La compétition y est marquée par une guerre des prix, et par de larges gammes de produits. Le conseil aux clients reste, cependant, un facteur décisif de différenciation entre les différents intervenants. Les franchises étrangères profitent largement de l'avantage concurrentiel de leurs enseignes à ce niveau.

**L'ECONOMISTE du 05/04/2010**

- **Pleine émergence**

Les secteurs industriels concernés par l'évolution des activités de bricolage sont nombreux et hétérogènes. Néanmoins, la majorité des fabricants de produits de bricolage destinés au marché des particuliers doivent faire face à des évolutions similaires qui concernent principalement deux domaines. La première évolution majeure concerne les pratiques de bricolage qui voient une logique « douce » étroitement adossée à la décoration et à l'aménagement intérieur gagner du terrain sur le pratiques de spécialistes à connotation plus fonctionnelle et davantage associée aux besoins de construction et de réparation. La seconde tient à la gestion des relations entre industriels et distributeurs dans un secteur où la mainmise des grandes surfaces spécialisées s'est faite de plus en plus prégnante au cours des dernières années. Dans ce contexte, le marché du bricolage apparaît comme un terrain particulièrement adapté à l'application des nouveaux comportements de consommation car il s'agit d'un domaine dans lequel l'implication des individus est fortement marquée. En effet, les activités de bricolage constituent un large espace de créativité qui fournit de multiples occasions de réalisations personnelles.

**Par Wadie El Mouden │LE MATIN**

- **Bricolage/matériaux de construction. Le juteux filon des franchises**

Une nouvelle niche à explorer. L'effet aménagement de l'intérieur et boom de l'immobilier. Les femmes, grandes adeptes du bricolage. Les grandes surfaces spécialisées dans le bricolage sont-elles aux drogueries ce qu'ont été les grandes surfaces de distribution alimentaire aux épiceries ? Ces dernières ont été malmenées par la grande distribution, ce qui est dans un sens bénéfique puisque cette concurrence tend à remettre à niveau le secteur. Pour les grandes surface de bricolage, ce n'est pas encore sûr. Ces dernières ne pèsent encore que peu dans le commerce intérieur. Mais le potentiel est énorme, à en croire les professionnels du secteur. « Les principales villes du royaume sont désormais visées par ces enseignes, même si le potentiel du marché semble limité en comparaison aux marchés matures tels que l'Europe », explique Badr Babioui, de AC-franchise, cabinet conseil français en franchise et réseaux. Le développement des enseignes de distribution spécialisées dans le secteur du bricolage accompagnera l'évolution des modes de consommation mais surtout il y participera, analyse-t-il. Marjane en est un bon exemple. La chaîne a bouleversé la consommation à la marocaine, et sur laquelle peu de monde aurait misé au départ. Pour l'expert de AC-Franchise, la force du Maroc réside dans son caractère pionnier au Maghreb et en Afrique et peut se présenter comme une plateforme intéressante pour les grandes chaînes de distribution internationales souhaitant s'implanter dans les pays voisins après avoir mis en place une logistique performante et un business model adapté. Depuis le début de leur activité, les magasins de bricolage et de l'aménagement de la maison enregistrent une progression à 2 chiffres de leur chiffre d'affaires. La tendance devrait se poursuivre grâce à l'intérêt croissant des Marocains pour l'aménagement de leur intérieur. Mais aussi parce qu'ils sont de plus en plus exigeants. « Les consommateurs n'ont plus le temps de tourner, ils veulent tout acheter dans le même endroit », explique Majid Benjelloun, DG de Mr. Bricolage. « De plus, les consommateurs font attention à leur dépense. Les grandes surfaces apportent le choix ainsi que la transparence sur les prix. Le client choisit lui-même ses produits ».

Un succès s'expliquant aussi par le développement rapide de l'immobilier que le secteur du bricolage accompagne tant dans ses besoins en finition, en rénovation ou construction. Majid Benjelloun parle de nouveaux phénomènes de consommation. « Hormis les « classiques », c'est-à-dire les jeunes couples, les bricoleurs, nous accueillions de plus en lus de femmes, grandes consommatrices de produits de bricolage et de nouveautés dans le domaine de l'entretien ». Cela viendrait aussi de l'augmentation du nombre de femmes habitant seules qui pour ne pas faire entre un inconnu chez elles racoleraient elles-mêmes. Autre phénomène, note le DG : des clients qui se déplacent en compagnie d'un artisan pour choisir eux-mêmes le produit adapté à leurs besoins. Actuellement, il existe quatre réseaux de franchise de bricolage au Maroc : Bricoma (enseigne marocaine) avec 3 points de vente à Casablanca, Rabat et Agadir, Mr. Bricolage (enseigne française) avec 2 points de vente à Casablanca et Marrakech, WELDOM et BRICORAMA (enseignes françaises) avec 1 point de vente chacun à Casablanca. Sans oublier les franchises spécialisées dans les matériaux de construction : BigMat, Batipro, Castroy, le Monde du Jardin.

De nouvelles enseignes cherchent à se développer au Maroc telles que « Irrijardin », franchise française multi-spécialiste de l'eau (arrosage automatique, goutte-à-goutte, micro-aspersion, spa, hammam). Les acteurs se positionnent pour capter ce potentiel de croissance. Ils cherchent à se développer dans les zones où le secteur du bâtiment est en plein boom. Mr. Bricolage prévoit dans les 3ans à venir l'ouverture de nouveaux magasins, notamment à Tanger pour arriver à cinq magasins en tout. BRICORAMA veut développer son concept en s'implantant dans les principales zones urbaines du Maroc, créant ainsi une chaîne de magasins, selon un plan de développement étalé sur 7 ans. Les grandes enseignes ont compris qu'il fallait adapter le concept au marché marocain. Ainsi, elles s'implantent dans les principales zones urbaines du royaume pour être proches des artisans sur lesquels ils ne peuvent faire l'impasse, ces derniers, représentant des clients potentiels importants. Les gens font encore automatiquement appel à eux en raison du faible coût des prestations. Mais la tendance évolue comme dans les pays européens où les gens sont obligés de bricoler du fait de la cherté de la main-œuvre.

- **Le conseil vaut de l'or**

Pour profiter de cette croissance, les enseignes de bricolage ont adopté deux stratégies différentes. D'un côté, certains acteurs ont décidé de se battre sur le terrain des prix. Mais de nombreux spécialistes du secteur ont plutôt choisi de satisfaire les attentes des clients en termes de conseil, plus créateur de valeur. M. Bricolage a prévu en 2010 une grande opération de formation axée sur le produit et sur la gestion. WELDOM table aussi sur une formation du personnel en collaboration avec les fournisseurs.

**La vie économique du 02/09/2009**

## ANNEXE 5 : Les adhérents font le succès de Mr. Bricolage

Troisième acteur du marché du bricolage en France, Mr. Bricolage mise sur son réseau d'adhérents. Le groupe leur apporte les clefs de leur développement tout en leur laissant la liberté de gestion. Une recette gagnante.

Avec 218 adhérents et 384 magasins partout en France, Mr. Bricolage a réussi à constituer un maillage fort et à devenir un acteur de référence. Les raisons de son dynamisme consistent en une organisation spécifique. En effet, le groupe ne compte pas de franchisés dans l'Hexagone, mais s'appuie sur un groupement d'indépendants. Tous font partie de l'ANPF, l'Association nationale des promoteurs du faites-le-vous-même. Créée en 1965 sous l'impulsion de Bernard Ivernel, l'ANPF s'attache dès ses débuts à sélectionner les meilleurs produits de bricolage pour satisfaire ses clients. En 1980, une enseigne commune, « Mr. BRICOLAGE », est adopté, et une charte de l'adhérent est dressée. Depuis, chaque magasin suit la même politique et adopte les deux couleurs représentatives de la marque, le vert et le rouge.

Plusieurs critères interviennent dans la sélection des futurs adhérents. « Avant tout, il faut avoir l'esprit commerçant, précise Bruno Cantoni, directeur du développement France chez Mr. BRICOLAGE.

Même si le postulant ne vient pas du métier du bricolage, il est primordial qu'il soit un bon manager. » L'apport financier doit s'élever au minimum entre 250 000 et 300 000 euros, une somme nécessaire à la bonne tenue des stocks. Chaque année, environ trois adhérents rejoignent Mr. Bricolage. Qualité humaine et capacité à développer un magasin sont des compétences privilégiées par le groupe, qui envisage d'atteindre dix nouveaux associés par an.

- **Un suivi sur du long terme**

Au départ, une présentation de l'enseigne est faite à chaque postulant. Le groupe le teste sur le métier de chef d'entreprise afin de définir sa motivation. « Aujourd'hui, beaucoup de cadres sont attirés par l'envie d'être leur propre patron, décrypte Bruno Cantoni. Souvent, ils disposent de moyens financiers, mais ils s'attendent à une rentabilité rapide alors que notre métier demande un important investissement personnel sur le moyen et long terme. » Le nouveaux venu va devoir créer et faire grandir son magasin : l'engagement est fort. Mr. Bricolage l'accompagne alors tout au long de son parcours professionnel. Concernant l'implantation, une étude de marché est réalisée. Le groupe peut proposer un emplacement qui correspond à ses critères de couverture territoriale. Le postulant peut aussi amener des idées. « Nombreux sont en attente de sites ou de reprise de magasin, souligne le directeur du développement France. Ce sont des opportunités très recherchées aujourd'hui. » Le nouvel adhérent bénéficie ensuite d'une aide au niveau marchandising et publicitaire. Mr. Bricolage le soutient aussi dans la gestion de son magasin, dans son animation, sa logistique, sa communication produit. Cet accompagnement s'adapte en fonction du profil du responsable de magasin et selon ses besoins.

- **Ecoute et proximité**

« Chez Mr. Bricolage, l'adhérent a l'avantage d'être le patron chez lui, commente Bruno Cantoni. Bien sûr, il doit respecter l'axe du groupe, mais il dispose d'une liberté de gestion de son point de vente. A lui d'utiliser les moyens mis à sa disposition. » Cette démarche permet d'être indépendant tout en appartenant à un collectif. Chaque membre apporte une cotisation (différente selon le type de magasin) qui est mutualisée sous forme de pourcentage sur les chiffres d'affaires ou d'achat. L'objectif : effacer tout écart entre les adhérents. Mr. Bricolage favorise une approche de terrain. « Nous sommes conscients que ce sont les adhérents qui font le succès de Mr. Bricolage, confie le directeur du développement France. Il est donc important d'être à leur écoute. »

Parmi mes projets phares, le premier s'adresse tout naturellement aux membres Mr. Bricolage et consiste à les aider à améliorer leur rentabilité. Le groupe travaille aussi sur l'évolution de son concept économique et sur son adaptation au marché actuel. Il compte ainsi renforcer sa proximité et ses services en installant, par exemple, des magasins au cœur des villes et en développant davantage son offre Internet Présent dans douze pays avec 52 magasins sous forme de master franchise, Mr Bricolage souhaite aussi étendre sa présence Internationale. De quoi répondre à toutes les envies des bricoleurs de France et d'ailleurs.

**Laetitla Pongi : source commerce international février 2011**

## ANNEXE 6 : ANNONCE D'OFFRE D'EMPLOI POUR LE PORTE DE CHEF DE MAGASIN

**BRICOMAD recrute un chef de magasin**

**POSTE**

Sous l'autorité du Directeur Commercial et en tant que relais de la stratégie de BRICOMAD, vous êtes en charge du développement du CA et de la marge de votre magasin. A ce titre, vos missions consistent à :

- Assurer l'accueil et de la fidélisation d'une clientèle de particuliers et de professionnels.
- Dynamiser votre magasin et améliorer son attractivité
- Gérer et optimiser votre stock
- Assurer la bonne coordination et la mobilisation de votre équipe de 5 vendeurs

**PROFIL**

De formation commerciale, vous justifiez d'une expérience réussie d'au moins cinq ans dans la vente, idéalement dans la gestion du magasin.

En plus de vos connaissances en techniques de vente et en management des équipes, vous êtes doté (e) d'un excellent sens du service et du contact client. Organisé, vous planifiez l'activité du point de vente, et vous vous assurez du respect du concept commercial et de la gestion optimale des flux de marchandises

- Maîtrise de l'outil informatique exigée.
- Niveau bac + 2 de type formation commerciale.

Votre capacité d'adaptation, votre implication et votre dynamisme vous permettront de mener à bien votre mission.

## ANNEXE 7 : LES ELEMENTS DES CONDIDATEURES DE MONSIEUR KHADIM SAMIR ET DE MONSIEUR MAZIRI SAID

- **<u>Extrait du curriculum vitae de Monsieur KHADIM Samir :</u>**

| | |
|---|---|
| **Nom et prénom** | **KHADIM Samir** |
| **Age** | 41 ans |
| **Situation de familiale** | Marié, deux enfants |
| **Formation** | BTS Action Commerciale année 19877 (diplôme français) |
| **Expérience :**<br>• **De 1987 à 1997** | Commercial terrain |
| **Années 1998, 99 et 2000** | Adjoint au chef de rayon dans une grande surface Rayon bricolage |
| **Années 2001 et 2002** | Chef de rayon dans une grande surface Rayon bricolage |
| **Années 2003 et 2004** | Chef de rayon dans une grande surface Rayon bricolage et décoration |
| **Depuis 2005** | Chef de département dans une grande surface |
| | (Département bricolage et décoration maison) |
| **Langue** | Français, Arabe, Berbère (parlé et écrit) |

- **Extrait du curriculum vitae de Monsieur MAZIRI Saïd :**

| | |
|---|---|
| **Nom et prénom** | **MAZIRI Saïd** |
| **Age** | 29 ans |
| **Situation de familiale** | Marié, sans enfants |
| **Formation** | Ecole Supérieure de Commerce, niveau Bac+4 (2004) |
| **Expérience**<br>**Années 2005 et 2006** | Grande surface de la région : Adjoint au chef du rayon bricolage |
| **Depuis 2007** | Grande surface de la région Chef du rayon bricolage |
| **Informatique** | Bonne maîtrise en bureautique + logiciels en gestion commerciale |
| **Langue** | Français, Arabe, Anglais (parlé et écrit) |

- **Résultats des entretiens et des tests techniques et psychologiques d'embauche**
  - ✓ **Motivations du candidat : KHADIM Samir**

  Se rapprocher de sa famille domiciliée à Casablanca.
  Améliorer sa rémunération.
  Bénéficier d'une formation supérieure pour actualiser ses connaissances.
  - ✓ **Motivations du candidat : MAIRI Saïd :**

  Améliorer sa rémunération.
  Progresser dans sa carrière.
- **Profil des candidats**

| **Qualités évaluées** | **KHADIMI SAMIR** | **MAZIRI SAID** |
|---|---|---|
| **1.** Connaissances professionnelles | 8 | 4 |
| **2.** Sociabilité et disponibilité | 7 | 6 |
| **3.** Dynamisme | 5 | 7 |
| **4.** Aptitude à convaincre | 6 | 8 |
| **5.** Ambition et volonté de réussir | 5 | 8 |
| **6.** Esprit d'initiative | 6 | 7 |
| **7.** Rigueur et sens de l'organisation | 8 | 5 |
| **8.** Niveau de réflexion | 6 | 7 |

**Remarque** : les qualités ont été notées de 0 à 9,9 étant la meilleure note.

**Annexe 8 : Extrait des opérations de mois de décembre 2011**

| | |
|---|---|
| **01 décembre** | **La lettre de change N° 1679 sur le client Quincaillerie Ain Sebaâ, d'un montant 24.000 dh est endossée au profit du fournisseur CASATUBE.** |
| **02 décembre** | **Facture N° 130 au client Droguerie TIZI OUSU, marchandises brut HT, 1000 articles à 50 dh l'un, remise 10%, port facturé HT : 120 dh, escompte 2%. Un acompte de 2000 dh avait été versé à la commande. Paiement sous huitaine.** |

| | |
|---|---|
| **06 décembre** | **L'entreprise reçoit de sa banque un avis d'impayé relatif à une traite de 30000 dh, à échéance 1er décembre 2010, accepté par le client STOCK VIS et remise à l'encaissement le 30 novembre dernier.** |
| **08 décembre** | **Le client Droguerie TIZI OUSLI nous signale un défaut sur 10 articles qu'il décide de les garder en bénéficiant d'un rabais supplémentaire de 20% sur ces articles. Nous lui adressons l'avoir A 167 correspondants.** |
| **10 décembre** | **Cession de 300 actions, acquises en vue de placement de l'excédent de trésorerie, pour un montant de 100.000dh. ces actions sont achetées à différentes date :**<br>• **50 actions au prix unitaire de 380 dh en juin 2008**<br>• **150 actions au prix unitaire de 390 dh en mai 2009**<br>• **200 actions au prix unitaire de 370dh en avril 2010**<br>**Le cours de ces actions est estimé à 360 dh au 31/12/2009 et à 370 dh au 31/12/2010.**<br>**L'entreprise utilise la méthode du coût moyen pondéré pour valoriser les sorties des titres.** |
| **13 décembre** | **Règlement par virement bancaire, notre fournisseur Italien, d'une dette de valeur nominale 12000 € qui avait été enregistrée en comptabilité le 20 novembre dernier avec un cours de 1€ = 11,25 dh. Le cours de l'euro le jour de virement est de 1€ = 11,20 dh** |
| **14 décembre** | **Remise à l'escompte de la lettre de change N°452 sur le client Etablissement Rahmoun, d'un montant de 25 000 dh.** |
| **15 décembre** | **Acquisition d'un, véhicule de tourisme pour un montant HT 220.000 dh TVA 20% et mis en service le même jour. Le règlement ; moitié par chèque bancaire et le reste à crédit sur 24 mois. Système d'amortissement linéaire sur 5 ans.** |
| **17 décembre** | **Réception d'un bordereau d'escompte N°422 relatif à la lettre de change N° 452 du 14 décembre. Agio TTC 550 dont commission HT 10 dhs et TVA 50 dh.** |
| **18 décembre** | **Réception de facture du fournisseur Micro-info :**<br>- **Ordinateur 10000 dh HT.**<br>- **Logiciel système d'exploitation 600 dh HT.**<br>- **Frais d'installation 400dh HT**<br>- **Imprimante 1000 dh HT**<br>- **Ramettes de papiers et clés USB 420 TTC.**<br>- **Taux de TVA 20%**<br>**Toutes ces opérations sont réglées par chèques bancaires.**<br>**Le matériel informatique est amortissable sur 5ans selon le système linéaire.** |
| **20 décembre** | **Acquisition d'un matériel de rangement (rayonnage gondole) pour la présentation des marchandises pour une valeur hors taxe de 300.000 dh, TVA 20%, payable dans 3 mois et amortissable sur 10 ans selon le mode dégressif, (coefficient fiscal 3)** |
| **21 décembre** | **L'entreprise se voit attribuer une subvention au taux de 48% destinée à financer l'acquisition d'un terrain nu pour la construction de son future** |

| | |
|---|---|
| | **magasin de distribution au prix de 5.000.000 dh, la subvention est rapportée aux résultats par 1/10.** |
| **29 décembre** | **Encaissement de la subvention par chèque bancaire.** |
| **30 décembre** | **Acquisition du terrain, l'acte notarié contient :**<br>- **Terrain nu 5.000.000 dh**<br>- **Honoraire du notaire 25,000 dh**<br>- **Droits d'enregistrement, frais de conservation foncière 40.000 dh.**<br>- **Commissions en courtier 10.000 dh.**<br>**Ne pas tenir compte de la TVA**<br>**Toutes ces opérations sont réglées par chèques.** |
| **31 décembre** | **Il reste en stock :**<br>**Des timbres-poste 750 dh**<br>**Des fournitures administratives 1300 dh.** |

**Annexe 9 : Mouvement du produit de décoration en décembre 2010**

| Dates | Opérations | Quantités | Coûts |
|---|---|---|---|
| 02-décembre | Achats | 120000 | 480 000 dh |
| 07- décembre | Ventes | 6000 | |
| 13- décembre | Achats | 24000 | 912 000 dh |
| 20- décembre | Ventes | 18000 | |
| 24-décembre | Achats | 8000 | 280 000 dh |
| 31- décembre | Ventes | 4000 | |

Au 01 décembre le stock s'élevait à 2000 articles pour un coût 104 000 dh.

**Annexe 10 : règles de gestion imposées aux vendeurs pour les clients professionnels**

Les vendeurs négocient les prix avec les clients. La négociation débute par une proposition de prix fondée dur une marge sur coût d'achat égale à 30% du prix de vente. Le marché étant très concurrentiel, les vendeurs peuvent baisser les prix jusqu'à un prix qui égal au coût d'achat majoré de 20%

**Annexe 11 : Exemple de tableau d'amortissement de l'emprunt (Annuités constantes)**

| Nombre d'années (N) | Capital restant dû (KRD) | Intérêt (I) | Amortissement (A) | Annuité (a) a=A + I |
|---|---|---|---|---|
| 1 | $KRD_0 = E$ | $I, = KRD_0 \times i$ | $A, = a - I_1$ | $a=E \times [i/(1-(1+i)^{-n})]$ |
| 2 | $KRD_1 = KRD_0 - A_1$ | $I_2 = KRD_1 \times i$ | $A_2 = a - I_2$ | a |
| ……. | | | | |
| ……. | | | | |
| N | | | | |

## Annexe 12 : Tableur Excel

| | A | B | C | D | E |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | **Table Clients** | | | | |
| 2 | **Nom** | **Adresse** | **Ville** | | |
| 3 | Kaounou | 66, rue des papillons | Casa | | |
| 4 | Mounib | 12, rue de jures | Rabat | | |
| 5 | Khador | 5, rue agadir | Tanger | | |
| 6 | | | | | |
| 7 | **Table Articles** | | | | |
| 8 | **Code Article** | **Désignation** | **Prix unitaire (DH)** | | |
| 9 | P01 | Table basse cigogne | 200 | | |
| 10 | P02 | Table rond fer | 600 | | |
| 11 | P03 | Table carré-cigogne | 300 | | |
| 12 | P04 | Table rond plastique | 500 | | |
| 13 | | | | | |
| 14 | **Remise** | | | | |
| 15 | **Total Marchandise** | | **Remise** | | |
| 16 | Supérieur à 2 000 | | 15% | | |
| 17 | Compris entre 1000 et 2000 | | 10% | | |
| 18 | Inférieur à 1000 | | 5% | | |
| 19 | | | | | |
| 20 | | | **Facture** | | |
| 21 | **Nom** | | | | |
| 22 | **Adresse** | | | | |
| 23 | **Ville** | | | | |
| 24 | | | | | |
| 25 | **Code Article** | **Désignation** | **Quantité** | **Prix unitaire** | **Montant Total** |
| 26 | | | | | |
| 27 | | | | | |
| 28 | | | | | |
| 29 | | | | | |
| 30 | | | | Total Marchandise | |
| 31 | | | | Remise | |
| 32 | | | | Montant HT | |
| 33 | | | | TVA | |
| 34 | | | | Montant TTC | |

# Travailler les chapitres de ce sujet

Prepa Help suit le programme d'ECT chapitre par chapitre : cours détaillé, méthodes, pièges, exercices et problèmes corrigés pas à pas, tirés des concours. L'essai gratuit donne accès aux chapitres offerts de ta filière, sans carte bancaire.

## Chapitres liés à ce sujet

- Démarche et diagnostic stratégiques : DAS, PESTEL, cinq forces, FCS, chaîne de valeur, ressources et compétences, SWOT
- Choix stratégiques : avantage concurrentiel, stratégies génériques, diversification (BCG, ADL), internationalisation, croissance, intégration, innovation
- Enjeux et domaines de la GRH : recrutement, rémunération, motivation, conflits
- Mathématiques financières : intérêts, actualisation, annuités, emprunt indivis
- Opérations courantes : factures, TVA, règlements, paie
- Travaux d'inventaire
- Introduction au langage Python : variables, types, instructions et fonctions

## Ouvrir l'essai gratuit

Scanne le code ou clique sur le bouton.

**prepahelp.com/#essai**

Une question sur le concours ou sur ta filière : **écrire sur WhatsApp**

Les autres années et épreuves : prepahelp.com/annales/iscae/ect