

1320003

DSCG

SESSION 2013

**UE3 – MANGEMENT ET CONTRÔLE
DE GESTION**

Durée de l'épreuve : 4 heures

Coefficient : 1,5

SESSION 2013

MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION

Durée de l'épreuve : 4 heures - coefficient : 1,5

Matériel autorisé :

Une calculatrice de poche à fonctionnement autonome sans imprimante et sans aucun moyen de transmission, à l'exclusion de tout autre élément matériel ou documentaire (circulaire n° 99-186 du 16/11/99 ; BOEN n° 42).

Document remis au candidat :

Le sujet comporte 16 pages numérotées de 1/16 à 16/16.

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

Le sujet se présente sous la forme de 3 dossiers indépendants

Page de garde	page 2
Présentation du sujet	page 3
DOSSIER 1 : Analyse et choix stratégiques (40 points)	page 4
DOSSIER 2 : Parties prenantes et responsabilité sociale de l'entreprise (20 points)	page 4
DOSSIER 3 : Évaluation des performances et gestion des ressources humaines (40 points)	page 5

Le sujet comporte les annexes suivantes

Annexe 1 : Historique du groupe VRDV	page 06
Annexe 2 : Le marché de la distribution automobile	page 08
Annexe 3 : Caractéristiques du secteur des concessionnaires automobiles.....	page 10
Annexe 4 : Données chiffrées sur les filiales de premier rang du groupe VRDV	page 11
Annexe 5 : Informations relatives à deux possibilités de rachat de garage	page 12
Annexe 6 : La réparation automobile (ou Service Après Vente)	page 13
Annexe 7 : Les métiers de la réparation automobile	page 14
Annexe 8 : Situation du personnel du service après-vente du groupe VRDV	page 15

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie

Présentation du sujet

Le groupe VRDV est un groupe familial implanté dans les régions Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur. Il a pour activité la vente de véhicules neufs et de véhicules d'occasion, ainsi que la réparation de véhicules (ou service après-vente, SAV). La société VRDV exerce une activité de vente de véhicules multimarques françaises et étrangères.

Le groupe VRDV possède 20 établissements de concession automobile, qui commercialisent les véhicules de onze marques différentes.

Le groupe VRDV comprend une direction générale qui le supervise, une direction « Finances Comptabilité et Contrôle de gestion », une direction « Qualité et Achats », une direction « Marketing » et une direction « Ressources Humaines ». Le comité de pilotage stratégique est présidé par Mme Sabine VERD et M. Hervé VIARD et comprend les directeurs des quatre fonctions précitées.

Le comité de pilotage stratégique s'est réuni au début de l'année N+1 et a échangé sur trois thèmes :

- Comment le groupe VRDV peut-il continuer à se développer, avec quels modes de croissance et selon quels critères de choix ?
- Le groupe va devoir publier un rapport de développement durable compte tenu de l'élargissement du champ d'application de cette obligation. Comment peut-il s'y préparer ?
- Comment améliorer le pilotage des ressources humaines qui constituent un levier stratégique et créateur de valeur pour le groupe VRDV ?

Le comité de pilotage stratégique a décidé de faire réaliser une étude approfondie sur ces trois grandes questions.

DOSSIER 1 : ANALYSE ET CHOIX STRATEGIQUES (40 points)

Le groupe VRDV a l'ambition stratégique d'élargir son implantation régionale. La direction « Finances Comptabilité et Contrôle de gestion » pratique une veille stratégique et informe la direction générale des opportunités de rachat de concessions automobiles qui se présentent.

A l'aide des annexes 1 à 5, répondre aux questions suivantes :

1. **Sous forme de tableau, définir les stratégies de croissance mises en œuvre, leur intérêt et leurs limites. Se servir de l'histoire du groupe VRDV pour illustrer vos propos (12pts).**
2. **Après avoir rappelé les principes du modèle des cinq forces de Porter, appliquer ce modèle à l'analyse stratégique du groupe VRDV (8pts).**
3. **Donner la définition de la veille stratégique. Préciser quelles peuvent en être les modalités au sein du groupe VRDV (4pts).**
4. **Commenter la nature des données calculées par le groupe VRDV. Sont-elles satisfaisantes pour aider à la décision de rachat (5pts)?**
5. **En intégrant les aspects commerciaux, financiers et stratégiques, argumenter quant à la décision de rachat la plus pertinente. Pour chacun des aspects évoqués, justifier vos propos en vous appuyant sur les indicateurs proposés dans l'annexe 5 que vous jugez pertinents. Pour chaque indicateur retenu, rappeler sa signification et son apport à l'analyse (11pts).**

DOSSIER 2 :

PARTIES PRENANTES ET RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE (20 points)

La loi NRE de 2001 impose aux sociétés cotées de publier chaque année un rapport de développement durable. La loi Grenelle II de 2010 étend cette obligation aux entreprises non cotées vérifiant certains critères. Le décret du 26 avril 2012 oblige les sociétés dont le total du bilan ou le chiffre d'affaires est au minimum de 100 millions d'euros et dont l'effectif est au moins de 500 salariés, à publier des informations sociales et environnementales. Le groupe VRDV souhaite anticiper un dialogue avec les parties prenantes et envisage de rédiger et diffuser un code de bonne conduite.

À l'aide des annexes 1, 2, 3 et 6 répondre aux questions suivantes :

1. **Définir le concept de partie prenante et préciser le cadre théorique dans lequel il s'inscrit (4pts).**
2. **Présenter les parties prenantes du groupe VRDV en précisant pour chacune d'entre elles ses attentes (12pts).**
3. **Après avoir défini le concept de responsabilité sociale/sociétale de l'entreprise (RSE), indiquer en quoi et comment la démarche de RSE peut s'appliquer au groupe VRDV (4pts).**

DOSSIER 3 :
PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ET CONTROLE DE GESTION
DES RESSOURCES HUMAINES (40 points)

PARTIE A (22 points)

Le comité de pilotage souhaite, dans un premier temps, que vous l'aidiez à mieux prévoir la masse salariale du SAV pour l'année prochaine.

A l'aide des annexes 6 à 8, répondre aux questions suivantes :

- 1. Indiquer en une vingtaine de lignes maximum en quoi la gestion de la masse salariale représente un enjeu fondamental pour une entreprise. Citer au moins quatre arguments en faveur de cette affirmation (4pts).**
- 2. Si aucune autre modification n'intervient dans la composition du personnel, indiquer en utilisant une méthode de résolution indiciaire, quelle sera la masse salariale 2013 compte tenu des augmentations envisagées (6pts).**
- 3. Définir et calculer les effets de ces mesures générales et catégorielles sur la masse salariale : effet de niveau, effet de masse, effet de report. Réaliser ce travail par catégorie de salariés et en prenant le soin de définir chacun de ces effets (9pts).**
- 4. En déduire la masse salariale prévisionnelle de 2014 (toutes choses égales par ailleurs) (2pts).**
- 5. Vérifier la relation entre les trois effets pour la catégorie « Electriciens » (1pt).**

PARTIE B (18 points)

Le comité de pilotage est conscient de la difficulté de maintenir des compétences stratégiques au sein du groupe et cherche à mesurer l'impact de l'évolution de la composition salariale en termes de compétences.

A l'aide des annexes 5 à 7, répondre aux questions suivantes :

- 6. Après avoir défini le concept de compétence, rappeler ce que recouvre la gestion des compétences et décrire le processus de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) (6pts).**
- 7. En vous appuyant sur le processus GPEC décrit à la question précédente, proposer un diagnostic pour les carrossiers et peintres (4pts).**
- 8. Le comité de pilotage cherche à mieux analyser les variations de la masse salariale des carrossiers et des peintres entre 2012 et 2013. Il vous demande de chiffrer le montant global de variation de la masse salariale puis d'en distinguer les différents effets (effectifs, structure professionnelle, structure d'ancienneté, salaires). Commenter vos résultats (8pts).**

Annexe 1 – Historique du Groupe VRDV

Le groupe VRDV est le résultat de l'effort d'une famille et s'étend sur trois générations. M. VERD, garagiste carrossier créa le garage VERD dans les années 1950. Il était alors distributeur exclusif des véhicules RENAULT et s'implanta à GAP (05). Très vite, l'activité prit de l'extension et un deuxième site fut ouvert à SISTERON (04). Les deux entités présentaient alors une double activité :

- ventes de véhicules neufs et d'occasions ;
- réparations des véhicules avec atelier spécifique de carrosserie et ventes de pièces détachées.

Dans les années 1960, M. VERD poursuit son implantation géographique en ouvrant deux nouveaux sites : NYONS (26) et GRASSE (06).

En 1970, au départ en retraite de M. VERD, l'ensemble de son activité en faisait un acteur incontournable dans la distribution des véhicules RENAULT dans la région.

Son fils Jean et sa fille Sabine reprirent l'activité familiale : ils continuèrent l'expansion de l'entreprise en rachetant des garages dont les propriétaires partaient en retraite et étendirent leur implantation régionale. Très vite, ils réorganisèrent leur société sur la base suivante encore valable actuellement : chaque garage devient une SARL d'exploitation, filiale à 100 % d'une holding : VRD. Celle-ci est détenue à 49 % par chacun des dirigeants sous la forme d'une société anonyme, le reste du capital étant réparti entre plusieurs membres de la famille. Les terrains et les bâtiments sont constitués en SCI contrôlées par VRD Investissement, filiale à 100% de la holding.

Les sociétés d'exploitation versent un loyer en contrepartie de l'utilisation des terrains et bâtiments, de l'ordre de 5 % de leur valeur. Dans la plupart des cas, VRD Investissement détient les SCI à 100 %. Parfois, le cédant souhaite conserver des parts de la SCI, dans laquelle VRD Investissement détient toujours une participation majoritaire. La constitution et la gestion des SCI sont suivies par la holding avec l'appui du groupe immobilier SUDIMMO.

Dans les années 1980, le groupe poursuit sa stratégie de croissance. Comme il perçoit des constructeurs automobiles des marges liées au volume des ventes de voitures, plus les ventes de voitures sont élevées et plus les marges perçues sont fortes d'où la nécessité d'atteindre une taille critique pour dégager une rentabilité et une rentabilité positives. Le rachat de garages est l'un des principaux moyens de cette stratégie. C'est pourquoi la direction « Finances Comptabilité et Contrôle de gestion » pratique actuellement une veille stratégique et informe la direction générale des opportunités de rachat de concessions automobiles qui se présentent.

En 1990, pour des raisons de normes des cabines de peinture, une société distincte fut créée pour y loger l'activité de carrosserie : les ateliers de carrosserie des différents sites furent regroupés dans une structure ad-hoc, Carrosserie Rhône-Alpes, dont l'objet est d'assurer les activités de tôlerie peinture conformément aux normes en vigueur. En termes d'implantation physique, les ateliers de Carrosserie Rhône-Alpes, peuvent être situés dans les locaux de certains garages ou dans des locaux construits spécifiquement pour cette activité. Cette dernière solution est privilégiée car elle permet à l'entreprise concernée de développer plus facilement son activité en dehors du groupe (auprès d'une clientèle d'autres garages ne disposant pas des équipements nécessaires). Du fait de la lourdeur des investissements nécessaires, certains ateliers de tôlerie ont été créés sous forme de filiale commune avec des garages partenaires tandis que, dans d'autres cas, le groupe assume la totalité de l'investissement.

En 2001, suite au décès accidentel de Jean VERD, son gendre, M. Hervé VIARD entre à la direction de l'entreprise. La holding devient VRDV. La nouvelle équipe dirigeante profite de la déréglementation en matière de distribution pour étendre son influence sur la région sur deux axes :

- poursuite du rachat de garages dont les propriétaires souhaitent céder leur activité ;

- parrainage pour aider des cadres du groupe à ouvrir ou à reprendre un site tout en profitant de la force du groupe pour les négociations avec les constructeurs, le marketing et la publicité. Dans ces cas, une filiale commune est créée entre le groupe VRDV et le futur dirigeant. Par principe, le groupe est majoritaire dans le capital mais la direction est laissée au cadre associé.

Aujourd'hui la société VRDV est la holding consolidante des sociétés suivantes :

- Filiales de premier rang : VRD Investissement (88%), Garage du Château (100%), VRDV Occasion ORANGE (100%), VRDV Auto 06 (100%), Espace Auto GAP (100%), VRDV Auto 04 (100%), CARROSSERIE Rhône Alpes (100%), VIARD Investissement (90%).
- Filiales de second rang : VRDV automobiles Sisteron, ESPACE AUTO GRASSE, VRDV Côte d'AZUR, VIARD TOULON et VIARD AIX

Elle est détenue par deux associés principaux :

- Mme SABINE MORAUX (née VERD) pour 42 %, fille du fondateur ;
- Mme SOPHIE VIARD (née VERD) pour 35%, petite-fille du fondateur.

M. Hervé VIARD (époux de Sophie) détient 10 % des titres, le reste du capital est détenu par d'autres membres de la famille. Mesdames MORAUX et VIARD et Monsieur VIARD sont liés par un pacte d'actionnaires.

Sur l'année 2012 le groupe VRDV a commercialisé 4 940 véhicules neufs en hausse de 2,4% par rapport à l'année dernière dont 1 600 Volkswagen, 670 Audi, 300 Seat, 300 Skoda, 1 400 Renault, 170 Dacia, 500 Toyota et 5 000 véhicules d'occasions pour un chiffre d'affaires total consolidé de 167 millions d'euros. Son activité s'étend sur 20 sites principaux, il a signé 5 parrainages avec d'anciens cadres et son effectif est de 334 personnes.

La règle que s'est fixée la direction générale du groupe est de financer les rachats de garages au moins 50 % en fonds propres. À la fin de l'exercice 2012, la structure financière du groupe affiche 60 % de capitaux propres et 40 % de dettes.

Le groupe VRDV a été classé 55^{ème}/100 dans une étude sur l'état de la distribution automobile en 2011 dont les principaux résultats sont fournis ci-après :

Classement	1er	25ème	50ème	55ème	75ème	100ème
Nom	PGA	SA SIMA	Holding F. Mary	VRDV	Rousseau Automobiles	Nedey SA
Nombre de marques	20	3	1	7	5	1
CA consolidé	4 162 M€	256 M€	172.8 M€	167 M€	135 M€	102 M€
Ventes de véhicules neufs	127 000	10 091	6 050	4 940	4 250	2 960
Ventes de véhicules d'occasion	101 500	6 080	5 944	5 000	1 850	3 224
Nombre de sites	130	25	10	20	5	6
Effectif	9 100	530	430	334	390	267

Annexe 2 : le marché de la distribution automobile

D'après « <http://automotivemarketing.e-monsite.com/pages/commerce/la-distribution-automobile-2.html> »

La distribution automobile est une distribution organisée : elle est définie par le constructeur automobile (le fournisseur) qui impose un certain nombre de critères qualitatifs (dimension et agencement des locaux, formation du personnel...) et quantitatifs (volumes de véhicules achetés, pièces et accessoires...) à respecter afin de pouvoir afficher l'enseigne de la marque.

Les acteurs sont aussi nombreux que différents, mais surtout complémentaires : constructeurs, filiales de constructeur, concessionnaires ou distributeurs, agents, réparateurs agréés pour arriver en bout de chaîne au client.

Les constructeurs et leurs filiales

Le constructeur est l'élément premier de cette distribution puisqu'il crée, fabrique, commercialise et organise le réseau de distribution automobile. Les filiales sont les « antennes locales » dans les pays où sont implantés les constructeurs. Les filiales jouent le rôle d'importateur et de distributeur central au sein d'autres pays dans lesquels le constructeur souhaite commercialiser ses produits. Les filiales détenues à 100% par les constructeurs ou juridiquement indépendantes de la maison-mère jouent le rôle d'intermédiaire entre le constructeur et son réseau de distribution, ce sont elles qui négocient les tarifs pour le réseau, déterminent le marketing produit et les stratégies de distribution et adaptent la communication au pays où elles sont implantées.

Les distributeurs ou concessionnaires sont de trois types.

D'une part, les succursales gérées par le constructeur forment le réseau propre. La succursale joue le rôle de concessionnaire. Pour un constructeur, l'avantage d'une telle structure est de pouvoir maîtriser la vente de ses produits. Implantées au sein des grandes villes ou des zones à forte valeur ajoutée, les succursales sont de vraies vitrines de démonstration pour les constructeurs. Les constructeurs en profitent pour donner la meilleure image de leur marque avec des espaces très accueillants (ce sont elles qui adoptent en premier les évolutions du type « nouvelle identité de marque »).

À leur côté, figurent les distributeurs indépendants, ou appartenant à un groupe. Les distributeurs et groupes de distributeurs sont liés par un contrat de concession de plusieurs années défini par le constructeur qui leur octroie le droit de vendre ses produits. Il existe, depuis la réforme de 2002, deux types de contrat de concession : le *contrat de distribution exclusive* (une zone géographique dédiée pour la vente) ou *de distribution sélective* (basé sur des critères quantitatifs et qualitatifs définis par le constructeur). Avec un tel système de distribution sélective et exclusive, le consommateur peut trouver dans toute la France, voire même en Europe, un concessionnaire prêt à lui entretenir ou à lui réparer son véhicule en cas de problème, même s'il ne l'a pas acheté au sein de cette concession. Cette disposition est une des obligations imposées aux concessionnaires.

Un distributeur est le client direct du constructeur, puisque c'est lui qui achète les véhicules auprès du constructeur et non l'automobiliste (client final). Son activité principale consiste à vendre des véhicules et des services aux particuliers ou aux entreprises et d'assurer le service après-vente des véhicules vendus, mais aussi de tous ceux de la marque ou d'autres marques.

Toutefois, la seconde activité de la concession consiste à revendre ses véhicules auprès de son réseau secondaire constitué d'agents commerciaux ou de garages indépendants. À la différence d'une succursale, le distributeur dispose officiellement d'une certaine autonomie dans la mise en place de sa stratégie commerciale et marketing... Seul, le distributeur n'a pas de réel pouvoir de négociation face au constructeur. Voilà pourquoi, d'achats en rachats, sont nés de véritables groupes, qui arrivent à peser dans les négociations avec les constructeurs et qui peuvent distribuer une ou plusieurs marques.

Les **agents ou apporteurs d'affaires** jouent le rôle de distributeurs mais, contrairement à ces derniers, ils ne traitent pas directement avec les constructeurs ou leurs filiales, soit parce qu'ils ne répondent pas aux exigences de la marque, soit parce qu'ils ne souhaitent pas s'engager dans un contrat de concession avec un constructeur. Néanmoins, l'agent commercial doit signer un contrat tripartite avec le concessionnaire et le constructeur, ainsi le constructeur peut tout de même garder un œil sur l'activité secondaire réalisée par ses distributeurs. En règle générale, les agents commerciaux sont implantés dans de petites villes et dans les campagnes et sont situés dans la zone géographique dans laquelle intervient le concessionnaire qui leur revend ses produits. Pour un agent, l'activité principale consiste souvent à entretenir et à réparer les véhicules et accessoirement à vendre des véhicules.

Les **réparateurs** sont les descendants directs des garagistes d'antan. Là aussi, il existe deux catégories. Les « représentants officiels de la marque » qui sont agréés par celle-ci et peuvent donc afficher son enseigne. On trouve aussi des garages indépendants qui n'ont aucun lien avec les constructeurs. Ils peuvent être soit totalement indépendants (il en existe encore quelques-uns, dans les campagnes généralement) ou rattachés à un réseau de garagistes type Feu Vert ou Norauto.

Les **mandataires**, achètent des véhicules au nom de leurs clients, en particulier au sein de l'Union Européenne.

La **grande distribution** joue un rôle marginal pour l'instant, mais elle peut commercialiser des véhicules neufs depuis l'ouverture de la concurrence par le droit communautaire.

Internet n'est utilisé par les constructeurs que comme un outil d'information et de relation client, la vente revenant au concessionnaire. Mais de nombreux sites permettent d'acheter des véhicules, soit neufs par des mandataires, soit d'occasion.

Les clients

On en distingue quatre catégories.

Les **particuliers** représentent les clients les plus nombreux et préférés des constructeurs. En moyenne chaque année en France, la vente aux particuliers représente entre 60% et 70% des ventes des constructeurs. Ce sont les ventes les plus rentables car les remises sont moins élevées sur des ventes « uniques ». Mais la clientèle particulière est aussi la plus difficile à conserver. Elle est volatile, non pas pour abandonner l'automobile, mais pour aller de constructeurs en constructeurs.

Les **professionnels** représentent une clientèle qui a des besoins spécifiques et avec laquelle il est plus facile d'établir une relation durable si l'on sait lui apporter un service de qualité.

Les **loueurs** sont devenus aujourd'hui des clients importants de l'industrie automobile. Ils comptent pour les constructeurs (avec des contrats négociés nationalement et directement entre les entités) mais également pour les distributeurs, avec de plus en plus d'agences de locations indépendantes ou franchisées, qui achètent directement les véhicules au distributeur sans que s'en mêle le constructeur.

L'État français, les collectivités locales et les grandes entreprises sont aussi une clientèle importante. Chaque année, ce sont en effet près de 15 000 véhicules qui sont achetés par ces clients. Chez les constructeurs, des services dédiés à la vente aux « grands comptes » (État et grandes entreprises telles que La Poste) ont été développés.

La vente de véhicules rapporte peu mais permet toutefois d'attirer de nouveaux clients pour ensuite les fidéliser. Particuliers et entreprises sont de plus en plus clients de la location, car les dernières offres, LOA (location avec option d'achat) et LLD (location longue durée) sont devenues avantageuses, en proposant des formules « tout compris » : location du véhicule, assurance et entretien. Même les distributeurs ont dû, avec ces nouvelles offres, se transformer en loueurs, ce qui n'est pas leur métier premier, mais constitue une adaptation aux nouvelles tendances de consommation automobile.

Annexe 3 : Caractéristiques du secteur des concessionnaires automobiles

La concession est un mode de vente très courant dans le secteur de la distribution automobile.

Le concessionnaire automobile est lié par un contrat avec son concédant, constructeur ou importateur qui lui donne le droit de vendre, d'entretenir et de réparer des véhicules sur une aire géographique déterminée. Il dispose en outre souvent de son propre service de réparation rapide. Chaque année le concessionnaire renouvelle le contrat ou signe un avenant. Les obligations de ce contrat sont nombreuses. Celui-ci est incessible et exclusif au seul bénéfice du concédant. Il impose d'appliquer les méthodes de commercialisation du concédant qui détermine lui-même le territoire d'activité. La clause la plus importante du contrat soumet le concessionnaire à des quotas de vente sur lesquels sont calculées les marges versées par le concédant au concessionnaire. Le concessionnaire finance lui-même ses stocks constitués de véhicules neufs, véhicules d'occasion et pièces de rechange.

Sous l'effet des évolutions de la réglementation européenne, le contexte concurrentiel s'est intensifié avec l'introduction du principe de multimarques qui permet à un même concessionnaire de représenter plusieurs constructeurs, d'autant que la clientèle professionnelle s'adresse directement aux constructeurs pour constituer ses flottes et que les transactions de véhicules d'occasion se font de plus en plus entre particuliers.

Comme le secteur du commerce automobile est confronté à une diminution de son activité en volume, le concessionnaire cherche à développer, à côté du respect des plans volumes imposés par le constructeur, tout un ensemble de services annexes plus rémunérateurs : financement, contrat de location, d'assurances ou des formules de financement tout compris sur lequel il est commissionné.

Dans ce contexte, les professionnels privilégient la diversification en offrant un ensemble de services complémentaires (service de réparation ou SAV, vente d'accessoires automobiles, distribution de carburant...). En outre, les distributeurs mettent l'accent sur les véhicules récents, encore sous garantie, et surtout sur leur valeur ajoutée (service après-vente et possibilités de financement).

Annexe 4 : Données chiffrées 2012 sur les filiales de premier rang du groupe VRDV

Données commerciales

	Garage du Château	VRDV AUTO 06	Espace Auto GAP	VRDV AUTO 04
Ventes de véhicules	22 158	56 740	17 300	42 631
Ventes de pièces	756	1 980	1 562	2 645
Ventes de services	2 199	7 645	4 763	5 214
Chiffre d'affaires net	25 113	66 365	23 625	50 490
Implantation	<i>En zone industrielle, proche d'une ville de 30 000 habitants</i>	<i>7 sites en périphérie des villes du département</i>	<i>Implantée en ville, trois sites</i>	<i>Regroupement de 5 sites dans les Alpes de Haute Provence</i>
Vente de véhicules neufs	<i>80% particuliers</i>	<i>50% particuliers, 50% grands comptes</i>	<i>80 % particuliers</i>	<i>80 % particuliers</i>

Données financières

	Garage du Château	VRDV AUTO 06	Espace Auto GAP	VRDV AUTO 04
Résultat d'exploitation en K€	212	729	1 254	99
Résultat financier en K€	-109	-121	- 430	- 256
Résultat exceptionnel en K€	2	53	12	189
Impôts sur les sociétés en K€	16	431	724	0
Résultat net en K€	89	230	112	32
Rentabilité des capitaux propres	4,11 %	4,76 %	7,17 %	1,10 %
Profitabilité	0,35 %	0,35 %	0,47 %	0,06 %
Rotation de l'actif	3,414	4,170	3,963	3,893
Passif/capitaux propres	3,401	3,293	3,814	4,451
Taux de marge brute sur véhicules	11,66 %	15,96 %	12,40 %	11,88 %
Taux de marge brute sur pièces	20,24 %	17,42 %	21,77 %	20,42 %
Valeur ajoutée en K€	3 831	13 606	5 767	8 145
Excédent brut d'exploitation en K€	968	4 068	2 045	2 459
CAF en K€	348	2 217	562	2 156
Crédit clients (en jours)	20,44	25,83	17,92	24,53
Crédit fournisseurs (en jours)	46,18	49,64	54,09	43,14
Délai de rotation des stocks Véhicules	78,39	63,69	67,45	57,70
Délai de rotation des stocks de pièces	229,91	138,71	173,77	95,32

Par simplification, retenir un taux de TVA de 20%.

Données techniques

	Garage du Château	VRDV AUTO 06	Espace Auto GAP	VRDV AUTO 04
Effectifs global	31	78	41	64
dont compagnons	17	36	24	31
CA Véhicules/ (CA véhicules & SAV)	88,23 %	85,50 %	73,23 %	84,43 %
Taille show room * en m²	4 500	15 300	5 000	12 000
Taille SAV en m²	3 000	5 400	1 200	4 300
VA/ Effectif	124	174	141	127
EBE/ Effectif	31	52	50	38
CA véhicules /m² show room *	5	4	3	4
CA SAV/ compagnons	174	267	264	254

* Hall d'exposition

Annexe 5 : Informations relatives à deux possibilités de rachat de garage

	Projet 1	Projet 2
Implantation	Ville de 30 000 habitants dans le Languedoc, très bonne notoriété	Implantation récente à proximité d'un gros centre commercial d'une ville de 60 000 habitants
Effectif global	10	13
dont compagnons	6	8
Structure clientèle	VN = 80% particuliers	VN = 60% particuliers, 40% grands comptes

BILAN - ACTIF	Projet 1	Projet 2	BILAN - PASSIF	Projet 1	Projet 2
Concessions brevet	2	2	Capital	413	526
Terrains	100	230	Réserves	355	232
Constructions	150	270	Résultat	34	8
Installations techniques	18	23	<i>Total capitaux propres</i>	802	767
Autres immos corporelles	246	562	Provisions pour risques	1	-
Autres immos financières	30	39	Dettes		
<i>Total actif immobilisé</i>	546	1 126	Établissement de crédit	635	1 280
Encours services	26	114	Autres dettes financières	225	253
Véhicules	1 318	1 587	Acomptes sur commandes	13	17
Pièces détachées	132	148	Dettes fournisseurs	791	1 045
Créances clients	440	754	Dettes fiscales et sociales	213	172
Autres créances	218	169	Dettes sur immobilisations.	44	378
Disponibilités	34	6	Produits constatés d'avance	1	1
Charges constatées d'avance	12	9			
<i>Total actif circulant</i>	2 180	2 788			
TOTAL ACTIF	2 726	3 913	TOTAL PASSIF	2 726	3 913

CHIFFRE D'AFFAIRES	Projet 1	Projet 2	RESULTAT	Projet 1	Projet 2
Ventes de véhicules	8 207	11 219	Résultat d'exploitation	79	26
Ventes de pièces	280	696	Résultat financier	- 40	- 67
Ventes de services	814	1 372	Résultat exceptionnel	1	50
<i>Chiffre d'affaires net</i>	9 301	13 287	Impôts sur les sociétés	- 6	0

Indicateurs	Projet 1	Projet 2
Fonds de Roulement Net Global	1 118	1 175
Capitaux propres/dettes longues	0,93	0,500
Rentabilité des capitaux propres	4,18 %	1,10 %
Profitabilité en %	0,36 %	0,06 %
Rotation de l'actif	3,412	3,395
Passif/Capitaux propres	3,398	5,103
Taux de marge brute sur véhicules	11,66 %	11,88 %
Taux de marge brute sur pièces	20,24 %	20,42 %
Valeur ajoutée	1 419	2 143
Excédent brut d'exploitation	359	647
Capacité autofinancement	129	567
Crédit clients (en jours)	20,44	24,53
Crédit fournisseurs (en jours)	46,18	43,14
Délai de rotation des stocks Véhicules	65,93	57,70
Délai de rotation des stocks Pièces	229,91	95,32
Taille show room en m²	1 500	1 800
Taille SAV en m2	600	800
VA/ Effectif	142	165
EBE/ Effectif	36	50
CA véhicules/M2 show room	5	6
CA SAV/ compagnons	182	259

Annexe 6 – La réparation automobile (ou Service Après Vente)

D'après Ordre des Experts-Comptables - Analyse sectorielle TPE - « GARAGE », 2011

Etat des lieux

Cette activité regroupe la réparation des véhicules automobiles, des pièces, des sièges et des systèmes électroniques de ces véhicules, le montage des accessoires et pièces, l'entretien courant (lavage, vidange, remplacement de pare-brises et de pneumatiques...).

Jusqu'à l'entrée en vigueur le 1^{er} octobre 2002, du règlement européen n° 1400/02, les réseaux de constructeurs, composés des agents, concessions et succursales assumaient la vente de véhicules neufs et d'occasion, leur entretien et réparation, dans le cadre des services après-vente. Avec la réglementation européenne, les concessionnaires ne sont plus les seuls à pouvoir effectuer le service après-vente des véhicules de la marque. En effet, il est possible à tous les professionnels du secteur d'obtenir un agrément pour assurer le service après-vente jusque-là réservé exclusivement aux concessionnaires. Cet agrément peut être demandé auprès de plusieurs constructeurs. La nouvelle réglementation impose à ces derniers de diffuser leurs fiches techniques initialement réservées exclusivement à leurs concessionnaires. Cette évolution réglementaire profite aux enseignes de réparation rapide et aux garagistes indépendants. Le règlement n° 1400/02 est arrivé à la fin de sa validité le 31 mai 2010.

Les règles européennes, en vigueur depuis le 1^{er} juin 2010, confirment la volonté de la commission européenne de renforcer la concurrence sur le marché de l'entretien et de la réparation automobile entre réparateurs agréés et réparateurs indépendants afin d'introduire des baisses de prix. Ces règles permettent notamment :

- de faciliter l'accès par les réparateurs aux informations techniques des constructeurs nécessaires pour la réparation ;
- d'utiliser des pièces détachées d'autres marques que celles recommandées par le constructeur.

Les constructeurs restent cependant encore leaders dans le secteur de l'entretien-réparation avec environ 30 % de parts de marché. Mais ils sont attaqués de toutes parts, notamment sur le marché des véhicules hors garantie qui est soumis à une forte concurrence notamment avec les spécialistes comme Midas ou Speedy ou encore les centres spécialisés en automobile (Norauto, Feu Vert). Pour faire face, les constructeurs présentent des gammes de pièces moins onéreuses comme Motrio (pour Renault) ou Eurorepar (pour Citroën).

Le secteur de la réparation et de l'entretien de véhicules a profité de l'extension du parc automobile, de l'augmentation de la durée de vie des véhicules et du renforcement des contrôles techniques (tous les deux ans au lieu de trois, sanctions accrues). De plus, face à la technicité croissante des véhicules, les réparations effectuées par les particuliers eux-mêmes sont moins fréquentes. Ces derniers se contentent désormais de réaliser l'entretien courant, laissant aux professionnels les interventions plus techniques. Mais cette technicité croissante contraint les garagistes à employer du personnel plus qualifié et acquérir du matériel de pointe, ce qui alourdit les charges de personnel et les investissements.

Le marché de la réparation et de l'entretien des automobiles est sensible aux mêmes facteurs conjoncturels et structurels que le marché de l'automobile. L'activité de l'entretien et de la réparation de véhicules automobiles s'est fortement repliée ces dernières années en raison notamment :

- de la fiabilité croissante des véhicules qui conduit, à parc constant, à une réduction du nombre de pannes ;
- de l'instauration de la prime à la casse et du bonus écologique - qui ont dopé les ventes de véhicules neufs au détriment du parc de véhicules nécessitant un entretien ;
- du report de ce type de dépense par les ménages face aux pressions sur leur pouvoir d'achat.

Des revalorisations tarifaires ont été pratiquées par les professionnels pour, en partie tout du moins, répercuter l'augmentation du coût de la main-d'œuvre et des investissements.

Perspectives

Les activités de réparation et d'entretien sont encore dominées par les réseaux des constructeurs et une multitude de garagistes indépendants (regroupés ou non en réseaux). L'entretien et la réparation comprennent pour une large part les succursales, les concessions et les points de vente agréés des constructeurs, qui conservent la maîtrise de l'après-vente pour les réparations couvertes par la garantie du constructeur.

Afin de capter et de fidéliser la clientèle, certains opérateurs diversifient leur activité en intégrant progressivement l'ensemble des métiers afin de répondre à la tendance actuelle, à savoir la réparation rapide et les centres automobile. Mais le marché reste encore largement occupé par des garagistes indépendants de très petite taille n'ayant pas nécessairement les moyens pour se lancer dans des politiques de diversification.

Une autre tendance doit être signalée : l'attraction pour la clientèle professionnelle. En effet, présents sur le marché post-garantie constructeur des particuliers, les centres automobile proposent des prix attractifs à la clientèle professionnelle car le marché des flottes d'entreprise apparaît comme un bon relais de croissance.

Dans ce contexte, les garagistes ayant intégré un des réseaux multimarques des constructeurs (Eurorepar, Motrio) ou liés aux centrales d'achat de grossistes (Autoprime, Garages AD) ou encore sous-traitant le service après-vente de concessionnaires, pourront conserver un volume d'activité et équilibrer les rapports de force avec l'amont de la filière. Pour les grands opérateurs, le maillage du territoire exhaustif et pertinent représente une garantie de proximité et de services aux consommateurs. Il constitue donc un outil de conquête et de fidélisation des clients. Il est à ce titre un des grands facteurs clés de succès dans ce secteur.

Les garagistes indépendants qui obtiennent un agrément de service après-vente auprès d'un ou de plusieurs constructeurs peuvent mieux affronter la concurrence des réseaux sous enseignes car l'obtention d'agréments auprès des constructeurs constitue une garantie de qualité de services et de prix pour des consommateurs.

Annexe 7 – Les métiers de la réparation automobile

Le manque de main d'œuvre qualifiée, et notamment d'électromécaniciens, est un fait notable. La sous rémunération du travail en atelier reste une pratique fréquente. Le secteur a également recours aux jeunes en formation par le biais de l'apprentissage (24 600 jeunes apprentis, stagiaires ou contrats aidés en 2009 dans le secteur automobile d'après le Conseil national des professions de l'automobile).

Pour exercer l'activité de réparation et d'entretien automobile, il faut être titulaire d'un CAP ou d'un BEP, ou d'un diplôme ou d'un titre homologué de niveau égal ou supérieur. À défaut, il faut pouvoir justifier d'une expérience professionnelle de six années effectives, acquise en qualité de travailleur indépendant ou de salarié dans l'exercice du métier.

L'activité de réparation et entretien automobile regroupe de nombreux métiers, parmi lesquels on peut distinguer :

- le **technicien de maintenance automobile** qui répare les organes mécaniques d'un véhicule, réalise les vidanges et sait démonter les moteurs. Il est également chargé de la mise au point du moteur. À ce titre, il programme l'allumage, la carburation, l'injection, la transmission, les systèmes de sécurité (airbag, ABS, GPS...). Il règle la plupart des parties mécaniques, électriques, hydrauliques et pneumatiques ;
- l'**électricien automobile** qui vérifie et répare les systèmes électriques et électroniques des véhicules : batterie, alternateur, climatisation, direction assistée, alarmes, vitres, etc. Il conseille les clients et installe de nouveaux équipements ;
- le **carrossier** qui est chargé de remettre les véhicules accidentés dans leur état d'origine. Il établit le diagnostic, choisit la méthode de réparation (en accord avec un expert), réalise celle-ci. Il travaille le métal comme le plastique ;
- le **peintre en carrosserie** qui redonne sa couleur d'origine aux pièces changées ou réparées. Pour cela, il prépare le véhicule en améliorant la qualité de la surface (couche anticorrosion,

par exemple). Puis il prépare la peinture, l'applique et effectue les retouches et finitions nécessaires ;

- le **réceptionnaire** qui accueille le client, l'interroge sur ses besoins, propose des prestations et suit le dossier jusqu'à la restitution du véhicule. Il doit être un expert technique, capable de dialoguer aussi bien avec les clients qu'avec les techniciens.

Annexe 8 : Situation du personnel du service après-vente du groupe VRDV

A - Etat du personnel SAV

Sur les 310 salariés du groupe, 178 sont des personnels techniques rattachés au service après-vente (SAV). Celui-ci est chargé des activités d'entretien courant des véhicules (révision, lavage, vidange, remplacement de pneumatiques, pare-brise...) ainsi que de celles de réparation des parties mécaniques ou électriques et de carrosserie – peinture.

Pour ses activités techniques, le service après-vente est composé essentiellement de techniciens de maintenance automobile, d'électriciens automobiles, de carrossiers et de peintres.

Cette année en raison d'une conjoncture difficile, aucune augmentation n'a été accordée aux équipes du SAV. Or, plusieurs démissions sont intervenues et le groupe s'est trouvé confronté pour la première fois de son histoire au manque de main d'œuvre qualifiée puisqu'il n'a pas pu procéder à des recrutements totalement satisfaisants (en quantité et en qualité) pour compenser les départs. Le comité de pilotage souhaite par conséquent stopper l'hémorragie et a décidé d'accorder à la fois une augmentation générale collective de 3 % dès le 1^{er} janvier mais aussi une augmentation - réservée aux métiers les plus « rares » que le groupe souhaite fidéliser (électriciens et carrossiers) - de 1% devant prendre effet au 1^{er} juillet.

Au 31 décembre 2012 les salaires moyens des personnels de la société étaient répartis de la façon suivante :

	Salaire brut moyen mensuel, en euros, charges patronales incluses	Effectifs
Techniciens de maintenance	1 900	80
Électriciens	2 500	25
Carrossiers	3 000	53
Peintres	2 000	20

B – Personnel SAV et compétences

La concurrence des réparateurs en « services rapides » (Feu Vert, Norauto, Point S...) a incité le groupe à se positionner sur une expertise de niche pour fidéliser ses clients et gagner éventuellement des parts de marché. Le choix s'est porté sur l'expertise en carrosserie et en peinture. En effet, dans les services rapides, les mécaniciens n'ont pas le temps de redresser et de réparer les pièces et ne proposent que de les remplacer. Or, le remplacement systématique est onéreux pour les clients qui ne comprennent pas que ce savoir-faire n'existe plus et ont le sentiment qu'on les « pousse à la consommation ». VRDV se présente donc comme le garage « à l'ancienne » dans lequel le client trouvera de « vrais » mécaniciens et carrossiers, capables de réparer les voitures. Mais ces deux métiers (carrosserie et peinture) sont longs à apprendre et supposent beaucoup de pratique. Comme le dit Michel, carrossier depuis l'âge de 16 ans : « Il faut savoir sentir le moindre petit défaut, toutes les petites vagues et ondulations qui ne se voient pas à l'œil nu, rien qu'en passant sa main, en caressant la tôle ». Atteindre ce toucher-là ne s'obtient pas en 6 mois. Surtout quand on sait que le métier exige de plus en plus de finesse. « Aujourd'hui, les voitures sont beaucoup plus rondes. Regardez les nouvelles 206 ou les Mégane, les arrondis, les galbes un peu

partout. Les tôles sont moins épaisses mais se déforment davantage ». La peinture exige, elle aussi, un vrai savoir-faire qui ne s'acquiert qu'avec une longue pratique et les conseils d'experts.

Il est cependant difficile de trouver une main d'œuvre qualifiée sur ces deux métiers, d'autant que la concurrence des services rapides se fait là aussi sentir. Julien, mécanicien automobile, a ainsi fait le choix de rejoindre un réseau de services rapides : « Quand j'ai commencé à chercher du travail, j'ai rencontré des difficultés. Je voulais travailler chez un concessionnaire, mais on me reprochait mon manque d'expérience et le fait que je n'ai qu'un CAP. En consultant les offres d'emploi, j'ai constaté que les services rapides automobiles proposaient des postes pas trop loin de chez moi. J'ai postulé et passé des tests. Je suis embauché depuis 1 an en CDI » et même s'il reconnaît que le travail y est routinier et très standardisé il n'envisage plus de rejoindre un concessionnaire : « Je reste motivé, car je sais qu'il existe des possibilités d'évolution : j'ai envie de devenir chef d'équipe, voire chef de centre pourquoi pas ».

Aux jeunes embauchés – et notamment sur les métiers carrosserie et peinture – VRDV impose un parcours de type « compagnonnage ». Dans ses ateliers carrosserie et peinture, un carrossier compagnon (ou un peintre compagnon) est requis pour chaque apprenti-mécanicien qui y travaille. Cette norme vise à ce que les apprentis soient bien encadrés et progressent dans leurs connaissances et leurs pratiques. Les nouveaux embauchés débutent comme « apprentis 1^{er} niveau ». Ils deviennent « apprentis 2^{ème} niveau » après avoir complété 4 000 heures d'exercice. L'apprenti de deuxième niveau, après avoir complété 4 000 heures à ce titre, est admissible à un examen de qualification à l'issue duquel il peut se voir attribuer le statut de compagnon. S'il échoue à l'examen, il demeure apprenti 2^{ème} niveau mais reste admissible à l'examen de qualification qu'il peut présenter l'année suivante.

À l'heure actuelle, l'activité du SAV repose en très grande partie sur des salariés assez âgés, fidèles au groupe depuis de nombreuses années. La plupart d'entre eux fut embauchée par Sabine et Jean dans les années 1980 pour leur savoir-faire et leurs compétences. Il est prévu que leurs départs à la retraite s'échelonnent sur les deux années à venir (2013 et 2014).

La structure professionnelle est la suivante :

	2012		2013	
	Effectif	Salaire moyen annuel	Effectif	Salaire moyen annuel
Carrossiers				
Apprenti 1 ^{er} niveau	10	12 000	10	12 467
Apprenti 2 ^{ème} niveau	15	24 000	8	24 967
Compagnon	28	51 000	15	53 055
Peintres				
Apprenti 1 ^{er} niveau	5	10 800	5	11 124
Apprenti 2 ^{ème} niveau	5	13 200	5	13 596
Compagnon	10	36 000	7	37 080