

## CORRIGÉ

**DOSSIER 1. LE GROUPE CASINO****1.1. Définissez le métier de base du groupe.**

En définissant le métier comme le système d'offre de l'entreprise, il apparaît clairement que le groupe Casino est, à la base, un distributeur de biens alimentaires.

**1.2. Indiquez les raisons qui ont poussé le groupe à investir dans l'activité restauration. Qualifiez cette stratégie.**

Le concept de distribution de biens alimentaires en libre-service a fondé celui de restauration en libre-service en raison de leur complémentarité et de l'économie d'éventail ou de diversité procurée. Une clientèle et un service nouveaux relèvent, selon Igor Ansoff, d'une stratégie de diversification.

**1.3. Sous des hypothèses réalistes et sans effectuer nécessairement de calcul, caractérisez la situation financière du groupe au seuil de l'année 2008.**

- La performance financière en valeur est bonne puisque le résultat courant avant impôt est positif sur la période envisagée et augmente, sauf probablement en 2005. Il est en effet obtenu en retranchant du résultat opérationnel en hausse, sauf en 2005, les intérêts, à des taux peu élevés, de dettes financières qui baissent.

- La structure d'endettement s'améliore car d'une part les dettes financières baissent et, d'autre part, les capitaux propres augmentent, augmentation confortée par le second terme des fonds propres, à savoir les amortissements, dépréciations et provisions.

## **DOSSIER 2. LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DE CASINO RESTAURATION**

### **2.1. Indiquez quelles sont les activités ou formules de restauration qui vous semblent porteuses à moyen terme. Justifiez votre réponse.**

Les projections à terme de la restauration hors foyer envisagent une croissance moyenne faible des prestations, en restauration collective notamment. Toutefois, le secteur des loisirs et surtout social en restauration collective d'une part et la restauration rapide, de transport et de concession en restauration commerciale d'autre part, sont crédités d'une hausse des prestations supérieure à leur moyenne respective. Ils semblent porteurs mais ces perspectives sont assombries par la crise financière et économique actuelle qui pourra déboucher, en restauration, sur des modifications profondes de la demande (réduction du pouvoir d'achat) et de l'offre (part plus élevée du marché organisé).

### **2.2. Caractériser la position concurrentielle de « Casino Restauration » sur le marché de la restauration.**

Sur ce marché où coexistent des indépendants et des groupes, on s'aperçoit, d'après les données de 2006, que le poids de Casino Restauration est inférieur, en valeur, à 2 % du marché organisé.

### **2.3. Situez le concept « cafétéria » sur la courbe de son cycle de vie. Justifiez votre réponse.**

Le concept « cafétéria » semble devenu « ringard » de nos jours au point que Casino Cafétéria est transformé en Casino Restauration. On observe que sa contribution à la restauration commerciale est la seule à stagner, voire à régresser à l'horizon 2010 : ce concept est donc en phase de déclin.

### **2.4. Identifiez la stratégie de développement actuelle de Casino dans la branche restauration.**

Casino Restauration se développe essentiellement par diversification dans le cadre d'une croissance interne ou organique : « Saveurs d'événements » en restauration collective puis, en restauration commerciale, « Comptoirs Casino » en libre-service, « Neo food » en service rapide et « Villa Plancha » en service complet. Diversification concentrique.

## 2.5. Caractériser la stratégie de branding mise en œuvre par « Casino Restauration ».

Outre la croissance interne, une entreprise peut se développer par croissance externe ou encore contractuelle dite parfois conjointe. C'est le cas notamment du partenariat symbiotique ou branding qui consiste à adosser une marque à un produit phare. Casino Restauration s'appuie sur la notoriété du groupe pétrolier Total pour pénétrer le marché de la restauration autoroutière grâce à des établissements franchisés.

### DOSSIER 3. CULTURE D'ENTREPRISE ET COMMUNICATION



#### 3.1. Précisez les choix faits par le Groupe Casino en matière d'exercice de la responsabilité sociétale.

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dispose qu'une entreprise doit se soucier, certes, de sa rentabilité mais aussi des impacts sociaux et environnementaux de ses activités. A ce titre, le groupe Casino a négocié des engagements avec les pouvoirs publics en matière de développement durable et pris des engagements unilatéraux quant à l'égalité des chances ou à la politique de la ville.

#### 3.2. Montrez les correspondances existant entre les actions « citoyennes » engagées et les valeurs de base cultivées historiquement par le groupe.

- Qualité : actions à caractère nutritionnel, formation du personnel.
- Proximité : actions visant à assurer la cohésion sociale et l'équilibre des zones dites sensibles
- Solidarité : lutte contre l'exclusion et la discrimination, promotion de la diversité et de l'égalité des chances.
- Respect : réduction des impacts environnementaux des activités sur l'ensemble du cycle de vie.

#### 3.3. Évaluez l'éventuelle logique existant entre la campagne de publicité, commencée en 2002, autour du nom d'Aimé Jacquet, et les opérations « Fraîch'Attitude ».

Les opérations « Fraîch'Attitude » s'inscrivent dans la lignée des opérations, objet de la campagne publicitaire avec Aimé Jacquet : il y a évidemment synonymie entre équilibre alimentaire et équilibre nutritionnel.

#### 3.4. Prononcez-vous sur la pertinence, en 2009, d'une nouvelle campagne en partenariat avec Aimé Jacquet. Justifiez votre jugement.

Aujourd'hui, Aimé Jacquet n'est plus une personnalité publique dans l'actualité sportive. Dans le manifeste de la création publicitaire, son image ne cadrerait pas avec le ton général de la campagne.

## DOSSIER 4. RECRUTEMENT AU POSTE D'ASSISTANT MANAGER

### 4.1. Proposez la maquette d'une annonce destinée à paraître dans le journal *L'Hôtellerie-restauration*.

Nous faisons confiance à votre talent.

Venez exprimer votre potentiel de manager et votre sens du service client au sein de notre groupe de restauration (6 000 collaborateurs, plus de restaurants en France).

Devenez Manager h/f

Futur directeur de cafétéria

Jeune diplômé(e) ou expérience similaire, vous faites preuve de qualités relationnelles et de dispositions pour le management. Vous êtes mobile sur le plan régional.

Nous vous proposons :

- un métier très complet et évolutif, où action et responsabilités font recette ;
- une formation constante ;
- une écoute et une confiance qui vous permettront une intégration et une évolution rapides ;
- une rémunération x 13 mois + prime (participation + intéressement) + jours compensateurs.

Pour trouver avec nous, votre « formule » pour réussir, nous vous invitons à nous contacter à l'adresse suivante : Casino Restauration – Service recrutement – 1, esplanade de France – 42008 Saint-Etienne cedex 2 ou par mail : [cafrecurt@groupe-casino.fr](mailto:cafrecurt@groupe-casino.fr)

Retrouvez-nous sur [www.casino-restauration-recrute.fr](http://www.casino-restauration-recrute.fr)

## DOSSIER 5. LE CONCEPT « VILLA PLANCHA » EN CHIFFRES

### 5.1. Calculez la productivité et le coût horaires et appréciez.

Ici, productivité horaire = chiffre d'affaires/ nombre d'heures travaillées, soit :

$$300 * 24,50 \text{ €} / 7 * 35 \text{ h} = 30 \text{ € par heure}$$

Coût horaire = coût du personnel / nombre d'heures travaillées, soit :

$$300 * 24,50 * 35 \% / 7 * 35 \text{ h} = 10,50 \text{ € par heure}$$

Ces valeurs sont faibles. Si on prend, par exemple, le coût horaire qui intègre le salaire brut et les charges patronales, il est inférieur au coût actuel du Smic horaire, compte tenu des charges patronales. De même, la productivité horaire est près de 1,5 fois inférieure aux observations de la profession. Une explication serait que les 35 personnes ne sont pas toutes employées en équivalent temps plein (ETP) et donc le nombre d'heures travaillées est certainement inférieur à celui retenu pour les calculs ci-dessus.

## 5.2 Ratio de coût matières et couverture du coût d'occupation.

### • Ratio de coût matières

On sait que  $RBE = \text{chiffre d'affaires} - \text{coût matières} - \text{coût du personnel} - \text{frais généraux}$

Donc, si  $x$  désigne le ratio de coût matière maximum, alors :

$$25 \% = 100 \% - x - 48 \%, \text{ d'où } x = 27 \%$$

Ce ratio correspond à ce qu'on trouve dans un restaurant à thèmes qui réalise des prestations à base de produits ne dépassant pas la troisième gamme.

### • Coût d'occupation

Si l'établissement est entièrement financé sur fonds propres, il n'y a ni redevances de crédit-bail, ni charges financières. Par ailleurs avec un taux de rotation de 100 % du capital investi, ce dernier est égal au chiffre d'affaires annuel, soit :  $300 \times 24,5 \times 365 = 2\,682\,750$ , ce qui permet d'avoir une estimation du coût du bâtiment puisque l'aménagement et l'équipement se chiffrent à 2 000 000 €. Le coût d'occupation est donc constitué uniquement des dotations aux amortissements dont le taux est certainement inférieur à 25 % s'agissant de constructions, aménagements et équipements : un objectif de ratio de RBE de 25 % permet bien de couvrir le coût d'occupation.

