

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR

**BANQUE
PROFESSIONS IMMOBILIÈRES**

**ECONOMIE GENERALE ET
ECONOMIE D'ENTREPRISE**

SESSION 2011

Durée : 3 heures

**Coefficient 2 : BTS Banque
Coefficient 3 : BTS Professions immobilières**

Aucun matériel autorisé.

**Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.
Le sujet comporte 5 pages, numérotées de 1 à 5.**

BREVET DE TECHNICIEN SUPERIEUR – FINANCIERS		SESSION 2011
Economie Générale et Economie d'Entreprise	11-ECOGEN-ME-AG-LRM	Page 1 sur 5

PREMIERE PARTIE : TRAVAIL METHODOLOGIQUE (10 points)

A l'aide des annexes 1, 2 et 3 et de vos connaissances, vous répondrez aux questions suivantes :

1. Expliquez pourquoi le groupe Pinault-Printemps-Redoute (PPR) a décidé de céder la CFAO (Compagnie Française d'Afrique de l'Ouest).
2. Montrez l'intérêt de détenir des marques mondiales pour PPR.
3. Identifiez et justifiez les orientations stratégiques du groupe PPR. Quels sont les risques encourus par ces choix stratégiques ?

DEUXIEME PARTIE : DEVELOPPEMENT STRUCTURE (10 points)

Les crises économique et financière ont provoqué une crise budgétaire. Dans un développement structuré, comportant une introduction et une conclusion, vous répondrez à la question suivante :

« Les politiques de rigueur budgétaire sont-elles défavorables à la croissance ? »

Annexe 1 : PPR préfère se rhabiller en pur luxe

La CFAO vendue, la FNAC ou CONFORAMA prêts à l'être ...

«*C'est maintenant que tout commence*», lançait François Pinault au moment de la prise de contrôle de la CFAO en 1990. A l'époque, l'industriel s'était fixé de construire un groupe leader en Europe dans la distribution et les services. Près de deux décennies plus tard, François-Henri Pinault remodèle totalement l'empire construit par son père. La vente du Printemps en 2006, la mise en Bourse de CFAO, avant la fin de l'année, en attendant les cessions de CONFORAMA, de la FNAC et de REDCATS Group (LA REDOUTE), recentrent le groupe sur le luxe et des marques mondiales comme PUMA.

Pourquoi céder la CFAO ?

Le leader de la distribution d'automobiles, de médicaments et d'ordinateurs, en Afrique et dans les collectivités territoriales d'outre-mer, a largement contribué à la fondation de l'empire PPR. Ce conglomérat est une des filiales les plus rentables du groupe avec «*une marge opérationnelle de 9,3% au premier semestre, contre une moyenne de 3,9% pour le pôle distribution*», relèvent les analystes du courtier AUREL. L'an dernier, la CFAO a versé 180 millions d'euros à sa maison mère. D'ici la fin de l'année, la majorité de son capital sera mise en Bourse. Sa valeur étant estimée à environ deux milliards d'euros, PPR pourrait peu ou prou en récupérer la moitié. [...] Cette manne va permettre à PPR de se désendetter. D'après ODDO, le montant de sa dette nette à fin 2009 s'élèvera à 5,3 milliards d'euros. L'échéancier des traites prévoit qu'au 30 juin 2010 le groupe rembourse 668 millions d'euros. Le produit de la vente de CFAO sera le bienvenu. Et d'ici à 2012, PPR devra trouver pas moins de 2,1 milliards supplémentaires. «*Nous n'avons pas de problème de financement, insiste l'entourage de François-Henri Pinault, PDG du groupe. Le produit de la cession doit surtout nous permettre de procéder à des acquisitions ciblées en accord avec notre stratégie*». La montée en puissance au capital de PUMA, détenu à 69% par PPR, est évoquée avec insistance.

Au tour de la FNAC ?

La question n'est plus taboue. La FNAC, CONFORAMA et REDCATS Group (LA REDOUTE), qui constituent plus de la moitié du chiffre d'affaires de PPR, n'ont plus vocation à rester dans le périmètre du groupe. «*Ces sociétés ne s'inscrivent pas dans notre stratégie fondée sur des marques mondiales d'équipement de la personne présentes sur des marchés grand public ou de luxe*», indique une porte-parole de PPR. Faute d'investissements suffisants, ces trois filiales sont en perte de vitesse. Au premier semestre, les ventes de la FNAC sont en recul de 5 %, comme celles de REDCATS Group, tandis que CONFORAMA a plongé de 10 %. Quant aux marges, elles fondent comme neige au soleil. PPR n'a pas d'autre choix que de les redresser pour pouvoir les céder. [...] CONFORAMA s'est fait doubler par IKEA, LA REDOUTE est fragilisée par les géants de l'habillement comme H & M. Quant à la FNAC, elle subit la dématérialisation du disque, de la vidéo et bientôt du livre. Elle mise désormais sur les services

et la diversification pour trouver de nouveaux relais de croissance. A CONFORAMA, on parie sur la décoration, tandis que LA REDOUTE va passer de deux à six collections annuelles. Ces révolutions risquent de n'être qu'un coup d'épée dans l'eau si la consommation reste atone.

Un groupe 100% luxe ?

PPR se recentre sur ses marques de luxe. Réunies dans la filiale GUCCI Group, elles se placent au troisième rang mondial, derrière LVMH et RICHEMONT. Malgré la crise économique, ces icônes de la mode font de la résistance, jusqu'à enregistrer, selon François-Henri Pinault, «*les premiers frémissements*» d'une reprise. BALENCIAGA, [...], connaît notamment une croissance soutenue. Sans doute faut-il aussi voir dans ces performances les résultats de la stratégie anticrise mise en place. Les marques GUCCI et BOTTEGA VENETA présentent des produits plus traditionnels. Toutes s'efforcent de pratiquer une gestion plus rigoureuse en réduisant leurs stocks, parfois même en diminuant leurs dépenses publicitaires. Les ouvertures et rénovations de magasins, bien que ralenties, se poursuivent cependant en Asie et dans les pays émergents. Autant de mesures qui ont permis à GUCCI Group de dégager une rentabilité de 18,6% au premier semestre 2009. [...].

Source : <http://www.challengers.fr>, 15 octobre 2009

Annexe 2 : PPR est limité dans l'exécution de sa stratégie

La stratégie de recentrage de la holding se met progressivement en place. L'équipement de la personne est le nouveau credo de PPR, matérialisé par les grandes marques que sont PUMA et GUCCI. Le marché veut y croire : depuis le début de l'année, le titre a rebondi de 60 %. Mais l'exécution de cette stratégie prend du temps, et la Bourse pourrait s'impatienter.

[...]

De l'importance des marques

Aujourd'hui, les piliers du groupe s'appellent PUMA et GUCCI. C'est autour de ces grandes marques que PPR veut se construire. Jean-François PALUS, directeur financier, explique : « *PUMA et GUCCI créent et distribuent les mêmes catégories de produits - vêtements, chaussures, accessoires... - mais sur deux segments différents : le premier est grand public, le second, celui du luxe, est plus exclusif. Cependant, l'ensemble est cohérent et reste centré sur l'équipement de la personne.* » Le marché demande pourtant encore à être convaincu de cette cohérence. Le rachat d'une participation majoritaire dans PUMA en 2007, payée au prix fort, avait surpris les investisseurs, qui s'interrogent encore sur les synergies existant entre les deux univers. La puissance de la marque est un élément important dans la stratégie du groupe. [...].

La patience imposée

Chez PPR, on n'est pas plus pressé que ça. Et pour cause : avant de pouvoir acheter, il faut vendre. Or, comme le répète à l'envi François-Henri PINAULT, « *le marché des fusions-acquisitions reste déprimé* ». Il l'est d'autant plus quand les actifs proposés ne séduisent pas les

BREVET DE TECHNICIEN SUPERIEUR – FINANCIERS		SESSION 2011
Economie Générale et Economie d'Entreprise	11-ECOGEN-ME-AG-LRM	Page 4 sur 5

acheteurs. La FNAC, CONFORAMA et REDACTS Group ne présentent pas assez d'atouts aujourd'hui pour être cédés à un prix intéressant. Le timing n'est pas bon pour le groupe, qui a eu jusqu'à présent la réputation d'être un vendeur avisé : il l'a prouvé lors de la cession du PRINTEMPS à l'italien BORLETTI en 2006 ou encore de YSL Beauté à L'OREAL en 2008. Pour l'instant, les dirigeants s'appliquent à restructurer les filiales de distribution spécialisée pour les rendre plus présentables. Le travail commence à porter ses fruits à la FNAC, dont les ventes sont restées stables au troisième trimestre. En revanche, la glissade se poursuit chez CONFORAMA et REDCATS Group, et pourrait peser à nouveau sur les marges. Aujourd'hui, PPR n'est pas dans une situation financière assez confortable pour se lancer dans de grandes acquisitions - BURBERRY, dont le chiffre d'affaires s'élève à 1,2 milliard de livres sterling (1,3 milliard d'euros), capitalise 2,3 milliards de livres en Bourse (près de 2,6 milliards d'euros). La patience s'impose donc chez PPR.

Journal des finances HEBDO, 31.10.2009

Annexe 3 : Quelques chiffres-clés du groupe PPR en 2009

Répartition du chiffre d'affaires en % par marque en 2009	
FNAC	26,4
REDCATS	20,5
CONFORAMA	17,7
GUCCI GROUP	20,5
PUMA	14,9
TOTAL	100
Répartition du chiffre d'affaires en % par zone géographique en 2009	
Afrique	0,9
Océanie	0,5
Asie	12,1
Amériques	15,8
Europe hors France	27,6
France	43,1
TOTAL	100
Répartition du résultat courant en % par marque en 2009	
FNAC	12,7
REDCATS	8,0
CONFORAMA	8,7
GUCCI GROUP	48,3
PUMA	22,3
TOTAL	100

Source : <http://www.ppr.com>, 17 octobre 2010