Bien comprendre la démarche du PDUC :

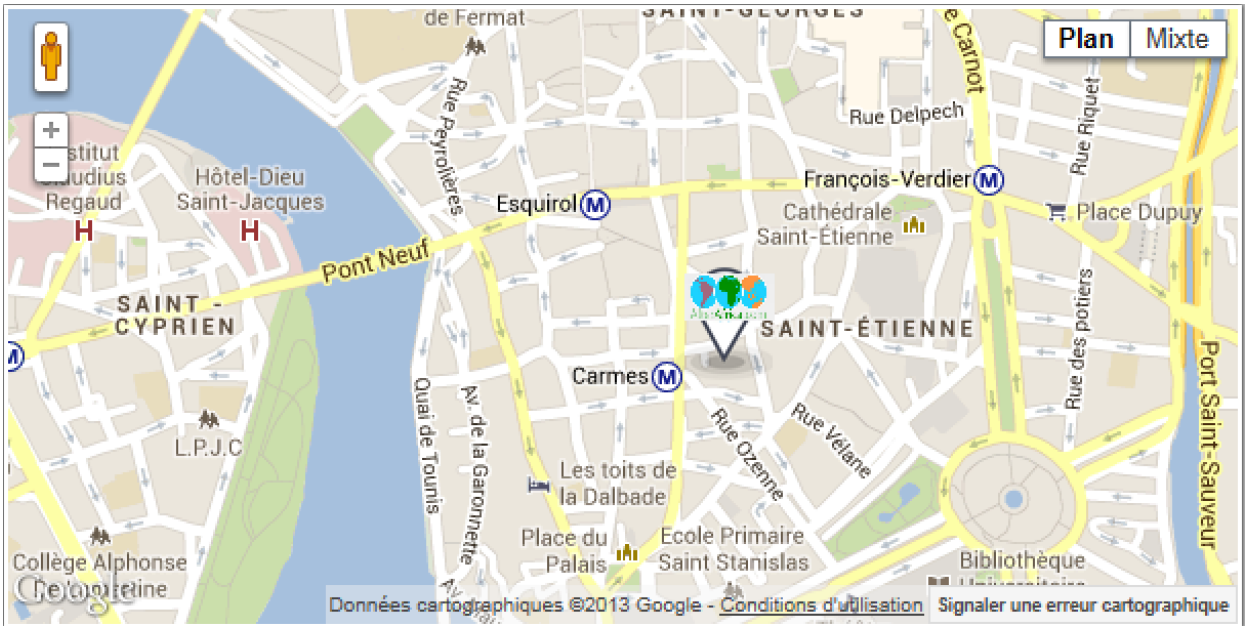
DOSSIER 1

☞ Partie D1-1 : présentation de l'unité commerciale.

ALTER AFRICA est une société de commerce électronique implantée dans l'Indre et Loire (37), à Saint Avertin à proximité de Tours.
Notre site Internet est opérationnel depuis février 2002.

Nous avons commencé par 350 produits composés d'articles du commerce équitable (le côté ALTER) et de produits africains (le côté AFRICA).
La gamme s'est rapidement étoffée et nous avons proposé par la suite des cosmétiques bio, d'autres cuisines exotiques (Liban, Amérique du Sud...), des bijoux...
Actuellement, nous proposons plus de 3000 produits

Dès 2003 la société ouvre des points de ventes physiques dans les grandes villes de France. C'est au travers de la franchise que se développe le concept d'ALTER AFRICA. Mr Lefranc est franchisé dans une grande ville du sud de la France



☞ Partie D1-2 : le diagnostic.

Laurent (BTS MUC en alternance) a réalisé une étude documentaire à partir de différentes sources internes et externes. Il lui a semblé utile de compléter ce travail d'analyse par une enquête afin de connaître la satisfaction des clients et leur origine.

1. A partir des annexes 1 à 4, lister les sources utilisées par Laurent en distinguant les sources internes et externes. Conclure.
2. Analyser les résultats de l'enquête de satisfaction (annexe 2).
3. Analyser les performances commerciales du magasin (annexe 3).
4. Synthétisez vos constats dans un diagnostic partiel de l'unité commerciale : méthode SWOT. Le diagnostic partiel est illustré dans la méthode Claude Alain téléchargeable à l'adresse suivante

http://www.alain-moroni.fr/telechargement/btsmuc/Ressources/PDUC/Methodes%20PDUC/PDUC%20methode%20claude%20alain%20version%2052.pdf

5. Quelles informations manquent au diagnostic de Laurent ?

ANNEXE 1 : ÉTUDE DOCUMENTAIRE

- Concept innovant qui : A été Elu « Espoir 2003 de la Franchise » par la FFF (Fédération Française de la Franchise) et A reçu l'« Enseigne d'Or 2004 » du commerce, catégorie originalité, décerné par les professionnels du commerce (source : Dossier de presse).
- Seul réseau organisé sur le marché de la distribution de produits exotiques (source : Dossier de presse).
- Une clientèle plutôt aisée qui provient de toute la région toulousaine (source : Statistiques internes).
- Panier moyen de 15 euros conforme à la moyenne nationale (source : Statistiques internes).
- L'UC est face à une place sur laquelle se situe un marché couvert, 2 cafés (source : observation).
- Quartier commerçant, avec de nombreux restaurants et très proche du centre ville (source : observation).
- L'offre de la concurrence est restreinte et se limite aux épices, huiles et quelques céréales comme le riz (pas de thés, d'espace librairie, vins, et biscuits secs) et les prix comparables à notre point de vente pour les épices (source : étude concurrence).
- Un réseau jeune crée en 97 qui a connu un démarrage lent (source : observatoire de la franchise).
- Façade étroite, qui attire peu le regard car encadrée par d'autres magasins dont la charte graphique est tout aussi attractive (source : observation).
- Personnel motivé (source : observation).
- Perception d'un magasin luxueux en contraste avec les étalages d'épices du marché couvert (source : observation et remarques clients).
- Il faut rentrer dans le magasin contrairement au marché couvert ou le chaland passe naturellement devant les étalages (source : étude de concurrence).
- Espace accueillant, coloré, agréable à la vue (source : observation et remarques clients).
- Une gamme étroite mais profonde correspondant à un positionnement haut de gamme (source : observation et tuteur).
- Difficile de se garer, parking sur la place mais payant (source : observation et remarques clients).
- Concurrence avec le marché couvert qui comprend 2 stands de produits exotiques (source . étude de concurrence).
- Soutien en communication avec des fiches recettes et des fiches produits à distribuer aux clients (source : observation).
- Des produits perçus comme chers (source : Remarques clients).
- Pas de communication média dans la presse locale (source : tuteur).
- 1 million et demi de personnes se rendent chaque année sur le centre ville (mairie de toulouse).

ANNEXE 2 : ENQUÊTE DE SATISFACTION

- **Objectif** : déterminer l'origine de la clientèle et le niveau de satisfaction des clients

- **Méthodologie** :
  - Cible : les clients
  - Constitution de l'échantillon : par la méthode des quotas avec comme critère de stratification le CA, selon le plan de répartition ci-dessous :

	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	total
CA (%)	10	18	8	24	40	100
Nombre de questionnaires	20	36	16	48	80	200

  - Mode d'administration du questionnaire : en face à face sur le point de vente.

  - Les résultats :

    - 93 % des personnes interrogées trouvent le point de vente agréable et bien rangé ;
    - 30 % trouvent les prix des produits vendus en épicerie élevés, ils sont seulement 10 % pour les épices et les thés ;
    - Pour 95 % l'offre est suffisamment variée ;
    - 55 % attendent plus de promotions ;
    - 98 % des clients jugent le personnel aimable et souriant ;
    - 20 % sont des habitants du quartier ; 75 % sont de passage au centre ville (touristes urbains) ; 5 % sont des touristes étrangers ;
    - 5 % des clients achètent exclusivement leur épices et thés au point de vente ; 95 % achètent principalement soit au marché soit en grande surface alimentaire.
    - l'ensemble des clients viennent pour la première fois et ne connaissaient pas l'enseigne auparavant.

ANNEXE 3 : PERFORMANCES COMMERCIALES DU MAGASIN

DOCUMENT 1 : SITUATION DU CA ET DU PASSAGE EN CAISSE

	Année 2012					
	Trimestre 1		Trimestre 2		Trimestre 3*	
	réalisé	objectif	réalisé	objectif	réalisé	objectif
CA (en euros)	48 000	54 550	34 800	49 100	35 200	36 364
Passage en caisse	3 200	3 637	2 900	3 274	2 200	2 424

* fermeture en août

DOCUMENT 2 : ÉVOLUTION DU PANIER MOYEN

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3*
Panier moyen (en euros)	15	12	16
Nombre de clients	3 200	2 900	2 200

Moyenne panier moyen réseau = 15 euros

ANNEXE 3 bis Bilans et Comptes de résultat

Bilan

Actif

	30-06-2012 12 mois (EU)	30-06-2011 12 mois (EU)	Variation 12 mois (EU)	Evolution % 12 mois
Actif immobilisé*	**323.200**	**359.200**	**- 36.000**	**-10,02%**
- dont incorporel	5.900	9.200	- 3.300	-35,87%
- dont corporel	263.500	309.300	- 45.800	-14,81%
- dont financier	53.800	40.700	13.100	+32,19%
Actif circulant*	**278.400**	**244.900**	**33.500**	**+13,68%**
- dont stocks	112.700	103.900	8.800	+8,47%
- dont créances	65.800	29.400	36.400	+123,81%
- dont disponibilités	91.000	102.300	- 11.300	-11,05%
Compte de régularisation actif	12.900	15.200	- 2.300	-15,13%
Total actif	**614.400**	**619.300**	**- 4.900**	**-0,79%**

Passif

	30-06-2012 12 mois (EU)	30-06-2011 12 mois (EU)	Variation 12 mois (EU)	Evolution % 12 mois
Capitaux propres*	**55.000**	**28.500**	**26.500**	**+92,98%**
Provisions*	**0**	**0**	**0**	**0,00%**
Dettes*	**559.500**	**590.700**	**- 31.200**	**-5,28%**
- dont dettes financières	408.000	457.100	- 49.100	-10,74%
- dont dettes fournisseurs	114.700	100.900	13.800	+13,68%
- dont dettes fiscales et sociales	36.800	32.700	4.100	+12,54%
- dont autres dettes	0	0	0	0,00%
Compte de régularisation passif	0	0	0	0,00%
Total passif*	**614.400**	**619.300**	**- 4.900**	**-0,79%**

Compte de résultat

	30-06-2012 12 mois (EU)	30-06-2011 12 mois (EU)	Variation 12 mois (EU)	Evolution % 12 mois
Chiffre d'affaires*	**1.432.200**	**1.312.800**	**119.400**	**+9,10%**
- dont export	0	0	0	0,00%
Production*	**1.500**	**1.100**	**400**	**+36,36%**
Valeur ajoutée*	**299.800**	**277.900**	**21.900**	**+7,88%**
EBE	**99.800**	**119.500**	**- 19.700**	**-16,49%**
Résultat d'exploitation	**49.600**	**68.700**	**- 19.100**	**-27,80%**
RCAI	**34.300**	**50.900**	**- 16.600**	**-32,61%**
Résultat net*	**26.400**	**27.800**	**- 1.400**	**-5,04%**
Effectif moyen	**3**	**2**	**1**	**+20,00%**

ANNEXE 4 : LES TENDANCES DU MARCHE

DOCUMENT 1

Un positionnement unique - un marché mature

« Ces dernières années, les comportements vis-à-vis de l'alimentaire ethnique/exotique ont considérablement évolué.

- **Il y a 10 ans :**
  - les consommateurs français ne connaissaient comme cuisine étrangère que le couscous, la pizza, voire un peu la cuisine chinoise à travers les premières implantations de restaurants et traiteurs asiatiques ;
  - les linéaires des magasins ne présentaient éventuellement sur les gammes exotiques que des produits asiatiques.

- **Aujourd'hui :**
  - le marché des produits des terroirs du Monde a beaucoup évolué ;
  - on parle maintenant de « World Food » de manière plus globale ;
  - le snacking – qui fait la part belle aux produits exotiques - a également fortement augmenté en France.

Une segmentation différencie encore le marché ethnique du marché exotique :

- structuré, le marché des produits exotiques est arrivé à une sorte de maturité. Le consommateur explore naturellement des horizons différents. Certaines cuisines, comme le « Tex-Mex », ont été intégrées dans la consommation courante ;
- l'ascension des cuisines thaïlandaise, japonaise... confirme que les consommateurs sont ouverts à toute découverte gustative cohérente.

Nouvelles tendances de ces dernières, les produits ethniques constituent une part de marché très convoitée par l'ensemble des réseaux de distribution.

A noter :

- le fantastique bond des restaurants thématiques : aujourd'hui un restaurant sur deux s'ouvre sur un concept de cuisine ethnique voire de « fusion food » ou de « world food » ;
- la cuisine indienne se tourne vers des concepts modernes, plus en adéquation avec les tendances de restauration créées par des groupes pas forcément originaires du pays.

- **Du point de vue de la distribution :**

  Il n'existe pas d'homogénéité entre les enseignes européennes. Le facteur marquant toutefois est l'échec quasi général des MDD Exotiques... expression d'un consommateur à la recherche d'authenticité et qui a du mal à associer les marques de distributeurs avec un concept exotique...

Source : Dossier de presse
(Extrait de l'étude ITHACA (organisateur Ethnic Food Show))

DOCUMENT 2

« Zoom sur le marché : phénomène de mode... durable, le succès des produits alimentaires exotiques et ethniques ne cesse de s'imposer dans les linéaires des GMS. Un chiffre d'affaires de 30 milliards d'euros par an France et une croissance annuelle de 10%.

Toutefois, les vecteurs de croissance changent. L'alimentation asiatique traditionnelle s'essouffle, elle est progressivement remplacée par la cuisine chinoise au wok plus saine et plus rapide. En vogue également, la cuisine coréenne, la montée inexorable de la Thaïlande.

Outre-Atlantique, les saveurs de la cuisine tex-mex maintiennent leur présence dans les rayons. Les industriels engouffrés dans la brèche proposent de plus en plus de kits prêts à l'emploi, faciles et rapides à préparer.

La finalité, c'est d'assouvir la soif croissante du consommateur européen en mal d'exotisme dans son assiette, un consommateur devenu expert dans plusieurs cuisines et qui zappe d'une culture à l'autre sans aucune difficulté.

Mais la partie qui se joue actuellement réside autant dans les produits exotiques (produits plus ou moins adaptés au goût des Européens) que dans l'émergence d'un vrai marché ethnique (produits alimentaires authentiques destinés à une diaspora). Sur ce second aspect, les marchés diffèrent d'un pays à l'autre, suivant l'implantation des communautés migrantes : communauté indienne au Royaume Unis, maghrébine en France, turque en Allemagne... »

(Extrait dossier de presse salon « Expo food » 2008)

DOCUMENT 3

« Le voyage culinaire est une tendance forte. Les consommateurs ont envie de s'évader et de découvrir des saveurs. Nous avons une référence - des brochettes de yakitori de poulet accompagnées de riz au pavot - inspirée de la cuisine japonaise. Ce produit lancé en 2007 a très bien marché. Nous avons décidé de créer une gamme de brochettes, aux saveurs exotiques du monde entier : keftas d'agneau et semoule épicée, acras de poisson et riz à la créole, poulet tandoori et boulghour. Le tout se mange avec les doigts, une gestuelle de consommation qui gagne du terrain et est garante de moments de convivialité. »

(Entretien avec Hervé Dufoix, directeur marketing de Fleury Michon- LSA-24/01/08)

DOCUMENT 4

« Du côté des innovations, c'est l'apparition des kits et autres solutions repas qui semble constituer le fait majeur de ces derniers mois. En ce qui concerne l'épicerie asiatique, à l'inverse de la famille tex-mex, l'avènement de produits faciles et rapides à mettre en oeuvre est un phénomène relativement récent. « L'offre mexicaine est beaucoup moins axée sur les aides culinaires que l'offre asiatique. Elle a intégré depuis déjà plusieurs années des comportements comme le snacking, qui lui correspondent bien. Le fait que la famille asiatique intègre de plus en plus les kits, qui plus est surtout au rayon frais, est une bonne nouvelle, dépassant largement le succès de tel ou tel produit. Il montre que des habitudes de consommation s'installent », remarque un industriel.

Source : article LSA 29/11/2007

DOCUMENT 5

Le marché des produits exotiques

Cuisines asiatique, tex-mex, indienne… : Perspectives à l'horizon 2011, forces en présence et panorama des circuits de distribution

Epargné par les arbitrages de consommation des ménages, le marché des produits exotiques confirme son dynamisme. Il constitue de ce fait un véritable relais de croissance pour les industriels de l'IAA confrontés à l'atonie du secteur alimentaire. **Selon les prévisions exclusives réalisées par Xerfi, les ventes en grandes surfaces augmenteront de 6% en 2010 puis de 5% en 2011 pour approcher les 370 millions d'euros**. Une tendance qui devrait d'ailleurs conforter le poids prépondérant de l'épicerie au détriment des produits frais et surgelés. Toutefois, les différents segments du marché seront soumis à des évolutions contrastées. L'essor des cuisines indienne et japonaise, et en particulier des sushis pour leur aspect pratique et leur image d'aliments sains, ne se démentira pas tandis que la croissance des plats chinois et tex-mex, piliers du marché arrivés à maturité, ralentira.

Pour renforcer leurs positions sur ce marché des produits exotiques, les opérateurs de l'agroalimentaire ont développé plusieurs stratégies fondées sur **l'innovation**, afin d'étoffer leur gamme et séduire les consommateurs. Les principales d'entre elles ont été analysées par les experts de **Xerfi** dans cette étude :

- **le lancement de produits originaux** pour se différencier, à l'image des lamelles de cactus de Mexicanté (Distriborg) ;
- **l'apparition de plats plus pratiques**, avec entre autres une extension de l'offre de kits. En grande partie à l'origine du succès de la cuisine tex-mex, ces conditionnements sont désormais proposés par d'autres cuisines (chinoise, japonaise, indienne…) et font leur entrée au rayon frais. Fleury Michon a ainsi conclu un partenariat avec General Mills pour la fabrication de plats sous la marque Old El Paso ;
- **la mise au point de recettes saines**. Pour lutter contre la mauvaise image dont souffre la cuisine tex-mex dans ce domaine, Old El Paso a retravaillé ses recettes pour en réduire la teneur en sel et matière grasse. D'autres opérateurs comme Léa Nature ou Marco Polo Foods misent sur le développement du bio, jusqu'ici très peu exploré par le marché des produits exotiques. Dans cette étude, les experts de **Xerfi** ont également décrypté les deux grands défis pour les industriels sur ce marché :

- **la conquête de nouveaux consommateurs** au-delà de la cible traditionnelle, représentée par les jeunes actifs urbains. Old El Paso (General Mills) ou Luang (Marie) tentent par exemple de séduire les familles en mitonnant des plats moins épicés. Cette stratégie se heurte toutefois à la difficulté de faire évoluer les habitudes alimentaires ;
- **la fidélisation des clients existants** pour favoriser une hausse du panier moyen et/ou une augmentation du nombre d'actes d'achat, qui demeurent encore relativement modestes.

Outre une analyse des stratégies des opérateurs, l'étude réalisée par **Xerfi** propose un **panorama des différents circuits de distribution des produits exotiques et des enjeux qu'ils suscitent :**

- **la grande distribution** constitue le principal débouché. Les industriels sont toutefois confrontés à la progression des marques de distributeurs sur les principaux segments du marché (asiatique, tex-mex, indien). La mise en valeur de l'offre en rayon est également un sujet majeur en raison de l'importance des achats d'impulsion ;
- **les enseignes spécialisées** (Picard, Tang Frères, Paris Store) favorisent leurs propres produits, aussi est-il de plus en plus difficile de s'y faire référencer ;
- **les sites Internet spécialisés** dans les produits exotiques (asiamarche.fr, alterafrica.com, casamex.fr, etc.) commercialisent généralement des références importées ;

 la restauration hors foyer joue un rôle prépondérant dans l'exposition des consommateurs à de nouvelles saveurs, puis à la diffusion des produits exotiques dans les circuits de distribution grand public. La multiplication de restaurants spécialisés dans les cuisines étrangères peut constituer une opportunité pour les industriels de l'agroalimentaire, à condition qu'ils soient capables de proposer des produits très spécifiques et à des prix compétitifs.

Source : XERFI SAS - 13-15, rue de Calais 75009 Paris - Tél : 01 53 21 81 51 - Fax : 01 42 81 42 14 - tudes@xerfi.fr

☞ Partie D1-3 : la synthèse du diagnostic en 10 lignes.

1. Rédigez une synthèse du SWOT faisant apparaître les principaux points forts et points faibles du magasin. Vous préciserez sur quelles opportunités de l'environnement peut s'appuyer le magasin. Vous mettrez en évidence les contraintes de l'environnement que doit prendre en compte le magasin
2. Enoncez une problématique.

☞ Partie D1-4 : proposer une solution.

Il s'agit donc de proposer une solution correspondant à la problématique soulevée et d'étudier sa faisabilité.

Laurent a organisé une réunion avec les autres vendeurs et le responsable afin de présenter la problématique de l'UC et de faire apparaître au cours d'une séance de brainstorming des solutions en matière de communication média et hors média. En effet, il estime qu'avec la réunion, il obtiendra des réponses plus variées, plus riches et elle permettra d'impliquer le personnel dans la démarche, lequel appréciera certainement de pouvoir lui aussi donner ses idées. Cette réunion s'est faite au cours d'un déjeuner faute de temps pendant les horaires d'ouverture du magasin.

La réunion de créativité animée par Laurent a été productive et a permis de créer une dynamique dans l'équipe. Elle a fait ressortir plusieurs idées intéressantes. Motivé par la démarche de Laurent, le responsable du magasin lui a donné son accord pour approfondir sa réflexion sur l'action de communication suivante :

- La distribution d'un prospectus avec remise en magasin d'un sachet d'épices en cadeau plus animation de la vitrine par des sujets thématiques en fonction des saisons et des fêtes et qui correspondent à la mise en valeur d'une ou plusieurs épices. Laurent propose d'évaluer, si l'action est retenue, la performance de la nouvelle vitrine à partir d'indicateurs de marchandisage. Cette étude sera réalisée avant le changement et après.

Justifier la solution retenue

DOSSIER 2

☞ Partie D2-1 : Etude de faisabilité.

On donne quelques éléments de coûts recueillis par le stagiaire :

DOCUMENT 5 : COÛT DES ACTIONS DE COMMUNICATION

Afin de faciliter son analyse, Laurent s'est renseigné sur les différents coûts de l'action de communication. Il a obtenu les renseignements suivants :

- Distribution de 2 0 0 0 tracts : 150 € HT les 1.000 tracts + salaire des distributeurs (2 personnes intérimaires pour environ 12 heures de distribution = 3 samedis) + coût du sachet d'épices : 2 € TTC. Taux de retour estimé par Laurent : 10% (passages caisse). Le temps passé par Laurent sur le projet est estimé à 52 heures.

Le coefficient multiplicateur sera pris dans sa globalité : 2.70
Coût horaire brut : 9,43 €/heure X coefficient de l'agence d'intérim 1,87.
TVA : 20% sur le sachet d'épices

Le prix de vente d'un produit est estimé au panier moyen soit 15 € TTC

Vous déterminerez :
* la faisabilité technique
* la faisabilité commerciale : calcul du CA prévisionnel
* la faisabilité économique (cf. analyse précédente) : calcul du SR en € et en Nb de clients

Concluez sur :
* degré de convergence avec la stratégie de l'UC et du réseau (ex. : stratégie d'image, développement du service, …)

☞ Partie D2-2 : le cahier des charges.

1. Proposer une définition d'un cahier des charges (documents 3 et 4).
2. Précisez-en l'utilité.
3. Proposer à Laurent un plan pour son cahier des charges (document 4).
Voir www.alain-moroni.fr

☞ Partie D2-3 : analyses des répercussions.

1. Sur quel aspect du projet insiste le document 1 et pourquoi ?
2. Comment et quand Laurent peut-il favoriser la communication avec l'équipe (document 2) ?
3. Quelles peuvent être les répercussions d'un tel projet au niveau stratégique, commercial, organisationnel, humain et financier (voir www.alain-moroni.fr)

DOCUMENT 1 : AVOIR UNE PÉDAGOGIE DE PROJET

L'échange d'informations entre les membres de l'équipe-projet permet à chacun de connaître l'état d'avancement du projet, ses difficultés, et de résoudre les problèmes en équipe s'il y a lieu.
Ces échanges sont nécessaires.
Ils permettent de développer des synergies positives afin d'innover et de résoudre les multiples problèmes qui se posent lors de la gestion d'un projet.
La stratégie de communication du responsable du projet s'articule autour de deux types d'informations :

1. L'information « opérationnelle » qui est nécessaire techniquement à l'exécution du travail (quel est le travail à faire, avec quel délai, comment le faire ?...).
2. L'information « motivationnelle » qui soutient la motivation à la tâche (exemple : information sur l'avancement du projet).

Notons que le manque de toute information motivationnelle crée un malaise et engendre un climat favorable aux rumeurs (informations imaginées qui se substituent aux vraies informations).
Ainsi, il est impossible de ne pas communiquer dans une organisation par projet.
Si le responsable du projet ne transmet aucune information, son silence va immanquablement faire l'objet de commentaires et d'interprétations.

Ainsi, qui n'a jamais entendu dire « il ne dit rien car il est gêné... », « parce que ça ne marche pas... » ou « parce qu'il en sait trop... » ou encore « qui ne dit mot consent... ».
Mais si la « non-communication » est rare, les situations de mauvaises communications, elles, sont nombreuses.
Une mauvaise communication a pour effet de stimuler les craintes des acteurs du projet et d'alimenter leurs suspicions.

DOCUMENT 2 : AVOIR UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION

« Pour le responsable du projet, avoir une stratégie de communication consiste à prévoir les actions de communication à assurer et à faire assurer tout au long du projet.

Un principe pour y arriver : **la double planification.**
Celle-ci consiste à planifier par rapport au planning à barres « GANTT » les points d'avancement incontournables (réunions, rapports, entretiens...).
Le trop est l'ennemi du bien : le trop peu aussi.

Pour travailler, le contributeur doit savoir qui fait quoi, quand, où, comment et dans quel but. Mais il a besoin aussi d'être intégré, d'exister dans le groupe.

- Lors du *lancement du projet*, le responsable du projet doit informer l'équipe sur l'environnement, les enjeux et les objectifs du projet, l'organisation mise en place, le découpage du projet et les interfaces entre ses différents éléments, le planning résumé avec les jalons et événements clés (c'est à dire les sous objectifs incontournables pour l'ensemble des intervenants), les rôles et responsabilités de chacun dans le projet ainsi que les règles du jeu concernant le fonctionnement.
- Ensuite, en *cours de réalisation*, chacun doit avoir les informations nécessaires à l'atteinte de l'objectif qui lui est fixé.

Plus la communication est bonne, plus le projet se déroulera de manière fluide. Assurez-vous que l'information relative au projet est accessible et que vous favoriser la communication dans les deux sens.
L'information sur le projet est généralement mise en place au travers de reporting, d'entretiens et de réunions.

Au sein des réunions projet, on distingue :

1. La réunion de lancement de projet.
2. Les réunions d'avancement de projet.
3. La réunion de fin de projet. »

Source : Internet

DOCUMENT 3 : LE CAHIER DES CHARGES

Un cahier des charges vise à définir exhaustivement les spécifications de base d'un produit ou d'un service à réaliser. Outre les spécifications de base, il décrit ses modalités d'exécution. Il définit aussi les objectifs à atteindre et vise à bien cadrer une mission.

En interne, le cahier des charges sert à formaliser les besoins et à les expliquer aux différents acteurs pour s'assurer que tout le monde est d'accord. Il sert ensuite à sélectionner le prestataire et à organiser la relation tout au long du projet. Il est considéré comme un référentiel contractuel partagé par le prestataire et l'équipe interne, ce qui en fait un outil fondamental de communication du chef de projet. Le cahier des charges est un document contractuel.

Source : internet

DOCUMENT 4 : AUTRE INTERPRÉTATION DU CAHIER DES CHARGES

Même pour un projet interne à l'entreprise il est important de contractualiser la réalisation du projet.

Ce « contrat » n'aura peut-être pas alors de valeur juridique. Cependant, il doit représenter un engagement mutuel des parties prenantes ; schématiquement le commanditaire prend un engagement de moyens et le chef de projet un engagement de résultats. Aussi, comme tout contrat, il doit être négocié et ceci même dans le cas (assez fréquent dans les projets internes) où le chef de projet est un subordonné du commanditaire : celui-ci ne devrait pas user du lien de dépendance hiérarchique pour imposer des clauses irréalistes.

Source : internet

DOCUMENT 5 : ENTRETIEN ENTRE LAURENT ET MR LEFRANC

M. Lefranc : « Bonjour Laurent, alors où en es-tu dans le projet ? »

Laurent : « J'ai bien avancé, je suis en mesure de vous présenter un planning précis du projet avec les coûts pour chacune des phases ; Cependant, vous m'avez demandé de mettre par écrit les différents éléments du projet. Vous m'avez parlé de cahier des charges, mais je n'en ai jamais rédigé et je vous avoue de ne pas trop savoir quel plan je dois suivre et ce que vous attendez exactement de ce document. Pourriez-vous me conseiller à ce sujet ? »

M. Lefranc : « En fait, un cahier des charges est un document qui est spécifique au type de projet et au commanditaire. En ce qui me concerne, j'attends que tu présentes le contexte du projet, c'est à dire les éléments qui justifient l'origine du projet, puis la problématique, ensuite tu préciseras quel but tu souhaites atteindre. Dans une deuxième partie, tu définiras ton ou tes objectifs et expliqueras en quoi consiste ton projet. N'oublie pas de préciser la cible visée puisque ton projet tourne autour de la communication. Dans ta troisième partie, tu décriras les contraintes du projet. Tu as bien eu des contraintes ? »

Laurent : « Eh bien j'ai eu des contraintes financières puisque le budget ne peut dépasser 1000 euros, c'est la raison pour laquelle je distribuerai moi-même le prospectus ce qui est un plus car je pourrais donner des informations sur les produits aux passants ; je devrais également me conformer à la réglementation pour la distribution de prospectus sur la voie publique. J'ai d'autre part des contraintes de délai puisqu'il faut que l'opération démarre début avril. Voilà, je pense que je n'ai rien oublié ! »

M. Lefranc : « Bien, il faudra alors que ces contraintes soient indiquées dans ton document, comme tu devras préciser les ressources nécessaires pour réaliser le projet, ainsi que les différentes étapes du projet et leur planification. Ah, j'oubliais, en fin de description, tu listeras les annexes que tu vas joindre au cahier des charges comme par exemple le prospectus, le planning des animations vitrine et le planning général de l'opération. Voilà, je te souhaite bon courage, j'aimerais que tu me présentes ton document d'ici une quinzaine pour que je le signe et que je puisse m'engager définitivement sur le projet. Après ce sera à toi de mettre en œuvre ce cahier des charges et de respecter les engagements que tu auras pris sur les délais, les coûts et les résultats espérés».

Laurent : « Dans 15 jours , je vous remets le cahier. Merci pour votre aide. »

Nom de la tâche	Durée (jours)	Tâche précédente
A-mesure de l'attractivité de la vitrine	2	-
B-maquette du prospectus	3	A
C-recherche des thèmes pour la vitrine	6	B
D-recherche d'un imprimeur	14	B,C
E-impression de la première affiche et des tracts	7	B,C,D
F-préparation de la réunion	1	E
G-réunion de lancement	1	F
H-compte rendu	1	G
I-Préparation du cadeau	5	H
J-distribution des prospectus	21	H
K-mise en place de l'affiche	1	H
L-1 ère évaluation	1	K+15
M-2ème évaluation	1	L+15
N-bilan final	1	M+15
O-présentation des résultats à l'équipe	1	N

DOSSIER 3

☞ **Partie D3 : les premières réflexions, gérer le projet.**

1. A l'aide du document 1, expliquer les motivations du tuteur et l'intérêt de disposer d'outils de suivi du projet.
2. Rappeler ce qu'est un tableau de bord. Doit-il faire partie des outils de pilotage. Pourquoi ?
3. Quels risques sont cités par le tuteur ? Comment Laurent peut-il tenir compte dans sa prévision ?

4 A l'aide des documents 2 à 4, **concevez les différents outils de suivi et de pilotage du projet tels que :**

- les tableaux de bords, journalier de collecte, mensuel de suivi et

trimestriel de synthèse (sous forme de tableau ou de graphique)
- les documents de suivi des dépenses et des recettes
- le suivi des tâches (Gantt Project)
- le formulaire d'ouverture de la carte de fidélité
- la carte de fidélité
- le flyer
- l'affiche de rappel de l'opération qui sera mise en vitrine
- la vitrine (maquette)
- Le mail, SMS ou newsletter de « fidélisation »
- la réunion de clôture du projet en fin de trimestre permettant de conclure au succès ou à l'échec de ce projet
- tous autres documents pertinents

DOCUMENT 1 : ENTRETIEN AVEC MR LEFRANC (1ère PARTIE)

« Laurent distribuera le prospectus. Ce qui est un plus car il pourra donner des informations sur les produits aux passants et réduire les coûts de distribution ; il devra également se conformer à la réglementation pour la distribution de prospectus sur la voie publique.

Laurent sait que la distribution des prospectus le samedi va gêner l'équipe car il ne sera pas présent sur le point de vente, il faut donc qu'il compte sur la compréhension des deux vendeuses pour compenser son absence et absorber la charge de travail pendant les trois samedis où il distribuera les prospectus ; d'ailleurs, il a prévu de faire ressortir ce point en réunion de présentation de l'équipe afin de motiver ses collègues.

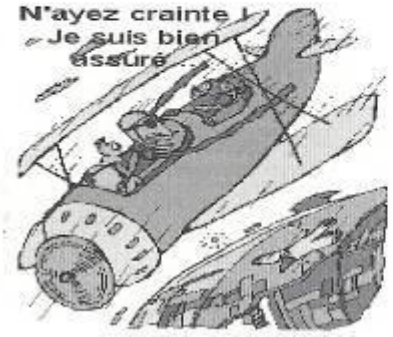
Pour la conception des affiches et leur mise en place dans la vitrine, il souhaite la collaboration de Elodie, la vendeuse à temps plein. Elle est passionnée de cuisine et est la plus ancienne dans l'équipe. Il espère la convaincre facilement et obtenir son adhésion pour mettre en place mensuellement les nouvelles affiches afin de respecter le plan d'animation prévu.

Cette opération est vraiment stratégique pour le magasin car aucune action n'avait été menée jusqu'alors pour se différencier de la concurrence. L'UC espère bien en retirer un avantage concurrentiel en se faisant connaître et reconnaître comme le spécialiste des épices de qualité. L'UC espère ainsi attirer une nouvelle clientèle et permettre un accroissement durable du CA et lancer ainsi l'activité de l'entrepris vers une nouvelle dynamique. L'opération devra être renouvelée au 2d semestre pour pérenniser les résultats...

« Bien, j'ai lu ton cahier des charges et je vois que tu as bien préparé ce projet ; cependant j'ai besoin de savoir comment tu vas faire le suivi du projet car je ne vais pas m'engager sur quelque chose si je ne suis pas sur que tout sera mis en œuvre pour respecter les délais et atteindre les objectifs ; tu sais que cette opération est importante pour le magasin !
Tu as fait un diagramme de Gantt, c'est un outil nécessaire pour avoir une visibilité sur l'ensemble de l'opération mais il s'agit d'une prévision.
Imagine que tu sois malade le 1er jour de la distribution des prospectus ? Il faudra alors décaler la distribution et ton planning ne sera plus à jour ! Tu ne peux être sur de rien, il peut y avoir des imprévus, tiens c'est comme l'imprimeur, il suffit d'une machine qui tombe en panne ou d'une grosse commande d'un client et il ne pourra plus respecter les délais. Autant d'évènements non prévus qui retarderont ton projet ou décaleront certaines étapes. Il faut donc te créer des outils pour suivre les actions en cours, et te permettre ainsi de réagir rapidement et atteindre les objectifs que tu t'es fixé pour ton projet. Si tu fais un contrôle seulement en fin de projet, 2 situations possibles :

- Ton bilan est positif, les objectifs ont été atteints, dans ce cas tu reçois mes « félicitations » et je serai motivé pour renouveler l'opération et de donner plus de responsabilité
- Ton bilan est négatif , les objectifs n'ont pas été atteints parce qu'il y a eu des problèmes dont tu n'as pas eu connaissance ou que tu as constaté trop tard, dans ce cas, tu te fais réprimandé, tu perds ma confiance et ma motivation à te donner d'autres responsabilités !

Regarde, c'est comme le tableau de bord que je reçois tous les mois, il me permet de voir le CA et la marge du mois prévus et réalisés mais aussi de comparer les résultats avec ceux du mois précédent et de l'année précédente. Ce tableau de bord est un véritable outil de pilotage du magasin ; je sais que le magasin n'est pas sur une bonne tendance, ton projet s'inscrit donc dans cette démarche corrective qui doit me permettre d'améliorer mes résultats et atteindre mes objectifs annuels.
Tu sais, dans les années 90, selon certains experts 70 à 90 % des stratégies étaient un échec, du fait de l'absence d'outil de contrôle pendant l'exécution du projet ! Quels seront tes outils ?



Quelle que soit la qualité du plan projet, une fois la phase active entamée, des problèmes voient le jour !

Le pilotage consiste alors à suivre l'adéquation des prévisions à la réalité.

DOCUMENT 2 : ENTRETIEN AVEC MR LEFRANC (2ème PARTIE)

« Pour identifier les outils dont tu auras besoin, tu peux te poser les questions suivantes :

- Comment vas-tu vérifier si les délais de réalisation des actions sont respectés ?
- Comment vas tu suivre les dépenses ?
- Comment être informé des problèmes ?
- Comment animer et communiquer avec l'équipe impliquée dans le projet ?
- Comment vas-tu me tenir régulièrement informé de l'avancement du projet ?

Ce sont autant de questions que tu dois résoudre pour disposer d'outils efficaces pour le pilotage de ton projet.
Enfin, après le projet, comment vas-tu capitaliser l'expérience acquise si tu ne prévois pas de dresser un bilan écrit du projet ? Ce document que tu conserveras est important car il te permettra d'être plus efficace dans le futur.
Cela te semble complexe ? Prends le temps de réfléchir et fais-moi des propositions, je t'aiderai à les améliorer au besoin. »

dans les projets.
Puisqu'il s'agit aujourd'hui de développer des projets plus vite et mieux, la capacité à coordonner et à faire collaborer des spécialistes de métiers différents devient une clé du succès.
Mais manager une équipe-projet est délicat.
En effet, le responsable du projet n'est pas le hiérarchique des intervenants sur le projet qui restent rattachés à leur service d'origine.
Il peut même avoir à manager des intervenants qui ont un statut « supérieur » au sien dans l'organigramme de l'entreprise.
De plus, le projet a un début et une fin : au terme du projet, le chef de projet passe le relais.
C'est donc un management à durée déterminée.

MINIMISER LES RESISTANCES AU CHANGEMENT

Puisqu'il y a bouleversement dans les rôles et les façons de faire, toute mise en place de structure projet provoque l'apparition, à un niveau ou à un autre, de réactions négatives.
Nous pouvons citer pêle-mêle comme sources de ces résistances, sans que cette liste soit exhaustive, loin s'en faut :

1. L'habitude, la peur de l'inconnu.
2. La préférence pour la stabilité et la sécurité.
3. La méfiance justifiée des contraintes nouvelles.
4. La peur de perdre son identité ou son pouvoir.
5. La perte des points de repères spatiaux (marquage du territoire) et temporels (changement des rythmes professionnels).

Pourtant, il est tout à fait possible de limiter la portée de ces résistances naturelles, même s'il ne semble pas possible de les éviter.

Source : Internet

DOCUMENT 4 : LES INDICATEURS

Indicateurs de performances commerciales

- Nombre de clients et évolution
- Nombre de commandes dans l'année
- (total, par client, selon le montant)
- CA et marge
- CA moyen par client (en €) : CA / nombre de clients
- CA moyen par commande : CA / nombre de commandes
- Nombre de clients perdus et CA qui aurait été réalisé par les clients perdus
- Nombre de clients douteux,
- CA réalisé par les clients douteux : total CA clients douteux / total CA
- Volume des ventes exprimé en unités physiques, normal, additionnel
- Taux de remises
- Rotation des stocks
- Rendement au m^2
- Démarque inconnue
- Répartition des ventes (en %) selon les produits, les types de clients, par zone géographique
- Evolution en % des ventes par produit par types de clients, par zone géographique
- Ventes réalisées par rapport aux objectifs fixés (%) en valeur et en volume
- Part de marché obtenue en valeur ou en volume par rapport à la P.M. objectif et évolution
- Prix de vente moyen et médian, évolution (tendance, effets saisonniers)
- Taux de conversion en % d'acheteurs par rapport au nombre de visiteurs
- Temps passé par un client dans le point de vente
- Taux d'interception (% de clients entrant en contact avec un employé)
- Temps d'attente aux caisses

Indicateurs d'attractivité du linéaire

- Indice de passage : nb de clients passant dans le rayon/nb de clients entrés dans le magasin
- Indice d'attention : nombre d'arrêts/nombre de passages
- Indice de manipulation : nombre de prises en main/nombre d'arrêts
- Indice d'achat: nombre d'achats/nombre de prises en main
- Indice d'attractivité : indice d'achat/indice de passage