

## SESSION 2010

### BTS Management des Unités Commerciales EPREUVE E4 : Management et Gestion des Unités Commerciales

#### HEMISPHERE SUD

#### ELEMENTS DE CORRIGE

##### DOSSIER 1 : La préparation de l'ouverture.

#### 1.1 Date d'ouverture au plus tôt :

Le candidat peut proposer l'outil qui lui semble le plus pertinent pour répondre à la question posée.  
Accepter donc toute proposition cohérente.

#### GANTT

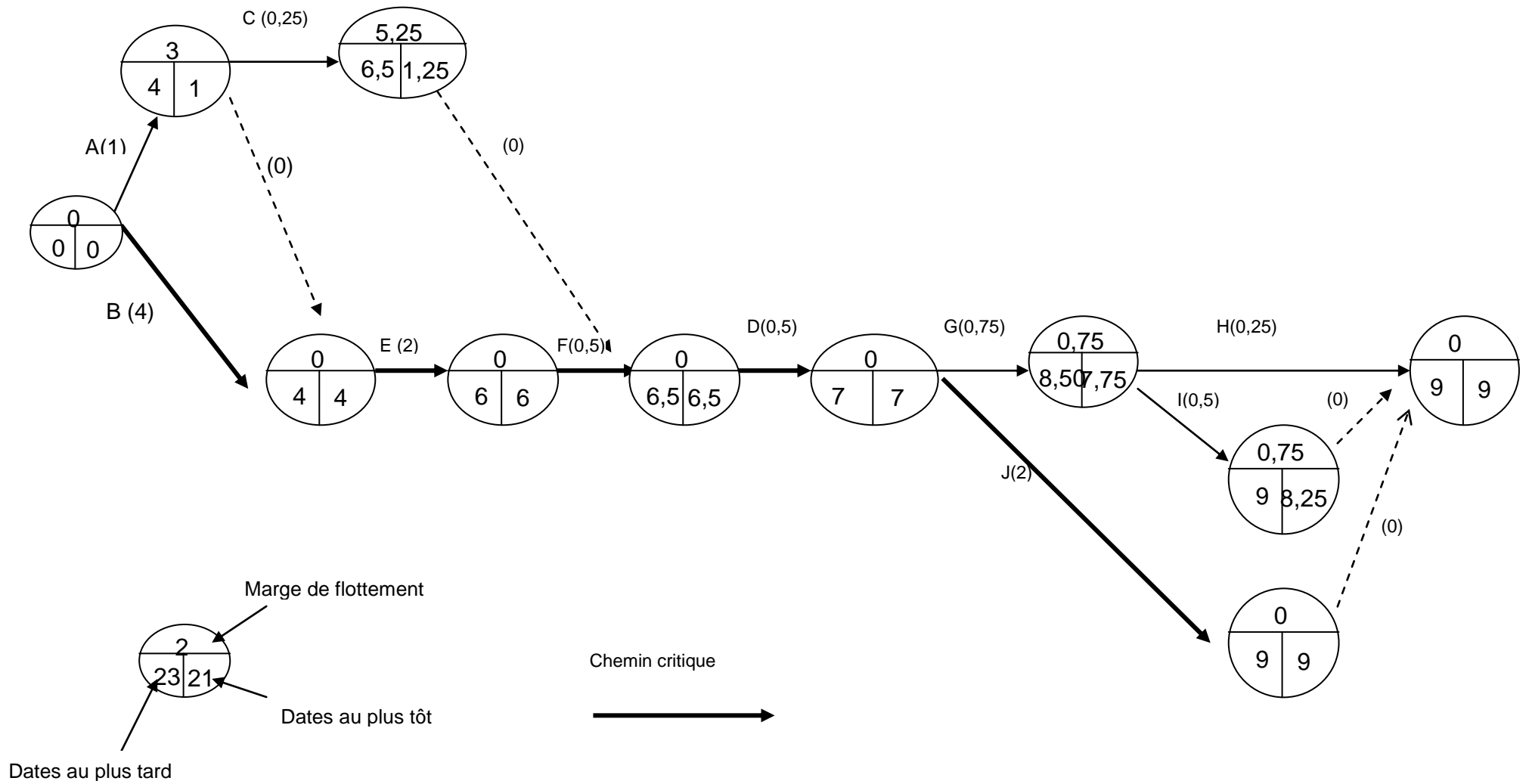
Echelle en mois

Tâches	Nature de la tâche	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7	7,5	8	8,5	9
A	Formation																		
B	Travaux																		
C	Assortiments																		
D	Réception m/ses																		
E	Recrutement																		
F	Formation																		
G	Implantation m/ses																		
H	ILV																		
I	Ambiance																		
J	Communication																		

#### Conclusion :

- La phase de préparation de l'ouverture du point de vente doit durer 9 mois.
- La date au plus tôt d'ouverture du point de vente est donc le 2 octobre 2010.

# PERT



## 1.2. CA mensuels prévisionnels

Coefficients saisonniers des ventes du magasin pilote :

Mois	CA HT	Coefficients saisonniers
<b>Janvier</b>	39 300	7,27%
<b>Février</b>	34 950	6,46%
<b>Mars</b>	30 600	5,66%
<b>Novembre</b>	45 250	8,37 %
<b>Décembre</b>	125 000	23,12%
<b>TOTAL annuel</b>	<b>540 700</b>	

CA HT prévisionnel du magasin de Rochefort sur les 12 premiers mois = 750 000 € HT

	Novembre	Décembre	Janvier	Février
Coefficient saisonnier	8,37%	23,12%	7,27%	6,46%
Ventes HT	62 775	173 400	54 525	48 450
<b>Ventes TTC</b>	<b>75 079</b>	<b>207 386</b>	<b>65 212</b>	<b>57 946</b>

## 1.3. Budget de trésorerie

Taux de marque = 40% donc PA = 60 % PV

	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier
Livraison Achats HT	130 000	37 665	104 040	32 715	29 070
<b>Livraison Achats TTC</b>	<b>155 480</b>	<b>45 047</b>	<b>124 432</b>	<b>39 127</b>	<b>34 768</b>
Règlement en	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars

Budget des encaissements (ou recettes)

Eléments	Novembre	Décembre	Janvier	Février
Ventes	75 079	207 386	65 212	57 946
Apports	100 000			
Emprunt	80 000			
<b>Total encaissements</b>	<b>255 079</b>	<b>207 386</b>	<b>65 212</b>	<b>57 946</b>

Budget des décaissements (ou dépenses)

Eléments	Novembre	Décembre	Janvier	Février
Achats (Stock de présentation)	155 480			
Achats (Mois m-2)		45 047	124 432	39 127
Frais d'établissement	5 000			
Droit d'entrée	50 000			
Travaux TTC	41 860	41 860		
Emprunt travaux	849	849	849	849
Autres charges TTC	14 950	14 950	14 950	14 950
Salaires nets	5 950	8 628	5 950	5 950
Charges sociales			10 264	
<b>Total décaissements</b>	<b>274 089</b>	<b>111 334</b>	<b>156 445</b>	<b>60 876</b>

## Budget de trésorerie

<b>Eléments</b>	<b>Novembre</b>	<b>Décembre</b>	<b>Janvier</b>	<b>Février</b>
Trésorerie initiale	0	-19 010	77 042	-14 190
Encaissements	255 079	207 386	65 212	57 946
Décaissements	274 089	111 334	156 445	60 876
<b>Trésorerie finale</b>	<b>-19 010</b>	<b>77 042</b>	<b>-14 190</b>	<b>-17 120</b>

### **1.4 Propositions de solutions pertinentes**

Globalement, les variations de trésorerie sont importantes d'un mois à l'autre :

- Le déficit du mois de novembre s'explique par le règlement du stock de présentation qui n'est pas compensé par le versement de l'apport et de l'emprunt.
- En décembre, nos ventes importantes nous permettent d'engranger de la trésorerie.
- En janvier, le règlement de nos achats liés à l'activité de décembre grève fortement la trésorerie d'autant que les recettes chutent.
- En février, le déficit de trésorerie persiste en raison de la faiblesse d'activité de ce mois.

L'excédent de trésorerie peut faire l'objet de placements de trésorerie à court terme.

En revanche, il faut trouver des solutions pour résoudre les besoins de trésorerie de novembre, janvier et février :

- On peut essayer de négocier l'étalement du règlement du stock de présentation sur les mois de novembre et décembre.
- On peut aussi négocier un report d'un mois pour les achats réglés en novembre.
- On peut encore essayer de décaler à décembre le règlement du droit d'entrée dans le réseau.
- Si ces solutions ne sont pas suffisantes, il faudra négocier avec notre banquier un découvert de trésorerie.

<b>DOSSIER 2 : L'adaptation de la taille de l'équipe</b>
--

**2.1. Besoins quotidiens en heures de vente en décembre.**

**Objectif de qualité de service :**

	<b>Lundi</b>	<b>Mardi</b>	<b>Mercredi</b>	<b>Jeudi</b>	<b>Vendredi</b>	<b>Samedi</b>	<b>Total</b>
Nombre de clients	120	80	180	80	240	300	1000
Nombre d'heures (nombre de clients/5 soit 12 minutes par client)	24 h	16 h	36 h	16 h	48 h	60 h	200 h

**Contraintes de minima de vendeurs (2 employés affectés simultanément à la vente pendant les heures d'ouverture)**

	<b>Lundi</b>	<b>Mardi</b>	<b>Mercredi</b>	<b>Jeudi</b>	<b>Vendredi</b>	<b>Samedi</b>	<b>Total</b>
Nombre d'heures minimum	21 h	21 h	21 h	21 h	24 h	24 h	132 h

**Besoins totaux :**

	<b>Lundi</b>	<b>Mardi</b>	<b>Mercredi</b>	<b>Jeudi</b>	<b>Vendredi</b>	<b>Samedi</b>	<b>Total</b>
Nombre d'heures total	24 h	21 h	36 h	21 h	48 h	60 h	210 h

**Soit 210 heures par semaine affectées au contact client**

## 2.2. Nombre de personnes supplémentaires à recruter et quotités horaires.

### ➤ RESSOURCES ACTUELLES DISPONIBLES (PERSONNEL PERMANENT)

Statut	Poste	Effectif	Temps travaillé/ semaine (en h)	% Temps consacré à la vente	Temps total travaillé (en h)	Temps consacré à la vente (en h)
Cadre	Manager responsable	1	35	20%	35	7
Employé	Employés de rayon, caisse	2	35	80%	70	56
Employé	Employé de rayon, caisse	1	20	80%	20	16
Employé	Assistant manager	1	35	50%	35	17,5
				<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>96,5</b>

### ➤ BESOINS PONCTUELS SUPPLEMENTAIRES EN DECEMBRE

Temps nécessaire (h)	210
Temps disponible (h)	96,5
<b>Besoins en heures de vente</b>	<b>113,5</b>

Le franchisé souhaite utiliser au maximum le volant d'heures supplémentaires. Elles s'élèvent à 43 heures pour toute l'équipe. Le nombre disponible pour la vente est de 96,5 h + 43h soit 139,5 h. Il reste  $210 \text{ h} - 139,5 \text{ h} = 70,5$  heures à effectuer par les vendeurs supplémentaires.

Sur la base d'un contrat hebdomadaire de 35 h, il est nécessaire de recruter 2 personnes pour faire face au surcroît d'activité du mois de décembre. L'embauche de davantage de personnes sur des quotités horaires inférieures est envisageable mais cela entraînerait une lourdeur supplémentaire dans la gestion du personnel et dans le suivi de l'équipe.

### **2.3. Types de contrat les plus adaptés.**

#### **Deux possibilités sont envisageables :**

- Le recours à une société de travail intérimaire
- L'embauche de salariés (éventuellement étudiants en formation commerciale) en CDD.

#### **Contraintes :**

- Disponibilité de 35 h par semaine
- Minimisation du coût de ce personnel provisoire.

On peut envisager en priorité l'embauche de deux employés en contrat à durée déterminée dont le coût est moindre que celui de l'intérim. Le CDD, qui ne peut avoir pour objet une fonction liée à l'activité normale du point de vente, s'avère en effet particulièrement adapté pour les périodes de forte affluence. Ce type de contrat est susceptible d'intéresser des étudiants en formation commerciale.

Néanmoins, peu d'étudiants risquent d'être disponibles pour un emploi à temps complet. Il sera peut-être alors difficile de trouver des candidats non-étudiants intéressés par un CDD sur un mois uniquement. Par ailleurs, la procédure de recrutement d'employés en CDD comme en CDI s'avère assez longue et lourde.

En l'absence de candidature intéressante pour des CDD, on pourra envisager dans un deuxième temps le recours à une société de travail intérimaire dont les délais de réaction sont rapides généralement. Celle-ci se chargera des formalités d'embauche et proposera du personnel compétent et adaptable. En revanche, le coût du personnel intérimaire est supérieur au coût d'employés en CDD.

Remarque : Accepter toute proposition argumentée et justifiée.

#### **2.4. Intitulé et contenu des rubriques.**

Les mentions suivantes doivent figurer :

<b>INTITULE</b>	<b>CONTENU</b>
<b>Enseigne</b>	Hémisphère Sud
<b>Lieu</b>	Rochefort sur Mer (17)
<b>Type d'activité</b>	Magasin de meubles et de décoration
<b>Titre(s) des postes à pourvoir</b>	Vendeurs
<b>Missions</b>	Accueillir, conseiller, satisfaire les clients,
<b>Qualités attendues</b>	Formation commerciale + première expérience Ou Expérience significative dans le domaine commercial
	Dynamique, autonome, ayant le sens de l'écoute et du service
	Une connaissance du secteur de l'ameublement et de la décoration serait appréciée.
<b>Type de contrat</b>	CDD
<b>Temps de travail hebdomadaire</b>	35 heures/semaine, temps complet
<b>Durée du contrat et période</b>	4 semaines du 3 au 29 décembre 2010
<b>Procédures pour postuler</b>	lettre de motivation, CV
	adresse



**DOSSIER 3 : L'évaluation des coûts et le choix d'une opération de communication commerciale**

**3.1. Calculez le coût de revient des prospectus distribués dans les deux hypothèses de distribution proposées.**

**Hypothèse 1 : 30 000 exemplaires distribués.**

	Nombre d' exemplaires	Coût unitaire (€)	Coût total (€)
Coût maquette			437,00
Coût impression	30 000	0,02165	649,50
Coût distribution			1 400,00
<b>Coût de revient total</b>			<b>2 486,50</b>

**Hypothèse 2 : 17 000 exemplaires distribués.**

	Nombre d' exemplaires	Coût unitaire (€)	Coût total (€)
Coût maquette			437,00
Coût impression	17 000	0, 0277	470,9
Coût distribution			900,00
<b>Coût de revient total</b>			<b>1807,9</b>

**3.2 Evaluez la rentabilité prévisionnelle de cette opération de communication commerciale dans les deux hypothèses.**

**Hypothèse 1 : 30 000 exemplaires distribués, taux de retour de 4 %.**

	Calcul	Résultat
Nombre de visiteurs généré par l'opération	30 000 X 4 %	1200
Nombre de clients supplémentaires (taux de transformation = 20 %)	1 200 X 20 %	240
CA TTC supplémentaire (en €) (panier moyen = 35 €)	240 X 35	8400
CA HT (TVA = 19,6 %) (en €)	8 400 / 1,196	7 023,41
Marge commerciale (en €) (taux de marque = 40 %)	7 023,41 X 0,4	2 809,36
<b>Résultat (en €)</b>	2 809,36 – 2 486,5	<b>322,86</b>

**Hypothèse 2 : 17 000 exemplaires distribués, taux de retour de 4,50 %.**

	Calcul	Résultat
Nombre de visiteurs supplémentaires	17 000 X 4,5 %	765
Nombre de clients supplémentaires (taux de transformation = 20 %)	765 X 20 %	153
CA TTC supplémentaire (en €) (panier moyen = 35 €)	153 X 35	5 355
CA HT (TVA = 19,6 %) (en €)	5 355 / 1,196	4 477,42
Marge commerciale (en €) (taux de marque = 40 %)	4 477,42 X 0,4	1 790,97
<b>Résultat (en €)</b>	1 790,97 – 1 807,9	<b>- 16,93</b>

### **3.3 Commentez les résultats obtenus et justifiez votre choix parmi les deux formules.**

La formule choisie est la formule liée à l'hypothèse 1 soit l'impression et la distribution de 30 000 exemplaires de prospectus sur une zone plus large.

A la condition que les taux de retour et taux de transformation estimés soient avérés, c'est la seule formule qui soit rentable.

Elle engendre par ailleurs un trafic supérieur en unité commerciale ainsi qu'un CA supérieur.

Enfin, elle permet de développer la notoriété de l'enseigne sur une zone géographique plus large, ce qui est important en période d'ouverture de l'unité commerciale.

## DOSSIER 4 : La prévention de la démarque inconnue.

### 4.1. Appréciez l'impact financier du système de protection sur la démarque inconnue.

Coût global =  $(2 \times 2200) + 1225 = 5625 \text{ € HT}$

Investissement / CA =  $5\,625 / 750\,000 = 0,75 \%$  . Ce ratio est  $> 0,50 \%$  donc la démarque devrait diminuer de 70 % (réduction plafonnée)

Démarque inconnue avant investissement :  $750\,000 \times 3 \% = 22\,500 \text{ €}$

Réduction de la démarque inconnue =  $22\,500 \times 70 \% = 15\,750 \text{ €}$

#### • Concluez.

Gain net potentiel =  $15\,750 - 5\,625 = 10\,125 \text{ €}$

On peut espérer « récupérer »  $10\,125 / 750\,000 = 1,35 \%$  du chiffre d'affaires.

L'investissement est donc intéressant.

### 4.2. Points clefs à aborder lors de la réunion.

Lors de la réunion, le responsable pourra :

- Sensibiliser avant tout le personnel
  - sur la double origine de la démarque (personnel et client),
  - sur le coût induit par la démarque inconnue
  - sur son impact sur les performances de l'unité commerciale,
- Demander au personnel :
  - D'adopter une attitude vigilante à l'égard du comportement des clients sur la surface de vente (coups d'œil circulaires, déplacements réguliers sur la surface...), tout en restant très discret pour ne pas créer un climat de défiance à l'égard du client
  - De toujours s'assurer de la présence permanente d'un personnel suffisant au moments de forte affluence.
  - De mettre systématiquement en place les anti-vols (ou étiquettes magnétiques) sur les produits et de vérifier leur présence régulièrement (en particulier sur les produits « sensibles »)
  - De veiller à ce que tous les articles soient scannés lors du passage en caisse.
  - De proposer aux clients de déposer leurs sacs à l'accueil.
- Rappeler :
  - que le vol par le personnel constitue une faute lourde donc susceptible de licenciement.
  - que tout employé est susceptible de se voir demander d'ouvrir son sac en quittant le magasin.