

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR
MANAGEMENT DES UNITÉS COMMERCIALES

**U4 – MANAGEMENT ET GESTION DES
UNITÉS COMMERCIALES**

Durée : 5 heures
Coefficient : 4

Calculatrice autorisée.
Tout autre matériel et document de référence sont interdits.

Dès que le sujet est remis, assurez-vous qu'il est complet.
Le sujet comporte 14 pages, numérotées de 1 à 14.

BTS MANAGEMENT DES UNITÉS COMMERCIALES	Durée : 5 heures
U4 – Management et Gestion de l'Unité Commerciale	Page 1 sur 14

BTS Management des Unités Commerciales

Management et Gestion des Unités Commerciales

Epreuve : E4

Unité E4

Durée : 5 heures

Ce sujet comporte 14 pages.



Leclerc La Seyne sur mer

Tout le système E. Leclerc repose sur un réseau d'indépendants propriétaires d'un ou plusieurs supermarchés ou hypermarchés. Le centre **E. Leclerc de la Seyne-sur-mer**, géré par la société Seydis SHO, comprend un hypermarché d'une superficie de 3 800 m² ainsi qu'un Leclerc Meubles indépendant. Ce dernier est une grande surface spécialisée de 1 650 m² créée en 2004, qui emploie 13 salariés polyvalents. Le Leclerc Meubles de la Seyne-sur-mer, dirigé par Mme Ollivier, est situé dans la zone commerciale du Quartier Léry. Le chiffre d'affaires TTC du Leclerc Meubles s'est établi à 3 370 976 euros pour l'exercice 2013.

Leclerc Meubles propose dans le cadre de ses activités complémentaires le service « Loué chez E. Leclerc » depuis juin 2008. Ce service de location de véhicules utilitaires respecte le principe de base du groupe, concept fondateur du mouvement : « Acheter le moins cher possible pour vendre le moins cher possible ».

« Loué chez E. Leclerc » veut rivaliser avec Hertz, Avis ou Europcar en répondant à un besoin géographique. L'enseigne « Loué chez E. Leclerc » propose des véhicules utilitaires légers de 9 m³, 12 m³ et 20 m³ répondant ainsi aux besoins de transport des particuliers et des professionnels, à des prix très compétitifs.

Dossier 1 : Analyse de l'activité et étude de la flotte de véhicules.

Dossier 2 : Prévisions et rentabilité pour 2014.

Dossier 3 : Management de l'équipe de l'Univers Meubles.

NB : bien qu'inspirées d'un cas réel, pour des raisons de confidentialité et de simplification, les données chiffrées et les mises en situation sont fictives.

BTS MANAGEMENT DES UNITÉS COMMERCIALES	Durée : 5 heures
U4 – Management et Gestion de l'Unité Commerciale	Page 2 sur 14

Dossier 1 : Analyse de l'activité et étude de la flotte de véhicules (ANNEXES 1 à 5)

Au cours du premier semestre 2014 plusieurs contrats Eurolise se terminent. Mme Ollivier se demande s'il est souhaitable de tous les renouveler ou s'il convient de modifier la composition de la flotte des véhicules utilitaires.

Analyse de l'activité de l'année 2013.

1.1. Construisez et complétez un tableau de bord permettant d'évaluer pour chaque catégorie de véhicules et pour l'ensemble de la flotte :

- la réalisation des objectifs de CA TTC en distinguant la location et les services complémentaires ;
- le montant du CA HT global ainsi que la contribution de chaque catégorie de véhicules à ce CA HT global ;
- la réalisation des objectifs de marge nette ;
- la contribution à la marge.

1.2. Commentez les résultats obtenus dans le tableau de bord précédent.

Étude de financement d'un véhicule utilitaire pour 2014.

En 2013, il a été constaté une forte demande des professionnels et de certains particuliers pour la location d'un camion benne. Ce type de véhicule utilitaire n'est pas proposé par la société Eurolise. Mme Ollivier envisage donc son acquisition. Son choix s'est porté sur un Master Benne Renault proposé par un mandataire avec une remise intéressante avec une durée de financement sur 3 ans.

Mme Ollivier hésite également entre deux modes de financement : crédit bancaire classique ou location avec option d'achat (LOA).

1.3. Présentez à Madame Ollivier de manière succincte le fonctionnement et l'intérêt économique du mode de financement par LOA.

1.4. Calculez, pour la période de financement envisagée, le montant des décaissements relatif à chaque mode de financement.

1.5. Proposez en le justifiant le mode de financement qui vous semble le plus approprié.

Dossier 2 : Prévisions et rentabilité pour 2014 (ANNEXES 6 et 7)

Pour répondre à la forte demande de location de véhicules dans la catégorie 12 m³, Mme Ollivier envisage de porter sa flotte de cette catégorie à quatre véhicules en 2014. Elle prévoit de facturer 800 jours de location en catégorie 12 m³. Pour l'année 2014, elle souhaite établir des prévisions sur ces bases.

Mme Ollivier utilise une méthode approximative de prévision qui lui permet d'obtenir des résultats suffisamment proches de la réalité. Elle a défini pour cela un tarif journalier moyen par catégorie de véhicule.

Remarque : tous les calculs porteront sur les véhicules de 12 m³ uniquement.

- 2.1.** Calculez le chiffre d'affaires HT prévisionnel de 2014 pour cette catégorie de véhicules.
- 2.2.** Calculez la marge sur coût variable prévisionnelle pour une journée de location en 2014.
- 2.3.** Calculez les charges fixes prévisionnelles de l'année 2014 pour l'ensemble de la catégorie des 12 m³ (arrondir le résultat final à l'euro le plus proche).
- 2.4.** Calculez et commentez, pour l'année 2014, le seuil de rentabilité en valeur et en jours de location pour :
 - l'ensemble de la catégorie des 12 m³ ;
 - un véhicule de cette catégorie.
- 2.5.** Déterminez, à partir des prévisions de location fixées par Mme Ollivier, le point mort prévisionnel pour la catégorie des 12 m³.
- 2.6.** Calculez le résultat prévisionnel de 2014 pour cette catégorie de véhicules.

Dossier 3 : Management de l'équipe de l'Univers Meuble (ANNEXES 8 à 10)
--

Mme Ollivier vous a confié le management de l'équipe de l'Univers Meubles.

Préparation des entretiens annuels d'évaluation.

Mme Ollivier insiste pour que vous procédiez vous-même aux entretiens annuels d'évaluation d'une partie des conseillers de vente de votre équipe. Vous disposez, à cet effet, des observations de Mme Ollivier recueillies l'année précédente sur trois d'entre eux.

3.1. Présentez les enjeux de l'entretien annuel d'évaluation pour :

- les conseillers de vente ;
- le manager de l'univers.

3.2. Présentez les étapes et le contenu de vos entretiens d'évaluation.

3.3. Présentez les comportements professionnels susceptibles de faciliter le déroulement de vos entretiens d'évaluation.

3.4. Préparez, pour chacun de ces trois collaborateurs, des actions managériales personnalisées. Justifiez-les et montrez leur cohérence avec les engagements que vous avez pris dans la charte du manager.

Gestion d'un conflit dans l'équipe.

Depuis votre prise de fonction, vous avez pris l'habitude de réunir les membres de votre équipe avant l'ouverture du magasin autour de la machine à café. Ce matin, vous vous étonnez du retard pris concernant l'implantation de trois chambres enfants dans le hall d'entrée du magasin. Cette mission avait été confiée à Sébastien et à Marcel. Il était prévu que l'installation soit terminée hier matin. La moitié seulement de l'implantation est réalisée et il reste, à votre avis, encore une journée entière pour finir l'installation. Vous questionnez Sébastien et Marcel sur les raisons de ce retard. Le ton monte entre vos deux collaborateurs.

3.5. Identifiez l'origine du conflit.

3.6. Proposez un processus de règlement de ce conflit .

BARÈME INDICATIF

Dossier 1 :	30 points
Dossier 2 :	20 points
Dossier 3 :	25 points
Forme :	5 points

LISTE DES ANNEXES

NUMÉRO	ANNEXES	PAGES
1	Flotte des véhicules utilitaires E. Leclerc La Seyne-sur-mer. Contrats Eurolise	7
2	Services complémentaires	8
3	Objectifs 2013 de chiffre d'affaires (CA) et de marge nette	9
4	Tableau de gestion de la location 2013	9
5	Devis Renault Master Benne	10
6	Analyse des charges concernant la catégorie des 12 m ³ pour l'année 2013	11
7	Eléments d'activité prévisionnels concernant la catégorie des 12 m ³ pour l'année 2014	11
8	Observations recueillies en 2013, par Mme Ollivier, sur trois membres de l'équipe de l'Univers Meubles	12
9	Charte du manager de l'Univers Meubles	13
10	Dialogue entre deux conseillers de vente	14

**ANNEXE 1 : Flotte des véhicules utilitaires E. Leclerc La Seyne-sur-mer.
Contrats Eurolise**

Tous les véhicules utilitaires sont des véhicules de marque Ivéco.

Ils sont tous loués auprès de la société Eurolise avec des contrats de location longue durée pour une période de 2 ans.

La société Eurolise propose trois catégories de véhicules utilitaires :

Catégorie 9 m³, Catégorie 12 m³, Catégories 20 m³ sans hayon

CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES DES VÉHICULES

Volume Utile	Places assises	Charge utile (kg)	Dimensions intérieures			Dimensions extérieures		
			Longueur	Largeur	Hauteur	Longueur	Largeur	Hauteur
9 m ³	3	1 150	2,6	1,8	1,9	5,08	2	2,65
12 m ³	3	1 250	3,52	1,8	1,9	6	2	2,65
20 m ³	3	1 850	4,28	2,03	2,3	6,81	2,15	3,28

Les véhicules des trois catégories se conduisent avec un permis B.

Charge utile : chargement + passagers

Dimensions : mètres

La flotte des véhicules utilitaires de E. Leclerc La Seyne-sur-mer se compose ainsi :

Catégories	Nombre de véhicules
9 m ³	3
12 m ³	2
20 m ³	3

ANNEXE 2 : Services complémentaires

Certains services pour les particuliers et pour les professionnels sont associés à la location de véhicules utilitaires :

- Services inclus pour tous les véhicules

Ces services sont compris dans le prix de la location :

- Assurance tous risques avec franchise de 800 €,
- Assistance sur tout le territoire français.

- Services complémentaires

Ces services sont facturés en fonction de la grille tarifaire des services.

La marge est importante sur ce type de services et le réseau en recommande la promotion.

. Kit de déménagement :

6 sangles, 6 couvertures, 1 diable, 1 porte-charges.

. Pack-déménagement (livraison à domicile comprise) :

15 cartons 545 x 345 x 300 mm et 10 cartons 345 x 275 x 300 mm

1 rouleau de bulle 10 mm x 0,80 x 15 m et 2 rouleaux adhésif 50 x 66 mm

1 housse matelas grand lit (2 personnes).

. Pack sérénité :

Réduction de la franchise dégâts et collisions de 800 € à 300 €.

. Assurance des biens transportés :

Les biens transportés sont assurés jusqu'à 8 000 € en cas de vol ou de destruction.

. Location GPS :

TOM-TOM cartographie France.

ANNEXE 3 : Objectifs 2013 de chiffre d'affaires (CA) et de marge nette

Le CA global correspond à la somme du chiffre d'affaires de la location et du chiffre d'affaires des services complémentaires.

La marge nette se calcule par différence entre le chiffre d'affaires global HT et les charges de fonctionnement et de loyers d'Eurolise.

La TVA sur la location et sur les services complémentaires est au taux de 19,6%.

Mme Ollivier avait fixé en fonction des recommandations du réseau les objectifs suivants pour 2013 :

CA TTC :

- Objectif de chiffre d'affaires annuel TTC pour la location uniquement :

Location 9 m ³	5 600 € par véhicule
Location 12 m ³	7 800 € par véhicule
Location 20 m ³	9 200 € par véhicule

- Objectif de chiffre d'affaires annuel TTC des services complémentaires :
L'objectif est fixé à 2% du chiffre d'affaires TTC réalisé en location pour chacune des catégories de véhicules.

Marge nette :

Objectifs de marge nette annuelle réalisée sur le chiffre d'affaires global :

Catégorie 9 m ³	950 € par véhicule
Catégorie 12 m ³	1 150 € par véhicule
Catégorie 20 m ³	1 350 € par véhicule

ANNEXE 4 : Tableau de gestion de la location 2013

Tableau de synthèse des données comptables pour l'exercice 2013 concernant l'activité de location.

Tableau de gestion de la location exercice 2013 (en €)					
		CA TTC par catégorie			Charges HT
Catégorie	Nombre de véhicules	Location de véhicules	Services complémentaires	CA TTC GLOBAL	Fonctionnement et loyers d'Eurolise
9 m ³	3	16 654	462	17 116	13 072
12 m ³	2	26 714	316	27 030	11 636
20 m ³	3	17 732	231	17 963	14 285
Total	8	61 100	1 009	62 109	38 993

ANNEXE 5 : Devis Renault Master Benne

Devis RENAULT MASTER BENNE neuf

2.5 Dci 120, Bascule
20 690 € HT



Prix public : 30 030 € HT
Remise proposée : - 31,1 %
Economie : 9 340 €
Taux CO2/km : 230g

Caractéristiques

Couleur	Gris
Disponibilité	Plus de 8 semaines Véhicule neuf non immatriculé
Energie	diesel 230g CO2/km
Boite de vitesses	Manuelle 5 vitesses
Résumé	Modèle benne bascule avec climatisation, radio cd et attache remorque

Simulations de financement :

- Crédit bancaire classique : simulation pour un montant de 20 690 € hors assurance facultative
 - Taux nominal annuel de 4,8 % sur 3 ans.
 - Modalités de remboursement : mensualités constantes remboursables au taux mensuel proportionnel.
 - Taux proportionnel mensuel = Taux nominal annuel/12
 - Montant de l'annuité par période : $a = V_0 \times \frac{i}{1 - (1+i)^{-n}}$

avec a = Montant de l'annuité
 V_0 = Montant emprunté
 n = nombre de périodes de remboursement
 i = taux d'intérêt par période

- Location avec Option d'Achat (LOA) : simulation pour un montant de 20 690 €

Durée	Km total	Loyer mensuel HT	Valeur de rachat
24 mois	30 000 km	352,15 €	14 539,70 €
36 mois	45 000 km	330,55 €	11 670,41 €
48 mois	60 000 km	303,23 €	9 519,94 €

Source www.autopromo.com

À la fin des 3 ans, l'entreprise optera pour le rachat du véhicule.

ANNEXE 6 : Analyse des charges concernant la catégorie des 12 m³ pour l'année 2013
--

Pour l'année 2013 :

Nombre de jours de location : 510 jours pour les deux véhicules de 12 m³.

Les charges variables concernant les véhicules de 12 m³ sont les suivantes :

- Frais de dossier, fournitures administratives, frais de photocopies et frais d'informatique : une évaluation a été réalisée par le service comptable qui a estimé que ces différentes charges dans leur ensemble représentaient un coût HT de 1,80 € par jour de location.
- Frais d'usure des véhicules (pneumatiques, vidange...) : évalués à 2,30 € HT par jour de location.
- Salaires et charges sociales des hôtesse d'accueil et du personnel technique travaillant pour « Loué chez E. Leclerc » ne sont pas pris en compte car ces charges sont pour l'instant comptabilisées dans l'activité « Leclerc Meubles ».

Les charges fixes sont les suivantes :

- Loyers Eurolise de 310 € HT mensuel par véhicule de 12 m³.
- Les autres charges fixes mensuelles pour l'ensemble des véhicules de 12 m³ sont de 518,98 €.

ANNEXE 7 : Eléments d'activité prévisionnels concernant la catégorie des 12 m³ pour l'année 2014
--

- Nombre de jours de location prévisionnels : 800 jours
- Tarif journalier moyen : 46 € par journée de location
- Les charges variables restent inchangées.
- Les charges fixes :
Les loyers Eurolise restent inchangés et une augmentation des autres charges fixes de 56% est prévue.

ANNEXE 8 : Observations recueillies en 2013, par Mme Ollivier, sur trois membres de l'équipe de l'Univers Meubles

	Noura	Sébastien	Marcel
Caractéristiques personnelles	31 ans BTS Action commerciale Mariée 2 enfants	24 ans BTS MUC Célibataire	46 ans CAP plombier Divorcé 2 enfants
Profil	Autonome A la volonté de créer, d'innover et de proposer des solutions créatives Cherche à être reconnue pour son expertise Réussit à concilier résultats et relations humaines	Ambitieux Recherche les challenges Souhaite obtenir des responsabilités Donne la priorité aux résultats, à la productivité commerciale Travaille sans compter ses heures Ne sait pas toujours ce qu'il doit faire	Prudent Recherche en priorité la stabilité dans l'entreprise Privilégie sa vie personnelle A la volonté d'être un bon spécialiste Donne la priorité aux relations humaines, au climat de travail
Poste occupé	Conseillère de vente	Conseiller de vente	Conseiller de vente
Entrée dans le poste	2004	2010	1991
Dernière mobilité	2008	2010	2004
Gestion de carrières (mobilité potentiel)	Collaboratrice à mobilité immédiate Bonne maîtrise des différents métiers Approche commerçante	Collaborateur à mobilité à moyen terme Peut-être à 2 ans si opportunités ?	Collaborateur non concerné par une évolution à moyen terme sauf imprévu
	Excellents résultats dans son emploi Collaboratrice à responsabiliser pour la fidéliser.	Encore en phase d'apprentissage Dispose d'une capacité d'évolution importante Très attaché à l'enseignement	Accepte son plafonnement Considère sa situation comme confortable et ne souhaite pas en changer
Points d'efforts (à aborder lors du prochain entretien individuel)	Doit développer ses qualités de leadership Doit se positionner davantage comme un profil évolutif vers un poste d'encadrement Doit prendre l'initiative de participer à l'élaboration des plans d'actions	A du mal à gérer son temps Ne sait pas gérer l'imprévu Difficile à piloter en mode projet Doit gagner en compétences techniques sur les produits et savoir-faire et en efficacité commerciale	Baisse de qualité de service Baisse de productivité Baisse de tonus Doit être épaulé pour atteindre ses objectifs

ANNEXE 9 : Charte du manager de l'Univers Meubles

Vous avez souhaité exposer à votre équipe votre conception personnelle de vos nouvelles fonctions. Vous avez rédigé une charte respectant concrètement les valeurs de l'entreprise, vos nouvelles obligations en matière de gestion des compétences et des carrières de vos collaborateurs et validée par Mme Ollivier.

		Je m'engage à :
Les valeurs de l'entreprise	Partage des informations	<ul style="list-style-type: none"> - transmettre, en toute transparence, les informations (objectifs, résultats, plan d'action, tableaux de bord, perspectives) dont mes collaborateurs ont besoin pour réaliser leurs missions ; - varier les conditions de rendez-vous d'échanges et de partage de l'information (réunion d'équipe quotidienne et hebdomadaire, compte rendu oral des comités de direction, entretiens individuels...) ; - expliquer mes choix ;
	Partage des responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> - soutenir l'autonomie de mes collaborateurs compétents et motivés en les responsabilisant sur des projets opérationnels (délégation d'actions, pilotage de Podium, choix d'assortiment...) ; - déléguer en fixant des objectifs accessibles et mesurables, des échéances et les moyens nécessaires ; - reconnaître un droit à l'innovation et un droit à l'erreur ;
	Partage des réussites	<ul style="list-style-type: none"> - valoriser les efforts et les réussites individuelles et collectives ; - valoriser les actions individuelles et collectives qui contribuent au développement des performances de l'équipe ; - reconnaître et récompenser l'engagement de mes collaborateurs ;
Responsabilité de manager	Gestion des compétences	<ul style="list-style-type: none"> - multiplier les situations d'apprentissage ; - repérer les besoins en formation et donner les moyens, et le temps, à mes collaborateurs, de s'adapter à leur poste de travail ; - faire acquérir de nouvelles compétences en proposant les contenus (savoir, savoir être, savoir faire), les durées (plan de formation, droit individuel, période de professionnalisation...) et les méthodes (en présentiel, en e-Learning...) les plus efficaces ; - faire progresser mes collaborateurs et faire valider leurs acquis professionnels ;
	Gestion de carrières	<ul style="list-style-type: none"> - accompagner mes collaborateurs dans la définition de leurs priorités professionnelles ; - adopter des projets en adéquation avec le profil, les compétences et les objectifs de mon équipe ; - confier des situations capables de préparer mes collaborateurs à des prises de fonction sur des postes à plus haute responsabilité ; - mettre en place une stratégie de carrière pour mes collaborateurs ;
Respect de l'orientation	Résultat	<ul style="list-style-type: none"> - définir et transmettre des objectifs annuels quantitatifs et qualitatifs en cohérence avec la stratégie du groupe, de l'enseigne et du magasin ;
	Relation humaine	<ul style="list-style-type: none"> - construire un esprit d'équipe en développant la confiance, le dialogue en me rendant disponible.

ANNEXE 10 : Dialogue entre deux conseillers de vente

Sébastien : « Ce n'est pas étonnant que l'on ait pris du retard. À la vitesse à laquelle travaille Marcel et l'entrain qu'il manifeste, il fallait s'en douter ! »

Marcel : « Je ne comprends pas ce que tu veux dire. Qu'est-ce que tu sous-entends ? »

Sébastien : « Je ne sous-entends rien, je constate, c'est tout. Tu mets une heure pour monter deux barreaux ! Mais je reconnais que le travail est bien fait. Ca s'explique ! »

Marcel : « Je suis méticuleux et professionnel, c'est différent. Et puis, je serais plus rapide si tu me donnais un coup de main au lieu de passer ton temps à discuter de la pluie et du beau temps avec les clients ».

Sébastien : « Heureusement que je suis là pour m'occuper des clients et assurer la qualité du conseil et de la vente. C'est grâce à mes efforts que le chiffre de l'Univers progresse et que nos primes sont ce qu'elles sont ! »

Marcel : « Oh, arrête, ce discours ne marche pas avec moi. Tu devrais plutôt apprendre à monter des chambres enfants plutôt que de te disperser sur l'espace de vente... et te noyer dans un verre d'eau ».

Sébastien : « ... ».

Marcel : « Et puis zut ! Puisque tu veux toujours avoir raison, tu n'as qu'à prendre en charge le montage des chambres enfants restantes. Moi, je ne m'en occupe plus ! »