

BTS MUC – E4 : MGUC
Eléments de corrigé : Cas « Leclerc Seyne-sur-mer »

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

1.1 Construisez et complétez un tableau de bord.

Réalisation des objectifs de CATTTC – Montant du CAHT global et sa contribution

Cat.	Nombre de véhicules	CATTTC Location					CATTTC Services complémentaires				
		Objectif	Réalisé	Ecart Valeur	Ecart en %	Taux de réalisation	Objectif	Réalisé	Ecart en valeur	Ecart en %	Taux de réalisation
9 m3	3	16 800 ¹	16 654	-146	-0,87%	99,13%	336 ²	462	126	37,50%	137,50%
12 m3	2	15 600	26 714	11 114	71,24%	171,24%	312	316	4	1,28%	101,28%
20 m3	3	27 600	17 732	-9 868	-35,75%	64,25%	552	231	-321	-58,15%	41,85%
Total	8	60 000	61 100	1 100	1,83%	101,83%	1 200	1 009	-191	-15,92%	84,08%

Cat.	Nombre de véhicules	CATTTC Location	CATTTC Services complémentaires	CATTTC Global	CAHT Global	Contribution au CAHT
9 m3	3	16 654	462	17 116	14 311,04 ³	27,56% ⁴
12 m3	2	26 714	316	27 030	22 600,33	43,52%
20 m3	3	17 732	231	17 963	15 019,23	28,92%
Total	8	61 100	1 009	62 109	51 930,60	100,00%

¹ 5 600 X 3

² 16 800 X 2%

³ 17 116 / 1,196

⁴ 14 311,04/51 930,06

Réalisation des objectifs de marge nette

Catégorie	Nombre de véhicules	Charges HT	Marge nette				Taux de réalisation	Contribution
			Objectifs	Réalisé	Ecart	Ecart en %		
9 m3	3	13 072,00	2 850,00 ⁵	1 239,04 ⁶	-1 610,96	-56,53%	43,47%	9,58%
12 m3	2	11 636,00	2 300,00	10 964,33	8 664,33	376,71%	476,71%	84,75%
20 m3	3	14 285,00	4 050,00	734,23	-3 315,77	-81,87%	18,13%	5,68%
Total	8	38 993,00	9 200,00	12 937,60	3 737,60	40,63%	140,63%	100,00%

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

- Globalement les objectifs du CATTTC location sont atteints (101,83%) :
 - o très fortement dépassés pour les 12 m³ (171,24%) ;
 - o non atteints pour les 20 m3 (64,25%).
- L'objectif des services complémentaires n'est pas atteint (84,08%) :
 - o cependant, ces services se vendent bien pour les 9 m³ (137,50%) ;
 - o mais insuffisamment pour les 20 m3 (41,85%).
- La contribution des 12 m3 au CAHT est très élevée (43,52%) avec seulement 2 véhicules sur une flotte de 8.
- La marge nette est globalement positive (12 937,60 €) et les objectifs sont dépassés (140,63%). Près de 85% de la marge (84,75%) est réalisée par les véhicules 12 m³ qui représentent 25% des véhicules (2 véhicules sur 8) et sont les seuls à atteindre les objectifs de marge nette.

⁵ 950 x 3

⁶ CAHT – Charges HT = 14 311,04 – 13 072

1.3. Présentez à Madame Ollivier de manière succincte le fonctionnement et intérêt économique de la location avec option d'achat (LOA)

- Fonctionnement
 - o Le client (le preneur) choisit le matériel qu'il souhaite louer
 - o La société de location (le bailleur) achète le matériel et le loue au preneur pendant la période prévue au contrat
 - o A l'issue de la période de location, le preneur a le choix entre trois options :
 - soit l'achat du matériel au prix prévu dès la signature du contrat
 - soit la poursuite de la location
 - soit la restitution du bien au bailleur
- L'intérêt économique
 - o L'accès au financement est plus aisé pour les petites entreprises
 - o La souplesse, car la location permet de s'adapter aux spécificités du bien à financer : une location de courte durée pour des biens sujets à une obsolescence rapide
 - o Le recours à la location permet d'optimiser le financement de l'unité commerciale en évitant le recours aux ressources stables et en préservant la capacité d'endettement de l'unité commerciale.

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

- **Calcul des décaissements liés à l'emprunt du crédit bancaire classique**

- o taux proportionnel mensuel : $4,8\% / 12 = 0,4\%$ soit 0,004
- o remboursement par période :

$$V_0 \times \frac{i}{1 - (1+i)^{-n}} = 20690 \times \frac{0,004}{1 - (1+0,004)^{-36}} = 618,24$$

- o Décaissement : $(618,24 \times 36) = 22\,256,64 \text{ €}$

- **Calcul des décaissements liés à la location avec rachat du véhicule**

Décaissement de la LOA : $(330,55 \times 36) + 11\,670,41 = 23\,570,21 \text{ €}$

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

Sur le critère des décaissements, c'est la solution « crédit bancaire » qui entraîne les décaissements les plus faibles. C'est donc cette solution qu'il faut choisir.

Le différentiel entre les deux solutions étant faible (1313,57€), on peut retenir le financement par LOA sur le critère de l'intérêt économique (souplesse, préservation de la capacité d'endettement, etc...)

DOSSIER 2 : Prévisions et rentabilité pour 2014.

2.1 CA HT prévisionnel 2014 :

$$\text{CA HT} = 800 \times 46 = \underline{\underline{36\ 800\ €}}$$

2.2 Calculez la MCV prévisionnelle pour une journée de location :

Charges variables par jour de location : $1,80 + 2,30 = 4,10\ €$

$$\text{MCVU} = 46 - 4,10 = \underline{\underline{41,90\ €}}$$

2.3 Calculez les charges fixes prévisionnelles 2014

Charges fixes mensuelles 2013 pour la catégorie : 518,98 €

Loyers Eurolise pour 4 véhicules : $310 \times 4 =$	1 240,00 €
Autres Charges fixes 2013 = $518,98 \times 1,56 =$	<u>809,61 €</u>
Total charges fixes mensuelles 2013 :	2 049,61 €

Charges fixes annuelles 2014 = $2\ 049,61 \times 12 = \underline{\underline{24\ 595,32\ €}}$

2.4 Calculez et commentez le seuil de rentabilité

→ SR en valeur :

Taux de marge sur coût variable = $41,90 / 46 = 0,9109 = 91,09\%$

SR catégorie 12 m³ = Charges fixes / Taux de marge sur coût variable
= $24\ 595,32 / 91,09\% = \underline{\underline{27\ 001,12\ €}}$

SR moyen pour 1 véhicule = $27\ 000 / 4 = \underline{\underline{6\ 750,28\ €}}$

→ SR en jours de location :

SR catégorie 12 m³ = $27\ 001,12 / 46 = 586,98$ jours

soit **587 jours de location**

SR moyen pour 1 véhicule = $587 / 4 = 146,75$

Soit **147 jours de location par véhicule**

Commentaires :

Actuellement 510 jours pour 2 véhicules soit 255 jours par véhicule.

$587 - 510 = 77$ jours soit une augmentation de l'activité de $(77 / 510) 15\%$ pour atteindre le SR.

Cela semble relativement facile à atteindre avec 2 véhicules de plus, et avec une demande forte dans 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.

$(27\ 001,12 / 36\ 800) \times 360 = 264,14$ soit 265 jours pour atteindre le SR

$265 / 30 = 8,83$ mois

8 mois et $0,83 \times 30$ jours soit 8 mois et 25 jours

donc un point mort au **25 septembre**

2.6 Résultat prévisionnel 2013 :

Résultat prévisionnel = Chiffre d'affaires – (Charges variables + Charges fixes)
= $36\ 800 - [(4,1 \times 800) + 24\ 595,32] = \underline{\underline{8\ 924,68\ €}}$

DOSSIER 3 : Management d'équipe de l'Univers Meubles

Préparation de l'entretien annuel d'évaluation.

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

	Enjeux
Pour les conseillers de vente	<ul style="list-style-type: none"> - être évalué sur le degré d'atteinte de leurs objectifs ; - connaître leurs points forts et leurs points d'efforts ; - comprendre les attentes du chef de secteur ; - donner leur version, leur avis, s'exprimer et s'expliquer ; - comprendre les nouveaux objectifs et les valider ; - s'exprimer sur leur avenir (gestion de compétences, gestion de carrières) ;
Pour le manager de l'Univers Meubles	<ul style="list-style-type: none"> - appréciation des résultats professionnels au regard des objectifs individuels et collectifs, qualitatifs et quantitatifs, compte tenu des missions assignées et des conditions d'organisation du rayon; - détermination des objectifs de l'année à venir ; - identification de perspectives d'évolution professionnelle en termes de carrières et de mobilité ; - définition des compétences à acquérir ou à développer ; - définition du besoin en formation ; - appréciation globale de la valeur professionnelle du collaborateur à porter dans son dossier professionnelle sous forme écrite ;

3.2. Proposez un plan de déroulement de vos entretiens d'évaluation (étapes, objectifs, questions types).

Etapes	Objectif	Contenu
Accueil	Mettre le collaborateur à l'aise et créer un contexte de confiance ;	<ul style="list-style-type: none"> - Définir clairement : les objectifs de l'entretien professionnel, la durée, les différentes étapes
Bilan des performances :	<ul style="list-style-type: none"> - Apprécier les performances du collaborateur - Préciser sa place dans l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation par le collaborateur des faits marquants de son activité sur l'année, des aspects positifs de son travail, des difficultés rencontrées, de ses propositions concernant son rôle et sa fonction ; - analyse des résultats et des écarts : votre évaluation sur l'activité du collaborateur, compétences développées et résultats atteints, bilan par rapport aux objectifs fixés l'année précédente ; - Donner des informations sur les orientations du rayon et le projet de l'entreprise
Définir un plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> - Fixer les objectifs - Faire le point sur les compétences à acquérir et à développer pour le poste occupé et le projet professionnel - Identifier les besoins de formation et 	<ul style="list-style-type: none"> - Définir les axes prioritaires des actions à mener pour l'année à venir en lien avec les orientations du rayon et les missions du collaborateur - Négocier en commun des objectifs acceptables à atteindre et les moyens à mettre en œuvre ; - Solliciter le collaborateur sur ses souhaits de carrière, de formation et de développement ; - Bâtir un plan de formation.

Conclusion de l'entretien	Conclure	<ul style="list-style-type: none">- Reformuler les points-clés de l'entretien ;- Remercier le collaborateur pour ce temps d'échange constructif ;- Ecrire la synthèse de l'entretien
---------------------------	----------	--

Les objectifs ne sont pas explicitement demandés
Toute proposition cohérente sera acceptée

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

- Attitude d'accueil, d'écoute active et d'empathie ;
- Disponibilité ;
- Favoriser l'expression du collaborateur ;
- Center l'entretien sur des éléments factuels, observables, concrets et individualisés ;
- Neutralité bienveillante ;
- Ouverture d'esprit ;
- Mise en confiance.

3.4. Préparez des actions managériales personnalisées, justifiées et cohérentes

	Noura	Sébastien	Marcel
Actions à privilégier	Délégation (Pilotage en autonomie d'un projet,...)	Formation (gestion du temps, formation technique, efficacité commerciale)	Soutien-encouragement (entretien, accompagnement, reporting régulier...)
Justifications	Profil autonome Compétente et motivée Doit se préparer à des situations managériales plus variées et plus complexes en vue d'une mobilité prochaine	Profil enthousiaste Jeune collaborateur motivé mais doit monter en compétence Doit gagner en expertise et en efficacité	Profil distancié Motivation vacillante et compétence plafonnée Doit être suivi avec attention, félicité, valorisé, sollicité comme référent ou tuteur
Cohérence	<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...) - Confier des situations capables de préparer mes collaborateurs à des prises de fonction sur des postes à plus haute responsabilité. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 (présentiel, e-Learning...) les plus efficaces 	<ul style="list-style-type: none"> - Construire un esprit d'équipe en développant la confiance, le dialogue en me rendant disponible

Gestion d'un conflit dans l'équipe.

3.5. Identifiez l'origine du conflit.

- Conflit interne,
- personnalités et conceptions du travail différentes ;
- enjeux contradictoires (priorité à la compétence technique contre priorité à la compétence relationnelle) ;
- affirmation de soi (un des protagonistes cherche à se survaloriser et à dévaloriser les autres).

3.6. Proposez un processus de règlement de ce conflit .

Repérer le type de conflit	Cerner l'origine réelle du conflit
Etablir les faits	S'en tenir aux événements observables, concrets, veiller à être neutre
Evaluer la situation	Caractériser l'ampleur du problème et ses conséquences sur la performance et l'esprit d'équipe
Rechercher et négocier des solutions	Aborder le conflit sous l'angle coopératif, gagnant-gagnant. Favoriser la participation Créer un esprit de conciliation Préciser les modalités de mise en œuvre et de suivi de la solution adoptée

Toute proposition pertinente sera acceptée.