

BTS Management des Unités Commerciales

Epreuve E4: Management et Gestion des Unités Commerciales

Session : sujet exemple

Ce sujet comporte 16 pages.

Décathlon



Décathlon est une SA à Conseil de surveillance et Directoire, au capital détenu par l'association familiale Mulliez (à 44%), la famille du Président-fondateur Michel Leclercq (43%) et les salariés de l'entreprise (13%).

En 2004, Décathlon a réalisé un chiffre d'affaires de 3,18 milliards d'euros (dont 70% en France) en hausse de 10,5% par rapport à l'année précédente.

Les 7 marques propres de Décathlon (Quechua, Tribord, Décathlon cycle, Kipsta, Inésis, Domyos, Geologic) représentent plus de la moitié du CA total du groupe en 2004.

Depuis 1976 l'histoire de Décathlon rime avec passion. Passion d'entreprendre avec les hommes au service d'un projet collectif : favoriser l'épanouissement du plus grand nombre par la pratique du sport. Une idée qui s'exprime aujourd'hui sur les 5 continents de l'Europe à la Chine, des Etats-Unis à l'Océan Indien.

L'ambition de Décathlon s'incarne au travers de 2 grands métiers : la conception d'articles de sport et la vente au détail par l'intermédiaire de 26.500 salariés dans le monde.

La moyenne d'âge de ses collaborateurs est de 28 ans, et un salarié sur deux est une femme.

Aujourd'hui, les équipes de Décathlon production regroupent près de 1000 personnes réparties dans 16 pays d'Europe, Asie, Afrique, et Amérique.

Au 31 mars 2005, Décathlon compte 313 magasins dans le monde dont 214 en France. Vingt ouvertures et douze extensions sont prévues pour l'année 2005.

Monsieur Béraud est directeur de Décathlon « Porte des Alpes », l'un des plus grands magasins de France, situé dans la région lyonnaise. Son chiffre d'affaires pour 2004 s'élève à 27 millions d'euros.

Dans une perspective de développement, le point de vente vient de subir un certain nombre de travaux (restructuration du magasin, agrandissement du parking...).

Embauché(e) le 1^{er} décembre 2004, vous êtes nommé(e) responsable de l'univers « sports de raquettes ».

A ce titre, vous êtes chargé(e) de :

- Réorganiser l'équipe de l'univers.
- Piloter l'univers.
- Stimuler et évaluer l'équipe de l'univers.

PREMIERE PARTIE: LA REORGANISATION DE L' EQUIPE (Annexes 1 à 10)

En qualité de responsable de l'univers « sports de raquettes » vous vous demandez si l'effectif actuel de l'équipe est suffisant pour atteindre les objectifs de productivité fixés pour 2005. Dans l'attente d'un aménagement éventuel de l'équipe commerciale, vous devez établir le planning de la semaine 2 en 2005.

- 1.1 Calculez le nombre d'heures de travail nécessaires pour atteindre l'objectif de productivité fixé à l'univers « sports de raquettes » pour 2005.
- 1.2 Déterminez si le potentiel d'heures de travail actuellement disponibles est suffisant pour l'année 2005.
- 1.3 Proposez une solution pour optimiser la taille de l'équipe. Justifiez votre proposition.
- 1.4 Rédigez une annonce pour le recrutement d'un nouveau vendeur au sein de l'univers « sports de raquettes », destinée à paraître sur le site Internet de Décathlon et dans les différents points de vente de l'enseigne.
- 1.5 Calculez le chiffre d'affaires quotidien prévisionnel pour la semaine 2.
- 1.6 Déterminez le nombre d'heures de travail nécessaires dans l'univers « sports de raquettes » pour la semaine 2, dans l'objectif de productivité de 241 € de chiffre d'affaires par heure.
- 1.7 Etablissez une répartition de ces heures sur les six jours de la semaine, proportionnellement au chiffre d'affaires journalier.
- 1.8 Proposez un planning jour par jour pour l'équipe de l'univers « sports de raquettes » sur cette semaine 2.

N.B. : arrondir les calculs au nombre entier le plus près.

DEUXIEME PARTIE : LE PILOTAGE DE L'UNIVERS (Annexes 11 à 14)

Chaque univers est géré comme un centre de profit indépendant. Dans cette optique vos premières missions consistent à élaborer les prévisions budgétaires pour l'univers « sports de raquettes » et à évaluer la rentabilité des services proposés aux clients dans la perspective de développer l'activité commerciale.

- 2.1 Présentez les budgets d'encaissements, de décaissements et de trésorerie pour le premier trimestre de l'année 2005.
- 2.2 Commentez vos résultats en préconisant les mesures adaptées.
- 2.3 Déterminez le nombre de cordages à réaliser en une semaine pour que l'activité « pose de cordages » soit rentable en 2005
- 2.4 Jugez de la rentabilité effective de l'activité prévue en 2005.
- 2.5 Identifiez les conséquences financières et commerciales de l'investissement dans une nouvelle machine à corder.

TROISIEME PARTIE : STIMULATION ET EVALUATION DE L' EQUIPE DE L'UNIVERS (Annexe 15)

La rénovation du point de vente s'accompagne d'objectifs révisés à la hausse. Ces objectifs ne sauraient être atteints sans la mise en oeuvre de moyens de stimulation et d'évaluation de l'équipe commerciale.

Souhaitant profiter de l'événement commercial organisé autour de la rénovation du magasin, vous décidez d'organiser un challenge de deux mois au sein de votre équipe. Les vendeurs gagneront des lots s'ils réalisent certaines performances prédéfinies

Afin de suivre les performances de votre univers vous envisagez deux types d'actions :

- Réunions hebdomadaires de l'équipe destinées à présenter aux vendeurs les performances de l'univers pour la semaine écoulée.
- Entretien mensuel avec chaque vendeur de l'univers.

- 3.1 Définissez l'objectif à réaliser pour chacun des vendeurs.
- 3.2 Proposez les types de récompenses remises aux gagnants du challenge.
- 3.3 Identifiez les limites d'un tel système de stimulation et proposez des moyens de les réduire
- 3.4 Proposez quelques indicateurs à faire figurer dans un tableau de bord exploité lors de la réunion hebdomadaire.
- 3.5 Concevez une grille d'évaluation à remplir pour chaque salarié avant l'entretien individuel.
- 3.6 Prévoyez le déroulement de l'entretien en précisant l'exploitation que vous ferez de cette grille.

Barème indicatif :

Première partie : 30 points

Deuxième partie : 28 points

Troisième partie : 17 points

Forme : 5 points

TOTAL : 80 points

SOMMAIRE DES ANNEXES.

| Numéro | Titre | Page |
|--------|---|------|
| 1 | Fiche d'identité du magasin Décathlon Bron St Exupéry. | 5 |
| 2 | Témoignage de Clotilde, vendeuse chez Décathlon. | 6 |
| 3 | L'état d'esprit Décathlon. | 6 |
| 4 | Les missions du vendeur. | 7 |
| 5 | Objectifs 2005 de l'univers sports de raquettes. | 8 |
| 6 | Données statistiques concernant le personnel. | 8 |
| 7 | Composition de l'équipe de l'univers« sports de raquettes ». | 9 |
| 8 | Règles à appliquer pour l'élaboration des plannings. | 10 |
| 9 | Prévisions de chiffre d'affaires de l'univers «sports de raquettes » pour la semaine 2 en 2005. | 11 |
| 10 | Données concernant le personnel à intégrer pour l'élaboration des plannings de la semaine 2. | 12 |
| 11 | Eléments nécessaires à l'élaboration des budgets. | 13 |
| 12 | Données relatives à l'activité « Pose de cordages ». | 14 |
| 13 | Prévisions de cordages de raquettes de tennis pour l'année 2005. | 14 |
| 14 | Tendances du marché en volume pour 2005. | 15 |
| 15 | Principes de management chez Décathlon. | 16 |

| |
|--|
| Annexe 1 : Fiche d'identité du magasin Décathlon Bron St Exupéry. |
|--|

Coordonnées :

**332, avenue Charles De Gaulle
69500 BRON
Tél. : 04 72 15 87 37
Fax : 04 72 15 87 30**

Les horaires :

Du lundi au samedi, de 9h à 20h.
jeudi 20 mai et lundi 31 mai 2004 de 10h à 19h

Les rayons :

Tous les articles de sport sont disponibles sur 8500 m².
Le plus grand magasin de sport de la région Rhône Alpes

L'itinéraire :

- Autoroute A43, direction Grenoble Chambéry, sortie ST EXUPERY.
- Autoroute A43, direction Lyon, sortie BRON AVIATION.

Les événements :

TROCATHLON ETE : 3eme samedi de mars
TROCATHLON HIVER : 3eme samedi d'octobre

Les services :

- Atelier cycle, ski, retouche, flockage
- Restauration rapide
- Décathlon professionnel

Location :

Tel 04.72.15.87.33
Du lundi au samedi, de 9h à 20h.
Location de ski, surf, randonnée, roller, VTT, vélo route et junior, fitness,
combinaison de plongée, canoë.

Source : extrait du site Internet de Décathlon

Annexe 2 : Témoignage de Clotilde, vendeuse chez Décathlon.

« Avant de rejoindre DECATHLON, j'étais étudiante en STAPS, je voulais enseigner l'éducation physique dans les collèges et les lycées. Pour pouvoir financer mes études, j'ai occupé un poste de vendeuse à temps partiel chez DECATHLON. J'ai découvert que vendre des articles de sport me plaisait dans la mesure où je pouvais partager ma passion avec les clients tout en gagnant ma vie. Finalement, j'ai décidé d'arrêter mes études très aléatoires pour travailler à temps plein chez Décathlon. Je me suis progressivement rendue compte de la diversité des tâches à accomplir : outre la relation avec le client qui est ce que je préfère, je dois aussi veiller à ce que mes rayons soient toujours impeccables, mes stocks suffisants. Je ne connais jamais la routine car on est toujours sur un projet, sur un événement pour animer le magasin. Je retrouve un esprit d'équipe assez proche de ce qui se passe sur un terrain de hand-ball. »

Annexe 3 : L'état d'esprit Décathlon.

Tous passionnés de sport, nous nous retrouvons autour des mêmes valeurs. Conséquence : DECATHLON, c'est d'abord de la convivialité avec nos clients et entre nous !

| | |
|--|---|
| La passion : c'est la clé de notre enrichissement personnel et de notre accomplissement professionnel. | Le sport : c'est ce qui nous fait avancer et révèle le meilleur de nous-mêmes. Quel que soit son niveau ! |
| La vitalité : c'est notre plus grande qualité ! Variantes : le dynamisme, de la pêche et de la bonne humeur ! | Le sens du service : c'est notre envie de faire plaisir à nos clients et de leur communiquer notre passion. |
| Le goût du concret : c'est notre esprit pratique, qui guide notre comportement et nos actions au quotidien. | |

C'est tout cela qui nous permet de nous sentir bien et de réussir au quotidien !

(Source : site Internet de Décathlon)

Annexe 4 : Les missions du vendeur.

VENTE ET RELATION CLIENT

- Accueillir/ renseigner et accompagner le client
- Développer la vente des produits du rayon et du département pour atteindre les objectifs de CA journaliers
- Assurer la démonstration des produits
- Réaliser des ventes complémentaires pour fidéliser nos clients
- Mettre en avant les services offerts par la société
- Renseigner le client sur le caractère technique des produits

IMPLANTATIONS ET MISE EN RAYON

- Assurer la mise en rayon des produits
- Appliquer les règles de merchandising définies par l'enseigne
- Participer aux implantations de l'univers

AUTRES ACTIVITES

- Se former en permanence
- S'informer régulièrement de l'évolution des produits
- Faire remonter toutes les informations commerciales jugées pertinentes
- Participer à la vie du point de vente

Perspectives de salaires pour un vendeur : 15 K€

Annexe 5 : Objectifs 2005 de l'univers sports de raquettes.

| | 2004 | Objectif 2005 |
|---|---------------|----------------------|
| Productivité de l'univers | 170 € / heure | 241 € / heure |
| Chiffre d'affaires de l'univers (HT) | 3.775 K€ | + 4 % |

N.B : productivité = CA de l'univers / nombre d'heures de travail de l'univers

Annexe 6 : Données statistiques concernant le personnel.

| | |
|--|--------------------------------------|
| Nombre de semaines de congés/ an | 5 semaines (2,5 jours par mois) |
| Repos hebdomadaire | Dimanche + un jour fixe hebdomadaire |
| Base horaire hebdomadaire | 35 h / semaine |
| Temps de formation moyen annuel pour 1 CDI 35 heures | 10 jours (8 heures par jour) |
| Absences pour raisons personnelles pour 1 CDI 35 heures | 75 h / an |

Annexe 7 : Composition de l'équipe de l'univers« sports de raquettes ».

| Fonction | Types de contrat | Nombre | Durée | Date et/ou durée d'embauche | Autres informations spécifiques |
|---|-------------------------|---------------|--------------|---|--|
| Vendeur | CDI | 7 | 35 h | Embauchés depuis plus d'un an | |
| Vendeur | CDI | 1 | 35 h | Embauché le 1 ^{er} octobre 2004 | |
| Assistant responsable univers « pratique sportive » | CDI | 1 | 35 h | Embauché le 1 ^{er} décembre 2004 | |
| Vendeur | CDI | 1 | 25 h | Embauchés depuis plus d'un an | <ul style="list-style-type: none"> ➤ 40 h de formation prévues en 2005 ➤ Absences prévisibles : 35 h en moyenne / an |
| Vendeur | CDI | 1 | 17 h | Embauchés depuis plus d'un an | |
| Vendeur | CDD | 1 | 35 h | 4 semaines : semaine 3 à semaine 6 | Congés payés non pris mais donnant lieu à indemnité compensatrice |
| Vendeur | CDD | 1 | 35 h | 8 semaines : semaine 23 à semaine 30 | |

CDI = contrat à durée indéterminée
CDD = contrat à durée déterminée

Annexe 8 : Règles à appliquer pour l'élaboration des plannings.

Principes généraux :

- Le planning annuel doit être remis au plus tard le 30 avril de chaque année.
- Les plannings hebdomadaires doivent être affichés à 2 semaines. Il doit donc y avoir sur le panneau d'affichage : S, S+1 et S+2. Ces plannings doivent être signés toutes les fins de semaines. L'objectif de la signature est de permettre une comptabilisation exacte des heures réalisées dans la semaine qui vient de s'écouler.
- Les plannings hebdomadaires échus doivent être conservés pendant 5 ans.

Principes relatifs au temps de travail :

Le temps travaillé

- 10 H de travail effectif maxi par jour.
- 3 H de travail consécutives minimum.
- Travail de nuit : majoration de 15 % du salaire si travail exceptionnel entre 22 H et 6 H.
- Un CDI et un CDD de 35H doivent travailler autant que possible 5 H au minimum par jour.
- Un CDI travaillant moins de 35H doit effectuer 4 heures minimum par jour.

Les repos

- Pause : 2 h maximum.
- Le repos hebdomadaire doit durer au moins 35 H (entre l'heure de fin et l'heure de reprise du travail).
- Repos de nuit : 11 H consécutives.
Pour les moins de 18 ans : 12 H consécutives

**Annexe 9 : Prévisions de chiffre d'affaires de l'univers «sports de raquettes »
pour la semaine 2 en 2005.**

| Jours de la semaine 25 | CA 2004 (en €) | Objectifs d'évolution en 2005 en % |
|------------------------|-------------------|---------------------------------------|
| lundi | 10 025 | + 6,06 |
| mardi | 7 668 | + 10 |
| mercredi | 10 392 | + 9 |
| jeudi | 9 065 | + 9 |
| vendredi | 7 963 | + 15 |
| samedi | 19 106 | + 11 |
| TOTAL | 64 219 | + 10 |

Annexe 10 : Données concernant le personnel à intégrer pour l'élaboration des plannings de la semaine 2.

| Nom | Prénom | Contrat | Jour de repos | Congés payés |
|--|---------------|----------------|----------------------|------------------------|
| Responsable de l'univers « sports de raquettes » | | CDI 35 h | Jeudi | |
| Besson | Paul | CDI 35 h | Mardi | |
| Révoitier | Simon | CDI 35 h | Lundi | |
| Serve | André | CDI 35 h | Vendredi | |
| Chaustan | Jean-Michel | CDI 35 h | Mardi | |
| Garrigue | Noémie | CDI 35 h | Mercredi | en congé cette semaine |
| Durand | Nadia | CDI 35 h | Lundi | |
| Argely | Sophie | CDI 35 h | Mardi | |
| Mas | Farid | CDI 35 h | Mercredi | |
| Perrin | Léonard | CDI 17 h | Jeudi | |
| Lee | Anthony | CDI 25.h | Mardi | |

Annexe 11 : Eléments nécessaires à l'élaboration des budgets.

- CA prévisionnel de l'année 2005 : 4 141 390 € TTC
- Le taux de TVA est de 19,6 %

- Coefficients saisonniers :

| Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin |
|---------|---------|------|-------|------|-------|
| 8,2% | 4,7% | 5,9% | 7,4% | 8,7% | 11,3% |

- Les clients paient comptant mais pour booster les ventes de février (période creuse qui intervient après la frénésie des soldes, et où les clients ont souvent des problèmes de liquidités), Décathlon St Exupéry leur offre un crédit gratuit de 1 mois.
- 7,5% des clients ayant opérés un achat dans le mois ont utilisé cette possibilité.
- Les approvisionnements du magasin sont gérés automatiquement par le logiciel interne relié aux caisses, et sont réalisés auprès de la centrale d'achat du groupe qui est payée par le magasin
- Au 1^{er} janvier 2005, Décathlon St Exupéry doit à sa centrale d'achat : 146.203 € HT
- Le règlement est effectué à 30 jours fin de mois.
- Le taux de marge moyen pratiqué par le magasin est de 28%

- A partir de janvier 2005, 8% des achats mensuels totaux auront désormais lieu hors centrale, auprès de divers fournisseurs régionaux. Décathlon St Exupéry souhaite tester cette nouvelle organisation sur une année.
- En tant qu'acheteur important, Décathlon St Exupéry a obtenu des conditions de règlement à 60 jours fin de mois.

- Le montant moyen des salaires par mois est de : 15.000 € (réglés le mois même)
- Le montant des charges sociales est de 53% des salaires (réglées le 10 du mois suivant)
- Les charges sociales de décembre sont de : 7.860 €
- Les autres charges (soumises à TVA) sont évaluées à 17,5% du CA HT (réglées le mois courant)

- La part des travaux effectués imputés sur votre univers s'élève à 10.000 € HT payables par 1/3 sur les 3 premiers mois de l'année.

- La trésorerie au 1^{er} janvier est évaluée à 20.000 €.

Annexe 12 : Données relatives à l'activité « Pose de cordages ».

- Une machine à corder les raquettes de tennis a été acquise le 1^{er} mars 2002 pour un montant de 33.488 € TTC.
- La machine est amortissable sur 6 ans (amortissement linéaire)
- Pour chaque recordage, l'employé passe 20 minutes. Son salaire horaire est de 15 € (charges comprises)
- Le prix moyen du cordage lui-même, quelle que soit la raquette, est de 10 € TTC
- La réparation est facturée au client à 20 € TTC
- Pendant la réparation, une raquette est prêtée gracieusement au client.
- 15 raquettes de 72 € TTC chacune sont donc mises à la disposition des clients. Elles sont renouvelées par tiers chaque année (on supposera que le prix est constant)
- Données communiquées par le fournisseur de machines à corder :

| Type de machine | Prix TTC |
|--|--------------|
| Recordage uniquement des raquettes de tennis | 35.600 € TTC |
| Recordage des raquettes de tennis, de badminton, de squash | 42.000 € TTC |

Annexe 13 : Prévisions de cordages de raquettes de tennis pour l'année 2005

| Mois | Janv. | Fév. | Mars | Avril | Mai | Juin | Juil. | Août | Sept. | Oct. | Nov. | Déc. |
|----------|-------|------|------|-------|-----|------|-------|------|-------|------|------|------|
| Cordages | 100 | 112 | 130 | 143 | 155 | 215 | 168 | 139 | 152 | 94 | 89 | 118 |

Annexe 14 : Tendances du marché en volume pour 2005.

Erreur ! Liaison incorrecte.

Prévision de l'évolution ventes en volume 2005 / 2004

| Types de raquettes | Taux d'évolution |
|--------------------|------------------|
| Tennis | + 1 % |
| Squash | + 15 % |
| Badminton | + 12 % |

Annexe 15 : Principes de management chez Décathlon.

Un Management à l'écoute : suivi, accompagnement, évaluation pour plus de plaisir, plus d'efficacité et plus de performances

Une fois intégré et formé, vous serez accompagné par votre manager dans votre métier, et plus tard dans votre parcours professionnel. Nous vous donnons toutes les clés pour construire un parcours sur mesure !

Deux rendez-vous :

- **Un entretien mensuel**, pour faire le debriefing de vos priorités, le point sur les résultats obtenus et votre avancée sur le métier, etc.
- **Deux points annuels :**
 - un centré sur votre développement, vos compétences, votre parcours et les actions à mettre en oeuvre pour vous permettre de vous enrichir par la responsabilité
 - un autre pour mesurer vos performances et fixer ensemble vos objectifs

En complément, des **réunions d'équipe régulières** permettent d'informer, d'expliquer, d'échanger sur les projets d'équipes, sans oublier de fêter les réussites ! L'habitude veut que nous profitons de certaines réunions annuelles, comme le bilan et le lancement d'année, pour allier professionnalisme et plaisir en se retrouvant autour de la pratique d'un sport (à fond la forme oblige !). C'est ainsi que l'équipe des juristes sociaux est partie cette année explorer les calanques en canoë !

Source : Site Internet de Décathlon