

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

**Supermarché CHAMPION**

**CORRIGE**

*Remarque préalable : l'introduction et la conclusion ne sont plus demandées ni prises en compte dans la notation de la copie.*

**Dossier 1 - Le management du rayon « charcuterie traditionnelle – traiteur »**

**1.1- Tableau de bord du rayon pour le premier semestre 2005**

- **Chiffres d'affaires**

- **Réalisation des objectifs de chiffre d'affaires 2005**

Mois	Objectif de C.A.	C.A.réalisé	Ecart valeur	Ecart %	Cumul objectif	Cumul réalisé	Ecart cumulé valeur	Ecart cumulé %
Janvier	20 900	18 840	-2 060	-9,86	20 900	18 840	-2 060	-9,86
Février	19 600	17 853	-1 747	-8,91	40 500	36 693	-3 807	-9,40
Mars	20 500	20 100	-400	-1,95	61 000	56 793	-4 207	-6,90
Avril	21 900	21 509	-391	-1,79	82 900	78 302	-4 598	-5,55
Mai	20 800	21 900	1 100	5,29	103 700	100 202	-3 498	-3,37
Juin	23 500	20 019	-3 481	-14,81	127 200	120 221	-6 979	-5,49
TOTAL	127 200	120 221	-6 979	-5,49				

- **Evolution des chiffres d'affaires mensuels 2004/2005**

Mois	CA réalisé 2004	CA réalisé 2005	Evolution en %
Janvier	19467,3	18 840	-3,22
Février	18534,4	17 853	-3,68
Mars	20988,8	20 100	-4,23
Avril	21055,1	21 509	2,16
Mai	21953,8	21 900	-0,25
Juin	22473,9	20 019	-10,92
Total	124473,3	120221	-3,42

- **Evolution des chiffres d'affaires par famille de produit premier semestre 2004/2005**

Familles de produits	CA réalisé 1er sem. 04	CA réalisé 1er sem. 05	Ecart en valeur	Ecart en %
Jambons/épaules	41 076,20	40 875,10	-201,10	-0,49
Salades/plats cuisinés	8 713,10	10 819,90	2 106,80	24,18
Pâtés/rillettes	19 293,40	18 634,30	-659,10	-3,42
Produits cuits	23 649,90	22 841	-808,90	-3,42
Produits crus	11 202,60	10 819,90	-382,70	-3,42
Saucisses/saucissons	8 090,80	7 814,40	-276,40	-3,42
Boudins/andouillettes	12 447,30	8 415,50	-4 031,80	-32,39
<b>TOTAL</b>	<b>124 473,30</b>	<b>120 220,10</b>	<b>-4 253,20</b>	<b>-3,42</b>

**1.2- Analyse du tableau de bord du rayon**

- **Objectifs de chiffres d'affaires 2005**

Globalement, l'objectif de chiffre d'affaires n'est pas réalisé sur le semestre (écart sur objectif de 5,49%). Mensuellement, il n'y a qu'au mois de mai que l'objectif est atteint et même dépassé. Cette analyse est confirmée par le fait que le chiffre d'affaires semestriel a baissé de 3,42% : les chiffres d'affaires mensuels de 2005 sont en régression par rapport à 2004, à l'exception de celui d'avril qui progresse et celui de mai qui est stable.

Le mois de juin est critique : on a à la fois la plus forte baisse de chiffre d'affaires par rapport à 2004 et l'écart sur objectif le plus fort.

- **Analyse par familles de produits**

La baisse du chiffre d'affaires du rayon de 3,42% correspond à la diminution des chiffres d'affaires de toutes les familles de produits, à l'exception des Salades/plats cuisinés, dont la très forte progression (+24,18%) ne peut compenser les baisses réalisées sur les autres produits. En effet cette famille ne représente qu'une faible part du chiffre d'affaires du rayon (7% en 2004 et 9% en 2005).

Par contre, les boudins/andouillettes qui ont vu leur contribution au chiffre d'affaires diminuer de 3 points (elle passe de 10% à 7%), connaissent une baisse spectaculaire de leur chiffre d'affaires en 2005 (-32,39% par rapport à 2004).

**Remarque : la marge commerciale telle qu'elle est présentée ci-après n'a pas lieu de figurer dans le tableau de bord car elle n'est pas significative à elle seule pour évaluer la rentabilité des familles de produits.**

Mois	Coût d'achat marchandises	CA réalisé	Marge commerciale
Janvier	12 938,00	18 840	5 902,00
Février	11 716,00	17 853	6 137,00
Mars	15 291,00	20 100	4 809,00
Avril	14 056,00	21 509	7 453,00
Mai	15 440,00	21 900	6 460,00
Juin	12 582,00	20 019	7 437,00

Mesures correctives :

*Compte tenu des données dont on dispose, la plupart des mesures possibles, sont de nature commerciale.*

- Actions promotionnelles : pour relancer les ventes sur certaines familles de produits (notamment le boudin/andouillettes)
- Mise en place d'actions de merchandising (mise en avant des produits)
- Mise en place d'actions de fidélisation
- Revoir et adapter l'assortiment et les prix
- Etudier l'environnement (concurrence) et réagir s'il y a lieu.

***Toute autre proposition cohérente sera acceptée.***

### **1.3- Autres indicateurs pour compléter le tableau de bord**

- marges par famille de produits : objectifs, marges réelles, évolution
- démarque
- ruptures de stocks
- rotation des stocks en rayon
- indicateurs sociaux : taux d'absentéisme, nombre d'heures de formation, nombre de jours de congés, etc.
- fréquentation : nombre de clients
- panier moyen
- etc.

### **1.4- Augmentation nécessaire des ventes pour dégager la marge globale habituelle**

	Prix Vente sans promotion	Coefficient Multiplicateur	Prix d'achat	Marge brute sans promotion	Prix vente avec promotion	Marge brute avec promotion	Augmentation des ventes nécessaire
Boudin blanc paysan	1,20	2,1	0,57	0,63	0,80	0,23	2,74
Boudin blanc au porto	2,10	2,9	0,72	1,38	1,89	1,17	1,18
Boudin noir à l'ancienne	1,20	2,2	0,55	0,65	0,80	0,25	2,57
Boudin noir aux raisins	2,40	2,5	0,96	1,44	2,04	1,08	1,33
Boudin noir aux marrons	2,60	2,9	0,90	1,70	2,21	1,31	1,30

Exemple de calculs pour le « Boudin blanc paysan ».

- Prix d'achat :  $1,2/2,1 = 0,57$
- Marge brute :  $1,2-0,57 = 0,63$
- Prix de vente promotionnel :  $2,4/3=0,80$
- Marge avec promotion :  $0,80-0,57=0,23$
- Augmentation des ventes :  $0,63/0,23= 2,74$

**Remarque : le commentaire suivant n'est pas exigé**

Les ventes promotionnelles "3 pour le prix de 2" obligent à une forte augmentation des ventes pour atteindre les objectifs.

Faut-il persister ou décider d'un autre type de promotion (réduction de prix) ?

Puisqu'il s'agit d'une action promotionnelle qui a pour but de relancer les produits par des innovations, peut-on accepter de ne pas atteindre la marge.

**Dossier 2 - Gestion de l'équipe commerciale**

**2.1- Planning de présence mois de juillet et août 2005**

- Planning de présence établi en fonction des vœux de chaque employée :

Mois de juillet et août 2005								
	Semaine 27	Semaine 28	Semaine 29	Semaine 30	Semaine 31	Semaine 32	Semaine 33	Semaine 34
Nicole VAILLANT	X	X	X	X	X	?		X
Diana SIMONET	X	X	X	X		?	X	X
Céline MARTIN	X	X			X	X	X	

Les trois vendeuses ont respecté la contrainte : deux semaines maximum entre le 14 juillet et le 15 août.

Apparemment, il semble qu'il n'y ait pas eu de concertation entre Nicole et Diana. Ces deux personnes à plein temps demandent une semaine de congés commune : semaines 32. Or l'une des deux doit être présente avec Céline MARTIN. Il va falloir arbitrer entre Nicole et Diana.

Puisque la gestion des congés doit se faire à moyens constants, il n'est pas possible de recruter du personnel de remplacement.

Pour trancher, on peut se fonder sur :

- le critère de l'ancienneté : on donnera alors satisfaction à Nicole qui est la plus ancienne dans le rayon (5 ans contre 14 mois pour Diana). On proposera à Diana soit de prendre la semaine 30, soit de fractionner ses vacances (semaine 27 ou 28).
- le critère de la situation familiale : on donne alors la priorité à Diana qui a des enfants en bas âge ; ce qui oblige Nicole à fractionner ses vacances (semaine 27 ou 28).

Mais pour éviter le fractionnement des vacances dans chacun de ces cas, on peut imposer à Céline de déplacer ses vacances de la semaine 30 ou 34.

- **Proposition de planning de présence :**

Mois de juillet et août 2005								
	<i>Semaine 27</i>	<i>Semaine 28</i>	<i>Semaine 29</i>	<i>Semaine 30</i>	<i>Semaine 31</i>	<i>Semaine 32</i>	<i>Semaine 33</i>	<i>Semaine 34</i>
Nicole VAILLANT	X	X	X	X	X			X
Diana SIMONET	X	X	X			X	X	X
Céline MARTIN	X	X		X	X	X	X	

## 2.2- Les solutions envisageables pour remplacer Nicole

<b>Solutions</b>	<b>Caractéristiques</b>
Augmenter l'horaire hebdomadaire de l'étudiante à 10 heures actuellement	Idem au contrat actuel avec augmentation de l'horaire si la personne est d'accord
Recruter un ou plusieurs étudiants en CDD	Durée hebdomadaire variable en fonction du nombre d'étudiants recrutés
Embaucher une personne en CDD 35 heures	CDD pour le remplacement de Nicole donnant droit à une prime de précarité. Ce type de contrat permet un renouvellement d'une fois.
Avoir recours au travail temporaire	Ce sont les mêmes caractéristiques que le CDD avec toutefois des formalités différentes : un contrat entre l'agence d'intérim et l'entreprise et un contrat de mission entre l'agence et le salarié.

## 2.3- Analyse de la fiche-bilan utilisée actuellement

La fiche bilan est tenu épisodiquement, au coup par coup, à la main. Elle ressemble plus à un billet d'humeur qu'à un véritable outil de suivi.

Elle ne comporte ni indicateurs, ni objectifs ; on mélange des comportements observables et des éléments subjectifs. Il y a une ambiguïté : le manager semble tenir Nicole pour responsable d'éléments de dysfonctionnements (démarque, propreté, hygiène, mises en avant, sécurité alimentaire) pour lesquels elle n'est sans doute pas la seule responsable.

Il conviendrait de distinguer les performances individuelles et les performances collectives.

## 2.4- Indicateurs pertinents pour suivre les performances individuelles

- Ponctualité : nombre de retards, durée des retards à l'arrivée dans l'unité commerciale, sur le lieu de travail (rayon), lors des retours de pause, etc.
- Absentéisme : nombre d'absences, nombre de jours d'absences
- Congés : nombre de jours de congés maladie, de jours de formation, etc.
- Respect des consignes et des procédures : de travail, de sécurité, d'hygiène, tenue réglementaire, présentation de l'étalage, affichage des prix, etc.
- Contact clientèle : accueil, qualité du service, conseil, prise de congé, amabilité, politesse, application de l'ordre de passage des clients, réponse précise à la demande des clients, etc.
- Efficacité dans le travail : connaissance des produits, présentation de l'assortiment, etc.

*Accepter toute proposition pertinente.*

## 2.5- Modèle de fiche de suivi individuel.

<b>Fiche de suivi individuel de :</b>						
Période du .... Au .....						
Retards		Absentéisme	Congés			
Dates	Durées	Nombre de jours	Nombre de jours congés maladie	Nombre jours congés formation		
		<b>Très satisfaisant</b>	<b>Assez satisfaisant</b>	<b>Insuffisant</b>	<b>Très insuffisant</b>	
Respect des consignes						
- Travail						
- Hygiène						
- Sécurité						
Contact clientèle						
- Accueil						
- Qualité service						
- Conseil						
- Prise de congé						
- Amabilité						
Efficacité dans le travail						
etc.....						
Objectifs et actions				Suivi		
Date	Objectif	Actions à réaliser	Echéances	Date	Bilan des actions	Prochaines étapes

## Dossier 3 - Implantation d'un rayon «charcuterie coupe-service»

### 3.1- Les étapes du projet «création de l'activité coupe-service»

<b>ETAPE 1 – PREPARATION DU PROJET</b>	
<b>Etude de faisabilité</b>	Par le commanditaire (M. POTIER) ou/et le chef de projet (VOUS) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce réalisable matériellement ? (Place ?)</li> <li>• Est-ce réalisable financièrement ? (A-t-on le budget ?)</li> <li>• L'investissement est-il rentable ?</li> <li>• Est-ce réalisable sur le plan marketing ? (Opportunité par rapport à la concurrence, à la demande, aux habitudes de consommation).</li> </ul>
<b>Calendrier</b>	On fixe l'échéance : Le rayon coupe-service doit être opérationnel à la date prévue.
<b>Détermination du budget :</b>	Le commanditaire donne son enveloppe budgétaire <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources humaines : nombre de personnes constituant l'équipe « projet »</li> <li>• Ressources financières : on fixe une enveloppe budgétaire.</li> </ul>
<b>Composition de l'équipe projet</b>	Le projet ne nécessite pas une équipe étoffée ; l'équipe projet peut se limiter au chef de projet éventuellement assistée d'une des vendeuses spécialisées du rayon.
<b>Première approche de planification</b>	<b>Le macro-planning.</b> <b>➔ Définition des grandes tâches avec durée approximative :</b> <b>- Le mobilier</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechercher les fournisseurs pour le mobilier (structure réfrigérée)</li> <li>• Sélectionner les fournisseurs</li> <li>• Commander</li> <li>• Installer</li> </ul> <b>- L'assortiment</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir l'assortiment : nombre de références en fonction des préconisations de l'annexe 8.</li> </ul> <b>- Formation/information du personnel de vente et de fabrication</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur le concept</li> <li>• Sur l'assortiment</li> </ul> <b>➔ Définition de l'enchaînement des tâches</b>
<b>Rédaction et diffusion de la note de cadrage</b>	Document contractuel, signé par le chef de projet et le commanditaire. Note de cadrage diffusée à tous les acteurs du projet.

<b>ETAPE 2 – PLANIFICATION DU PROJET</b>	
<b>Planification des tâches</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Etablissement de la liste détaillée des tâches prévues dans le macro-planning:</li> <li>➔ Regroupement des tâches par grandes catégories</li> <li>➔ Détermination de la durée de chaque tâche</li> <li>➔ Recherche des antériorités</li> <li>➔ Réalisation d'un réseau PERT ou d'un diagramme de GANTT</li> </ul>
<b>Détermination des jalons</b>	➔ <b>Identification des jalons.</b> : livraison du mobilier, réalisation du plan d'assortiment, mise en rayon des produits avant l'ouverture, etc.

<b>ETAPE 3 – REALISATION (PILOTAGE) DU PROJET</b>	
<b>Suivi de l'avancement du projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Suivi du projet, du planning prévu à l'aide du diagramme de GANTT.</li> <li>➔ Mise en évidence des retards éventuels et du pourcentage de réalisation de chaque tâche.</li> </ul>
<b>Corrections éventuelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Revoir les délais</li> <li>➔ Adapter le budget</li> </ul>
<b>Reporting</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Informer M. POTIER sur l'état d'avancement du projet</li> <li>➔ Organisation de réunions de mise au point et de bilan</li> </ul>

<b>ETAPE 4 – REMISE DU PROJET</b>	
<b>Livraison du projet</b>	Peu avant l'ouverture de ce nouveau rayon, le commanditaire M. POTIER prend possession du projet : il vérifie la conformité du rayon aux règles d'hygiène et de sécurité.
<b>Bilan de clôture du projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Identification des points forts et des points faibles du projet</li> <li>➔ Prévoir les suites à donner : modifications et ajustements, projet complémentaire, etc.</li> </ul>



### 3.2- Rentabilité de l'investissement

Amortissement dégressif :

Taux linéaire :  $100/4 = 25\%$

Taux dégressif =  $25 \times 1,5 = 37,5\%$

**Tableau d'amortissement de la vitrine réfrigérée**

Années	Valeur début année	Amortissement	Valeur fin d'année
2005	6 860,00	2 572,50	4 287,50
2006	4 287,50	1 607,81	2 679,69
2007	2 679,69	1 339,84	1 339,84
2008	1 339,84	1 339,84	0,00

**Calcul des flux nets de trésorerie actualisés**

Années	Résultats	Amortissement	Flux net	flux nets actualisés	Cumul
2005	5424,10	2 572,50	7996,60	7 473,45	7 473,45
2006	5 749,55	1 607,81	7357,36	6 426,20	13899,66
2007	6 094,52	1 339,84	7 434,36	6 068,65	19 968,31
2008	6 460,19	1 339,85	7 800,04	5 950,61	<b>25 918,92</b>

Valeur actuelle nette = Cumul des flux nets actualisés – Investissement initial  
= 25 918,92 – 6860  
= 19 058,92 €

La valeur actuelle nette est fortement positive ; l'investissement projeté est donc rentable.

### 3.3- Consignes à donner aux vendeuses du rayon traditionnel.

- Informer les clients qui attendent au rayon traditionnel de l'existence du nouveau rayon
- Préciser aux clients qu'il s'agit des mêmes produits présentés au rayon traditionnel, préparés le jour même
- Leur montrer qu'ils trouvent les avantages du libre service (rapidité, prix indiqués, etc.) avec la qualité et la fraîcheur du rayon traditionnel
- Bien faire comprendre aux vendeuses qu'il ne s'agit pas d'un rayon sans service, mais d'un service rendu aux clients dans le rayon traditionnel. Par conséquent, elles doivent être aussi aimables, aussi disponibles, .... avec les clients de ce nouveau service qu'avec les clients du rayon traditionnel.