

SESSION 2006

BREVET DE TECHNICIEN SUPERIEUR

MANAGEMENT DES UNITES COMMERCIALES

**U4 – MANAGEMENT ET GESTION DES
UNITES 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 soit complet.
Le sujet comporte 16 pages, numérotées de 1 à 16.
(sans compter la page de garde)**

Code sujet : MUMGUC

Management et Gestion des Unités Commerciales

Epreuve E4

Unité E4

Coeff. 4

Ce sujet comporte 16 pages

LEROY MERLIN

Les magasins Leroy Merlin sont des grandes surfaces de bricolage (9 500 m² en moyenne) implantées à proximité des grandes agglomérations. Ils offrent, en libre-service et vente assistée, un assortiment très large de produits et de services organisés en cinq univers : bricolage, construction, jardinage, équipement, sanitaire et décoration. L'enseigne est leader sur le marché français dans les domaines du bricolage et de l'aménagement de la maison.

L'unité commerciale de Bayonne a été créée en 1998. Le magasin comptait alors 7 500 m² de surface de vente. Les débuts de Leroy Merlin à Bayonne ont été difficiles. Des problèmes d'affaissement de terrain ont entraîné la fermeture partielle de l'unité commerciale et le magasin a dû continuer à fonctionner dans des locaux provisoires durant la durée des travaux. Depuis l'inauguration officielle du nouveau bâtiment, l'unité commerciale connaît une réussite exemplaire caractérisée notamment par une augmentation continue du chiffre d'affaires.

Assistant manager au Leroy Merlin de Bayonne, vous êtes affecté(e) au « monde sol » et placé sous la responsabilité directe de Frank Dufourq, le chef de secteur. Le « monde sol » qui emploie 12 personnes, regroupe les rayons revêtements de sol, le carrelage et le parquet. Ce secteur témoigne de la volonté de l'enseigne de regrouper en univers de consommation, des produits répondant à un même type de besoin de la clientèle.

Frank Dufourq vous confie la mission d'organiser l'opération promotionnelle annuelle sur les parquets. En 2006, cette opération baptisée « podium parquet » est programmée sur 4 semaines au mois de septembre.

Frank Dufourq vous demande de travailler sur trois dossiers :

- le recrutement d'un conseiller de vente pour faire face au surcroît d'activité pendant l'opération promotionnelle.
- la construction du planning de l'équipe commerciale.
- l'analyse des retombées de l'opération 2005 afin de préparer l'action promotionnelle en 2006.

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.

DOSSIER 1 : Le recrutement d'un collaborateur (Annexes 1 à 5)

L'organisation et la mise en place de l'opération de promotion nécessitent l'embauche d'un(e) conseiller(ère) de vente. Vous êtes chargé(e) d'assister M. DUFOURQ pour ce recrutement.

- 1.1. Rédigez une annonce de recrutement d'un(e) conseiller(ère) de vente pour publication dans la presse quotidienne locale.
- 1.2. Etablissez un classement des candidatures spontanées à partir des CV. Justifiez votre classement.
- 1.3. Construisez une grille d'évaluation des candidats à utiliser lors de l'entretien de recrutement.
- 1.4. Rédigez le guide d'entretien que le manager utilisera lors des entretiens de recrutement. Vous limiterez à 15 le nombre de questions posées.
- 1.5. Présentez le planning de la journée d'accueil et d'intégration du nouveau conseiller de vente.

DOSSIER 2 : L'organisation de l'opération promotionnelle (Annexes 5 à 9)

Monsieur DUFOURQ vous demande de l'assister dans l'organisation du Podium qui a pour objectif de relancer les ventes des produits du sous-rayon « Parquets ». Il s'agit pour vous de planifier la préparation de cette opération et d'organiser le travail des membres de l'équipe.

- 2.1. Planifiez les tâches à effectuer et déterminez le nombre de jours qui seront nécessaires à la préparation de cette opération promotionnelle.
- 2.2. Quelles sont les étapes de la préparation pour lesquelles un retard est à éviter ? Évaluez la marge de manœuvre dont disposera M. DUFOURQ pour les autres tâches
- 2.3. Déterminez, pour chaque tranche horaire, le nombre de conseillers permettant d'assurer un bon service à la clientèle pendant l'opération.
- 2.4. Etablissez le planning hebdomadaire de présence sur le podium du nouveau vendeur.

DOSSIER 3 : Analyse de rentabilité de l'opération promotionnelle
(Annexes 10 à 12)

Afin d'optimiser l'efficacité de l'opération promotionnelle « podium parquet » de 2006, vous êtes chargé :

- d'analyser les retombées de l'opération similaire réalisée en 2005 ;
- de proposer des solutions pour rentabiliser l'opération promotionnelle en 2006 ;
- de programmer l'approvisionnement d'une référence en promotion.

3.1. Construisez et complétez un tableau de bord concernant l'opération promotionnelle et mettant en évidence :

- les écarts entre les quantités réellement vendues et les quantités prévues ;
- les écarts entre les chiffres d'affaires réalisés et prévus ;
- les écarts entre les marges réalisées et les marges prévues.

3.2. Analysez les résultats précédents par rapport aux objectifs fixés.

3.3. Comparez les résultats de l'opération promotionnelle 2005 par rapport à une période hors promotion.

3.4. Analysez les résultats précédents.

3.5. Formulez des propositions pour améliorer la rentabilité de l'opération en 2006.

3.6. Vous êtes chargé de programmer les approvisionnements pour l'opération « podium parquet 2006 » pour la référence « Eco clip 6 mm chêne ». Présentez le programme d'approvisionnement pour les semaines 1 à 4 de la promotion.

Barème :

Dossier 1 : 25 points

Dossier 2 : 20 points

Dossier 3 : 30 points

Forme : 5 points

Total : 80 points

LISTE DES ANNEXES

NUMERO	INTITULE	PAGE
1	La fiche mission du conseiller de vente	5
2	Le référentiel de compétences	6
3	Entretien avec M. Dufourq (chef de secteur)	7
4	Les CV reçus par Leroy-Merlin	8 et 9
5	La structure et l'organisation de l'équipe commerciale du rayon « Parquets »	10
6	Retro-planning de l'opération Podium	11
7	Les contraintes d'organisation du Podium	11
8	Les flux de clientèle	12
9	Planning de présence sur le Podium	13
10	Les résultats de l'opération Podium en 2005	14
11	Les ventes moyennes en 2005 en dehors des opérations promotionnelles	15
12	Prévision des approvisionnements pour la référence « Eco-clip 6mm chêne ».	16

ANNEXE 1 : LA FICHE MISSION DU CONSEILLER DE VENTE (EXTRAITS)

Finalité : Contribuer à la satisfaction de ses clients par son esprit de service, ses connaissances techniques, ses initiatives personnelles, le suivi des fondamentaux en matière de commerce de l'entreprise et, de ce fait, développer les performances économiques de son rayon.

Politique mercatique et produits	<ul style="list-style-type: none"> . connaître et comprendre la construction du choix. . connaître les produits complémentaires et indispensables. . garder l'œil client, remonter toutes les informations. . être garant du balisage prix.
Marchandisage	<ul style="list-style-type: none"> . tenir le linéaire plein, propre et balisé. . appliquer les préconisations de présentation des produits. . imaginer et réaliser des mises en situation suggestives de l'offre.
Animation du commerce	<ul style="list-style-type: none"> . contribuer aux objectifs commerciaux en développant les ventes des opérations commerciales dans un esprit de challenge.
Relations clients et services	<ul style="list-style-type: none"> . accueillir le client, l'écouter, identifier ses besoins, orienter ses choix de produits, solutions et services. . rassurer le client et concrétiser les ventes. . être soucieux de la fidélisation de ses clients en identifiant les sources d'insatisfaction.
Avec l'équipe	<ul style="list-style-type: none"> . se mettre à la disposition de ses collègues pour leur transférer son savoir. . former les nouveaux conseillers de vente. . participer à un bon climat social par son comportement et son attitude positive et exemplaire.
Optimisation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> . vendre tous les produits définis dans le cadre de la stratégie de l'entreprise : marques propres, entrepôts, nouveautés... . réaliser les inventaires tournants. . informer les responsables de rayon des anomalies de stock.

ANNEXE 2 : LE REFERENTIEL DE COMPETENCES (EXTRAITS)

La compétence est la mise en œuvre de 3 types de « savoirs » : savoir être, savoir, savoir faire. A chaque mission correspond un référentiel de compétences. Ce document doit permettre au conseiller de vente de s'auto-évaluer et de se situer avec son manager, sur la manière de faire son métier. Le manager l'utilise également pour le recrutement comme « un profil idéal » et pour valider l'intégration.

APTITUDES (SAVOIR - ETRE)	
Vendre et conseiller	Persuasif, à l'écoute, pédagogue, déterminé
Etre en relation	Empathique, serviable, à l'écoute, positif, collectif
Informier et échanger	Synthétique, curieux, généreux, concret, communicant
Analyser et calculer	Logique, attaché à la rentabilité
Organiser sa logistique	Organisé, efficace
Prendre des décisions	Audacieux
Innover, créer	Audacieux, réalisateur
CONNAISSANCES (SAVOIR)	
<ul style="list-style-type: none">→ connaître les techniques de vente et d'accueil→ connaître les principales caractéristiques des produits→ connaître les bases du merchandising→ connaître le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise→ connaître les bases élémentaires d'arithmétique→ savoir lire un tableau de bord	
SAVOIR FAIRE METIER	
Voir le contenu de la fiche mission	

ANNEXE 3 : ENTRETIEN AVEC M. DUFOURQ (CHEF DE SECTEUR)

« Pour moi, le recrutement d'un nouveau collaborateur est une phase essentielle du management. Ce processus me permet d'exprimer ce qui est l'essence même de mon travail, à savoir la relation avec les autres.

La sélection d'un conseiller de vente, même pour une opération temporaire comme ce podium que nous organisons régulièrement, est déterminante pour l'efficacité de l'équipe.

Ce qui me paraît primordial chez un candidat à un poste de conseiller de vente, c'est qu'il ait avant tout le goût du contact : il faut qu'il sache utiliser toutes les facettes de la communication (il en aura besoin avec les clients, mais aussi au sein de son équipe), et qu'il soit convaincu que sa disponibilité et sa force de conviction sont deux atouts majeurs face au client, même le plus difficile.

Bien sûr, d'autres éléments peuvent faire pencher la balance : ses compétences déjà expérimentées (dans les produits ou dans le secteur du bricolage), ou son niveau de formation par exemple.

Je tiens également à souligner que notre entreprise est en plein développement et c'est un paramètre que je dois prendre en compte : si ce nouveau conseiller de vente embauché en CDD fait l'affaire, il pourra être amené à intégrer définitivement l'unité, voire à occuper de nouvelles responsabilités. Son contrat sera alors transformé en CDI. Je me dois donc de tester son niveau de motivation et son esprit d'équipe lors de l'entretien d'embauche. »

ANNEXE 4 : LES CV RECUS PAR LEROY-MERLIN

CV N° 1 : ETCHEVERRY Eneko (né le 24/08/1970).

COMPETENCES PROFESSIONNELLES :

- *Transport et logistique :*
organiser et gérer les stocks d'un dépôt
contrôler et saisir les produits à l'expédition et à la réception
préparer les commandes
envoyer les factures
assurer le suivi clientèle
gérer les dossiers d'exploitation (documents LTA, connaissements, douanes)
gérer les litiges
connaissance des incoterms
- *Compagnies aériennes :*
coordonner les services au sol, préparer, saisir et exploiter les dossiers de vol
- *Gestion, vente :*
créer et gérer une entreprise, saisir la comptabilité

EXPERIENCES PROFESSIONNELLES :

- *Transport et logistique :*
AROME CONCEPT (Mougins) : Chef de dépôt (depuis 2004)
MORY TEAM (Lorient) : affrèteur, agent (2004)
SAGA AIR (Quimper) : agent de transit (2003)
BILLABONG (Hossegor) : préparateur de commandes (2001)
- *Compagnies aériennes :*
AIR LITTORAL (Nice) : technicien de préparation des vols (2000-2001)
SOUTHWEST AIRLINES (USA) : agent des opérations au sol (1996-2000)
- *Gestion, vente :*
DIABOLO KIDS (Tyrosse) : chef d'entreprise prêt-à-porter (2002)

FORMATION : AFPA - Technicien du Transport et de la Logistique (Bac + 2)

Trilingue : Français - Anglais - Basque

CV N° 2 : MONSTRAL Frédéric (né le 12/11/1975).

DIPLOMES :

BTS Action Commerciale
Baccalauréat Professionnel Vente Représentation

EXPERIENCE PROFESSIONNELLE :

- *Responsable point de vente sanitaire CASTORAMA ANGLET (64) :*
depuis décembre 2001
→ participation à l'ouverture du magasin et du plan de vente.
→ vente de salles de bains - meubles - cabines de douches - carrelage.
→ création du service installations avec recherche de partenaires professionnels.
→ commandes fournisseurs - Gestion du stock et de l'exposition.
- *Conseiller de vente LAPETRE PAU (64) :* juillet 1999 - mai 2000
→ vente de salles de bains - sanitaire - plomberie - carrelage.
→ mise en place d'un fichier artisans pour le services « installations ».
- *Commercial imprimerie IMPRIMEX BLOIS (41) :* novembre 1998 - juin 1999
→ prospection d'entreprises.
- *Conseiller de vente LEROY-MERLIN PAU (64) :* juillet - septembre 1998 (CDD)
→ suivi de rayon, vente (départements électricité, jardinage, bricolage).

LOISIRS :

- rugby (niveau Fédéral) : joueur et entraîneur.
- animateur d'un club de pêche en mer et en rivière.
- formateur en plongée sous-marine.

ANNEXE 4 (suite) : LES CV RECUS PAR LEROY MERLIN

CV N° 3 : NIERMAZ Christian (né le 2/06/1981)

FORMATION :

2004-2005 : Permis C
2002-2004 : BTS Force de vente (diplôme obtenu)
2000-2002 : 1^{er} année de DEUG Economie-Gestion
1999 : Bac série économique et sociale (ES)

EXPERIENCES PROFESSIONNELLES :

D'octobre 2004 à décembre 2005 : conseiller de vente au rayon Sports de glisse du magasin DECATHLON d'Anglet (CDD).
De juillet 2002 à août 2004 : vendeur technique (surf, skate, snowboard et textile) au magasin SB3 (surface de vente : 1 500 m²) à Labenne dans les Landes (contrat de qualification).
De juillet 2001 à juin 2002 : maintenance dans diverses entreprises (intérimaire MANPOWER).
Août 1999 et août 1998 : employé saisonnier au BRICOMARCHE DE Saint-Paul les Dax (40).

AUTRES INFORMATIONS :

Anglais : lu, écrit, parlé.
Loisirs : sports de glisse (surf, snowboard, skate), football, tennis, échecs, musicien.
Voyages effectués : Brésil, Japon, Maroc, Grèce, Portugal, Belgique, Espagne.
Permis B et C, voiture personnelle.

CV N° 4 : ALORIP Chloé (née le 4/12/1978).

EXPERIENCE PROFESSIONNELLE :

2004/2005 : Assistante Commerciale Trilingue pour la Société HOFF de Bayonne (64).
Mettre à jour les fichiers clients en espagnol
Suivre et contrôler les opérations commerciales
Etablir des factures et saisir du courrier

2004 : Assistante bilingue pour la Société COMA de Montrejeau.

2003/2004 : Documentaliste au lycée hôtelier de Biarritz (64).

2002 : Standardiste pour le Casino Barrère.

1997/2002 : Assistante bilingue pour la Société QUICKSLIVER à Saint-Jean-de-Luz (64).

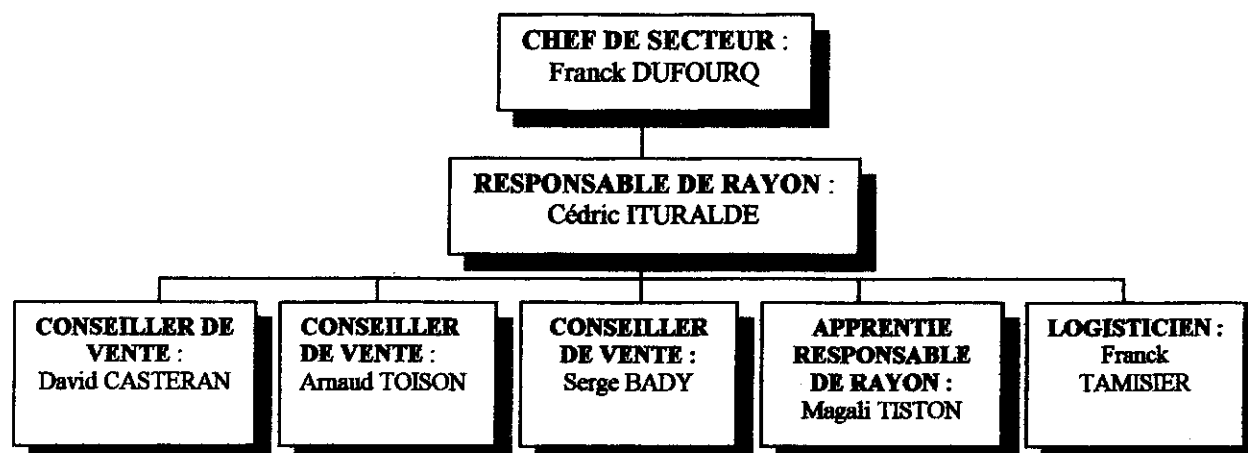
FORMATION :

Secrétaire Assistante Bilingue en anglais (AFPA Chambéry)
Niveau d'études : Bac + 4 (Faculté de Lettres Modernes)
Maîtrise de Word, Excel, Powerpoint, Publisher, Access, Ciel...
Anglais et espagnol courants et professionnels.

CENTRES D'INTERÊT :

Compétitions en tennis et athlétisme.
Stages d'archéologie.
Permis B, voiture personnelle.

ANNEXE 5 : LA STRUCTURE ET L'ORGANISATION DE L'EQUIPE COMMERCIALE DU RAYON « PARQUETS »



Le chef de secteur est le véritable manager de l'équipe, alors que le responsable de rayon est son assistant direct. Le style pratiqué est participatif, et, dans le cadre d'un projet comme le podium parquet, le chef de secteur doit motiver et animer son équipe avec encore plus de force. A cette équipe viendra s'ajouter un conseiller de vente recruté en CDD dont le rôle consistera surtout à conseiller la clientèle du Podium lors de l'opération promotionnelle.

	Rôle hors opération Podium	Rôle pendant l'opération Podium	Temps de présence sur le Podium
Cédric ITURALDE	<i>Gestion globale du rayon</i>	<i>Gestion du réapprovisionnement et présence sur le podium</i>	<i>80 % de son volume horaire hebdomadaire</i>
David CASTERAN	<i>Affecté à la gestion des sous-rayons (sols PVC, dalles PVC, accessoires et parquets)</i>	<i>Gestion de ses sous-rayons + présence sur le podium</i>	<i>80 %</i>
Arnaud TOISON	<i>Affecté à la gestion des sous-rayons (moquette, dalles moquette, tapis)</i>	<i>Gestion de ses sous-rayons + polyvalence sur le rayon parquet (moins de présence sur le Podium)</i>	<i>60 %</i>
Serge BADY	<i>Affecté à la gestion des sous-rayons (stratifiés, plinthes)</i>	<i>Gestion de ses sous-rayons + présence continue sur le Podium</i>	<i>100 %</i>
Magali TISTON	<i>Fait l'apprentissage de son futur métier en participant à la gestion des tous les sous-rayons</i>	<i>Présence sur le podium</i>	<i>100 %</i>
Franck TAMISIER	<i>Réapprovisionnement des rayons</i>	<i>Remise en état du Podium de 6h à 9h et réapprovisionnement</i>	
NOUVEAU CONSEILLER		<i>Présence continue sur le Podium</i>	<i>100 %</i>

ANNEXE 6 : RETRO-PLANNING DE L'OPERATION PODIUM

Tâches	Description	Durée (en jours)	Antériorités
A	Mise en place du processus de recrutement	1	-
B	Parution de l'offre d'emploi dans la presse locale	10	A
C	Choix parmi les produits sélectionnés par la centrale d'achat de Leroy-Merlin	1	-
D	Entretiens de recrutement	3	B
E	Passation des commandes	1	C
F	Préparation des panneaux d'exposition du podium	2	C
G	Préparation du balisage et de la signalétique	1	C
H	Accueil et intégration du nouveau salarié	1	D
I	Organisation des réserves pour la réception des marchandises	15	E
J	Réception et contrôle des marchandises	2	I
K	Montage du podium	1	H-J-F
L	Briefing des conseillers de vente	1	K-G

ANNEXE 7 : LES CONTRAINTES D'ORGANISATION DU PODIUM

Horaires d'ouverture du magasin : de 9 h à 20 h sans interruption, du lundi au samedi sans interruption.

Contraintes de présence des conseillers de vente : il faut impérativement deux personnes en ouverture du podium à 9 h et au moins une personne jusqu'à 20 h. Chaque conseiller de vente a un jour de repos dans la semaine.

Objectifs fixés : chaque vendeur doit être à même de conseiller efficacement cinq clients en moyenne par heure.

Le nouveau vendeur travaillera 35 heures et aura son jour de repos le vendredi.

Remarque : Le premier alinéa de l'article L212-4 de la loi du 13 juin 1998 stipule : « Est temps de travail effectif le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et doit se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles »

En vertu de cette loi, sachant que les salariés sont d'astreinte sur le podium, leur pause repas sera comptabilisée dans leur temps de travail.

ANNEXE 8 : LES FLUX DE CLIENTELE

Des observations et des comptages réguliers permettent à l'enseigne Leroy Merlin de connaître le nombre de clients qui fréquentent ses points de vente et leurs rayons.

	9 h – 11 h	11 h – 13 h	13 h – 15 h	15 h – 17 h	17 h – 20 h	TOTAL
LUNDI	44 clients	66	44	66	133	353
MARDI	44	66	44	66	100	320
MERCREDI	44	66	44	66	100	320
JEUDI	44	66	44	66	100	320
VENDREDI	44	66	44	89	100	343
SAMEDI	66	89	66	89	166	476
						2132

Ces chiffres représentent la **fréquentation hebdomadaire moyenne du secteur « Sols »** (ils ont été ajustés par souci de simplification).

M. DUFOURQ espère capter **45 %** de ces clients pour le Podium « Parquets ». On supposera que tous ces clients seront à la recherche de conseils de la part des vendeurs.

ANNEXE 9 : PLANNING DE PRESENCE SUR LE PODIUM

	LUNDI				MARDI				MERCREDI				JEUDI				VENDREDI				SAMEDI											
	9-11	11-13	13-15	15-17	9-11	11-13	13-15	15-17	9-11	11-13	13-15	15-17	9-11	11-13	13-15	15-17	9-11	11-13	13-15	15-17	9-11	11-13	13-15	15-17	9-11	11-13	13-15	15-17				
ITURRALDE Cédric	REPOS				8 heures*								2				3				5											
CASTERAN David	4				REPOS				4				6				2				6				8							
TOISON Arnaud	4				2				5				REPOS				5				6											
BADY Serge	8				5				6				REPOS				6				6				3							
TISTON Magali	7				REPOS				2				3				6				8				7							
DUFOURQ Franck	2				2				2				2				REPOS				2				2				2			

* Nombre d'heures de la plage horaire

Remarque : Outre sa fonction de manager, Franck DUFOURQ assure certains jours une présence sur le podium en tant que vendeur, conformément au planning ci-dessus.

ANNEXE 10 : LES RESULTATS DE L'OPERATION PODIUM EN 2005

Produit	Référence	Prix de vente TTC promotionnel (la botte)	Prix d'achat HT (la botte)	Prévision des ventes pour le podium 2005 (en nombre de bottes*)	Quantités vendues pendant le podium 2005 (en nombre de bottles*)
Eco Clip 6 mm Hêtre	65117346	4.8	2.88	580	500
Eco Clip 6 mm Chêne	65117332	4.8	2.88	720	654
Styling + Clip Chêne	65016504	12.6	6.83	290	242
Styling + Clip Aulne	65016511	11.7	6.39	370	305
Family Clic Doussie	64267644	29.6	22.5	380	420
Family Clic Chêne	63963830	25.6	18.5	288	340

*Bottes : lot de lames de parquet

Taux de T.V.A. applicable : 19,6 %

**ANNEXE 11 : LES VENTES MOYENNES EN 2005 EN DEHORS DES
OPERATIONS PROMOTIONNELLES**

Produit	Référence	Prix de vente TTC hors période de promotion (la botte*)	Quantités moyennes mensuelles vendues hors période de promotion (en nombre de bottes*)
Eco Clip 6 mm Hêtre	65117346	5	420
Eco Clip 6 mm Chêne	65117332	5.2	530
Styling + Clip Chêne	65016504	14	215
Styling + Clip Aulne	65016511	13	260
Family Clic Doussie	64267644	37	270
Family Clic Chêne	63963830	32	202

*Bottes : lot de lames de parquet

Taux de T.V.A. applicable : 19,6 %

**ANNEXE 12 : PREVISION DES APPROVISIONNEMENTS POUR LA REFERENCE
« ECO-CLIP 6MM CHENE »**

Prévisions des ventes pour les 4 semaines de promotion pour la référence « Eco clip 6 mm chêne ».

Semaines	1	2	3	4	Total
Ventes prévues (en nombre de bottes)	170	180	170	160	680

Le stock en début de semaine 1 est évalué à 180 bottes de parquet.

Les ventes de la semaine 5 sont évaluées à 100 bottes de parquet.

Le calendrier d'approvisionnement sera établi en retenant les principes suivants :

- livraisons par le fournisseur en fin de chaque semaine, en quantités variables ;
- les quantités à livrer en fin de semaine seront calculées en fonction des prévisions des ventes de la semaine suivante, en prévoyant un stock de sécurité égal à 10% des ventes prévues.