

BTS Management des Unités Commerciales

Epreuve : Management et Gestion des Unités Commerciales

Session : sujet exemple

Unité : E4

Ce sujet comporte 14 pages

Artrium

Artrium est l'enseigne d'une unité commerciale spécialisée dans le domaine des loisirs créatifs.

L'enseigne Artrium se lance en grand sur le marché des loisirs créatifs. Ancien directeur financier de Décathlon, Guillaume Viel, 55 ans, a décidé en 2004 de créer cette enseigne et de développer son propre concept dans le centre commercial de Noyelles-Godault (Pas-de-Calais). Avec 1 800 m² de surface de vente et 40 000 références, Artrium est le plus grand magasin d'Europe entièrement dédié aux loisirs créatifs et à la décoration. Sept univers (les loisirs créatifs, les beaux-arts, l'encadrement, l'art floral, l'art du fil, l'art graphique et l'univers enfant) sont réunis au sein d'une même surface.

Le concept développé par Artrium n'est pas entièrement nouveau et d'autres enseignes (Le Furet du Nord, Cultura ...) proposent aussi de nombreuses références à leurs clients. Mais cette activité n'est qu'une partie de leur chiffre d'affaires. Artrium va beaucoup plus loin en se positionnant comme le spécialiste des loisirs créatifs grâce son offre large (40 000 références), son positionnement prix et le concept même du magasin (conseils de qualité, ateliers d'apprentissage, expositions...).

L'objectif de Monsieur Viel est d'ouvrir un second magasin au plus vite, avant de développer l'enseigne sur l'ensemble du territoire.

Il vous demande de travailler sur trois dossiers :

- Analyser les performances du magasin de Noyelles-Godault pour améliorer le système de rémunération des chefs de rayon.
- Préparer l'ouverture du nouveau point de vente ;
- Préparer le recrutement des futurs employés.

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

Partie 1 : Analyse des performances du magasin pour améliorer le système de rémunération des chefs de rayon

Annexes 1 à 3

Monsieur VIEL pense que la réussite globale d'un rayon et du magasin passe par une très forte implication du personnel et une maîtrise des objectifs fixés. Il souhaite trouver un système de rémunération plus stimulant et est convaincu qu'il faut au préalable rappeler les principes de gestion commerciale de base pour une meilleure adhésion de tous aux objectifs communs.

1.1. Élaboration d'un tableau de bord.

Etablissez un tableau de bord en vous appuyant sur les documents de gestion qui vous ont été remis (annexe 3).

- 1.1.1. Réalisez un tableau de bord à partir des documents remis par Monsieur Viel (Arrondissez vos résultats à l'euro le plus proche).
- 1.1.2. Choisissez les indicateurs qui vous semblent les plus pertinents pour analyser les résultats de chaque rayon.
- 1.1.3. Calculez ces indicateurs pour le rayon « art du fil » et pour le rayon « loisirs créatifs ». Commentez les résultats de ces deux rayons .
- 1.1.4. Commentez les résultats mensuels pour l'ensemble du magasin.

1.2. Présentation des objectifs

Il vous paraît important d'organiser une réunion pour présenter aux chefs de rayon le tableau de bord et les indicateurs retenus. Cette réunion sera programmée sur une demi-journée. Vous souhaitez profiter de cette première réunion pour créer une cohésion entre les managers de rayon.

- 1.2.1. Présentez un plan de préparation et de déroulement de la réunion.
- 1.2.1. Proposez les outils et supports à utiliser.
- 1.2.2. Préconisez le style d'animation à adopter.

1.3. La rémunération

La rémunération actuelle des chefs de rayon, basée exclusivement sur un fixe, ne satisfait pas Monsieur VIEL. Il désire lier davantage la rémunération aux performances de chaque rayon, et ainsi motiver et récompenser son personnel. Il vous demande de réfléchir à un nouveau système de rémunération

- 1.3.1. Indiquez les limites du système de rémunération actuel.
- 1.3.2. Proposez à M. VIEL un nouveau système de rémunération qui prenne en compte les impératifs de performance du magasin et les aspirations des chefs de rayon.

Partie 2 : Le projet d'ouverture du nouveau point de vente

Annexes 4 à 6

Monsieur VIEL envisage d'ouvrir courant 2006 un deuxième point de vente dans le département de l'Oise. Il souhaite au préalable mesurer la capacité financière du point de vente de Noyelles-Godault, et organiser la planification de l'ouverture du nouveau magasin.

2.1. Analyses financières préalables à l'ouverture

Monsieur VIEL vous demande d'analyser la situation financière du magasin à partir des bilans et comptes de résultat des deux premières années d'exploitation.

- 2.1.1- Calculez pour chaque année la marge commerciale, le taux de marque ainsi que la capacité d'autofinancement.
- 2.1.2- Calculez pour chaque année le fonds de roulement net global, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie.
- 2.1.3- Calculez pour chaque année les ratios de rotation qui vous semblent utiles.
- 2.1.4- Analysez la rentabilité et la situation financière de l'entreprise à partir des calculs précédents. Concluez sur la capacité de l'entreprise à ouvrir un second point de vente à partir de ces éléments.

2.2. Planification de l'ouverture.

L'ouverture du nouveau point de vente exigerait les mêmes tâches que pour le magasin de Noyelles-Godault. Il faut cependant tenir compte de quelques modifications.

- Déterminez la durée totale du projet.

Partie 3 : Le management de l'équipe du futur point de vente

Annexes 7 à 9

Monsieur VIEL vous charge de la planification du travail et du recrutement de la future équipe commerciale.

3.1. Planification du temps de travail.

Le nouveau point de vente sera implanté comme le magasin actuel dans un centre commercial régional, ce qui implique des horaires d'ouverture assez larges.

3.1.1- Après avoir rappelé les règles du droit du travail à respecter sur la durée journalière et hebdomadaire de travail, calculez l'effectif minimal d'hôtesses de caisse à embaucher à temps complet en tenant compte des contraintes imposées par l'activité hebdomadaire et les consignes de Monsieur VIEL .

3.1.2- Indiquez quels seront les autres éléments à prendre en compte pour établir le planning hebdomadaire, en tenant compte de l'amplitude horaire du magasin et en assurant une répartition équitable de la présence des caissières.

3.2. Recrutement des chefs de rayons

Monsieur VIEL vous charge de définir le profil de poste et les missions des chefs de rayon qu'il faudra recruter pour le futur point de vente.

3.2.1- Dressez le profil de poste de chef de rayon.

3.2.2- Rédigez l'annonce de recrutement d'un chef de rayon qui doit paraître dans la presse hebdomadaire avant l'ouverture du futur point de vente.

Barème :

Partie 1	30
Partie 2	25
Partie 3	20
Forme	5
TOTAL	80

Liste des annexes.

Numéros	Titres	Pages
1	Les loisirs créatifs	6
2	Artrium : le concept	7
3	Extraits des résultats du magasin de Noyelles-Godault	8
4	Documents comptables 2004-2005	9 et 10
5	Rétro planning : Ouverture du point de vente de Noyelles Godault.	11
6	Informations sur l'ouverture du nouveau point de vente.	11
7	Planification du temps de travail.	12
8	Extrait du compte rendu de la réunion des chefs de rayon.	13
9	Interview de Monsieur VIEL sur le rôle d'un chef de rayon.	14

ANNEXE 1 : LES LOISIRS CRÉATIFS

Contrairement à l'artisanat d'art dont la finalité est une oeuvre, dans les loisirs créatifs, le plaisir de faire est aussi important que le résultat. Ils offrent une réelle diversité de techniques et donnent à chacun l'envie de s'initier à travers des idées simples et rapides à réaliser. Le syndrome du "c'est moi qui l'ai fait" frappe toutes les couches de la population. Le consommateur adore créer ou trouve une réelle satisfaction à marquer de son empreinte, en le transformant, un produit qu'il a acheté. Désormais, les travaux d'encadrement, la fabrication de petits bijoux en perles, la transformation de vieux meubles récupérés dans une brocante ont acquis droit de cité.

La réduction du temps de travail a métamorphosé ce marché.

Beaucoup moins développé qu'aux États-unis, le marché Français est en pleine croissance et est évalué à 800 millions d'euros. Ce marché attire les grands magasins, les hypermarchés mais aussi les enseignes de bricolage.

Les loisirs créatifs couvrent un très grand éventail d'activités du pochoir au tricot, en passant par la papeterie chic, la mosaïque, le patchwork (la transformation de vêtements), l'art graphique, le stump work (technique de broderie en trois dimensions), le scrapbooking (l'art d'enjoliver son album-photos), l'art floral... Autre changement : les loisirs créatifs ne sont plus des loisirs solitaires et ils se pratiquent volontiers en groupe ou en réseau.

ANNEXE 2 : ARTRIUM, LE CONCEPT

Artrium, plus grande surface d'Europe

L'enseigne Artrium se lance en grand sur le très dynamique marché des loisirs créatifs. L'enseigne vise tous les publics en misant sur la richesse de son offre et sur son positionnement prix.

Ancien directeur financier de Décathlon, Guillaume Viel, 55 ans, a décidé de lancer sa propre enseigne dans le centre commercial de Noyelles-Godault (Pas-de-Calais). Après l'avoir baptisée Artrium, il précise : «Je cherchais un nom résumant bien le concept et déclinable à l'international sans pour autant être anglais.» Même si ce marché est moins développé qu'aux États-Unis, où une chaîne comme Michaels compte 805 magasins (3 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2003), il connaît, ces dernières années en France, une forte expansion. Selon l'association professionnelle CréaPlus, le chiffre d'affaires de ce secteur s'élevait ainsi à 775 millions d'euros en 2002, dont un peu plus de la moitié réalisée par les produits de beaux-arts (20 %), d'encadrement (20 %) et d'art manuel (14 %).

Depuis une décennie, plusieurs enseignes nationales se sont positionnées sur ce créneau, soit en s'y consacrant totalement, telle Loisirs et Création ou avant elle Graphigro, soit en enrichissant l'offre de rayons préexistants, comme Pic Wic, Toys'R'Us, Cultura, Fnac Junior, Oxybul, etc. Ayant nécessité trois ans de préparation et de développement, Artrium se singularise de cette concurrence, en proposant plus de 40 000 références réparties en sept univers : art du fil, art floral, art graphique,

beaux-arts, encadrement, loisirs créatifs et univers de l'enfant sur 1800 m².

Un aménagement basique

L'agencement du premier magasin se développe autour de deux allées centrales, larges d'environ cinq mètres, et de deux allées latérales plus étroites, à la perpendiculaire desquelles sont implantés onze linéaires. Chaque tête de gondole dispose d'une signalétique verticale indiquant les différents rayons et décline, selon un code couleur pastel spécifique, les sept univers.

Au sommet des rayonnages, des projets décoratifs et des propositions de créations composés à partir des produits référencés sont présentés aux clients. À l'entrée du point de vente, sur la gauche de la borne d'accueil et des quatre caisses, ils trouveront un espace détente avec un distributeur automatique de boissons et des sièges. Alors qu'au fond du point de vente, sur un peu plus de 80 m², le forum créatif réserve un mur aux expositions d'associations et d'artistes locaux et un espace consacré à un atelier, qui organisera, plusieurs fois par semaine, des stages d'initiation aussi bien pour les enfants que pour les adultes, débutants et amateurs (7 €, le cours ouvert à 15 personnes au maximum).

Dans l'ensemble, la décoration est plutôt basique avec pour seul luxe une moquette

bleue ; la priorité d'Artrium étant clairement d'investir sur la richesse de l'assortiment et le bon positionnement prix.

Une enseigne indépendante

Malgré un pouvoir d'achat plus faible dans le bassin minier que dans la métropole lilloise, par exemple, Artrium a choisi de s'implanter à Noyelles-Godault, dont la zone de chalandise primaire de 620 000 personnes lui « laisse raisonnablement espérer réaliser un chiffre d'affaires de 3 millions d'euros dès le premier exercice ».

Quant à la duplication du concept, Guillaume Viel se montre prudent, tout en affirmant que, si le test est réussi, les moyens financiers devraient suivre. Dans ce domaine, il faut souligner que cet ancien dirigeant de Décathlon a réussi à boucler un tour de table d'investisseurs où ne figure aucune enseigne de la grande distribution .

Une initiative indépendante qui cherche déjà de nouveaux emplacements forcement en périphérie, compte tenu du format nécessaire pour l'exploiter.

FRANÇOIS LECOCC
LSA N° 1862 du 27/05/2004 (extraits)

ANNEXE 3 : EXTRAITS DES RESULTATS DU MAGASIN DE NOYELLES-GODAULT

Chiffres d'affaires annuel TTC du magasin : 3 000 000 €

Effectif total du magasin : 24 personnes

Panier moyen : 28 €

Prévisions de chiffre d'affaires et d'achats pour le mois d'avril

	Objectifs Chiffre d'affaires TTC	Achats prévisionnels H.T.	Effectifs
Art du fil	45 000	19 000	2
Art floral	4 000	1 200	2
Art graphique	25 000	11 000	2
Beaux arts	38 000	11 000	1,5*
Encadrement	45 000	11 000	1,5*
Loisirs créatifs	27 000	12 500	2
Univers enfant	6 000	2 500	2
Total	190 000	68 200	13

* Effectif de 2 personnes dont 1 vendeur à mi-temps

Chiffre d'affaires et achats du mois d'avril

	Chiffre d'affaires TTC	Achats HT
Art du fil	36000	12000
Art floral	6000	1500
Art graphique	19500	10833
Beaux arts	27000	9000
Encadrement	30000	7500
Loisirs créatifs	30000	15000
Univers enfant	7500	3000
Total	156000	58833

ANNEXE 4 : DOCUMENTS COMPTABLES 2004-2005

Bilan à la fin du premier exercice.

	V. brutes	Amort/Prov	Net		
Immobilisations	1 115 000	165 000	950 000	Capitaux propres	591 138
Stocks	115 830		115 830	dont résultat de l'exercice : - 8 862	
Créances diverses*	10 680		10 680	Emprunt	260 000
Disponibilités	2 850		2 850	Dettes d'exploitation**	228 222
	1 244 360	165 000	1 079 360		1 079 360

Bilan à la fin du deuxième exercice.

	V. brutes	Amort/Prov	Net		
Immobilisations	1 243 000	333 000	910 000	Capitaux propres	646 720
Stocks	113 200		113 200	dont résultat de l'exercice : 55 582	
Créances diverses*	12 523		12 523	Emprunt	220 000
Disponibilités	139 715		139 715	Dettes d'exploitation**	308 718
	1 508 438	333 000	1 175 438		1 175 438

* Créances diverses : Pas de créances clients

** Dettes d'exploitation : dont fournisseurs :

- 218 654 pour le premier exercice.

- 297 765 pour le deuxième exercice.

ANNEXE 4 (suite) :**Compte de résultat Exercice 1**

Achats de marchandises	1 299 765	Ventes de marchandises	2 446 950
Variation de stocks de March.	-115 830		
Autres approvisionnements	145 508		
Charges externes	298 000		
Charges du personnel	590 060		
Autres charges	61 420		
Dotations aux amortissements	165 000		
Charges financières	11 889	Résultat de l'exercice	8 862
	2 455 812		2 455 812

Compte de résultat Exercice 2

Achats de marchandises	1 362 343	Ventes de marchandises	2 775 017
Variation de stocks de March.	2 630		
Autres approvisionnements	168 330		
Charges externes	312 900		
Charges du personnel	657 752		
Dotations aux amortissements	168 000		
Autres charges	27 792		
Charges financières	9 660	Produits financiers	1 850
Impôts sur les sociétés	11 878		
Résultat de l'exercice	55 582		
	2 776 867		2 776 867

Remarque :

Le stock moyen pour la première année d'exploitation est estimé à 116 000 €.

ANNEXE 5 : RETRO PLANNING OUVERTURE DU POINT DE VENTE DE NOYELLES GODAULT.

Les durées sont données en nombre de mois.

A	Trouver le point de vente, négociation, autorisation et signature	6	-
B	Aménagement du magasin	4	A
C	Préparation des assortiments, sélection des fournisseurs, négociation des conditions	7	-
D	Recrutement des chefs de rayon	3	-
E	Recrutement des vendeurs et des hôtesse de caisse	2	A
F	Installation de l'outil informatique, du système d'information et formation des utilisateurs	2	A-D
G	Encodage des produits dans la base de données	3	C-F
H	Préparation des panneaux présentant des exemples d'utilisation des produits	2	C-E
I	Mise en place de l'agencement et des panneaux présentant des exemples d'utilisation des produits	0,5	B-H
J	Etiquetage et mise en place des produits	2	G-I
K	Préparation de la campagne de publicité pour l'ouverture et contacts clients potentiels	4	A

ANNEXE 6 : INFORMATIONS SUR L'OUVERTURE DU NOUVEAU POINT DE VENTE.

Les procédures de demande d'autorisation auprès des CDEC dans le département de l'Oise sont moins longues que dans le Pas-de-Calais. Monsieur VIEL pense raisonnablement que la tâche A sera de 5 mois.

Le siège social mettra à disposition du nouveau point de vente un certain nombre d'éléments, ce qui permettra de réduire ou d'annuler certaines tâches :
Le concept étant déterminé, l'aménagement du magasin ne durera que 2 mois.

Le système informatique sera centralisé et le fichier fournisseur sera commun :
La tâche C peut ainsi être réduite à 2 mois (négociation des conditions).
L'encodage des produits est déjà réalisé et la tâche G disparaît.

La formation des utilisateurs à l'outil informatique pourra se faire sur le site de Noyelles Godault : la durée de la tâche F sera donc de 1 mois.

Remarque : La disparition de la tâche G n'empêche pas l'obligation d'avoir installé l'outil informatique (tâche F) avant de pouvoir étiqueter les produits (tâche J).

ANNEXE 7 : PLANIFICATION DU TEMPS DE TRAVAIL.

Horaires prévisionnels d'ouverture

Lundi : 9h30 – 12h00 ; 14h00 – 20h30
Mardi : 9h30 – 12h00 ; 14h00 – 20h30
Mercredi : 9h30 – 20h30
Jeudi : 9h30 – 12h00 ; 14h00 – 20h30
Vendredi : 9h30 – 12h00 ; 14h00 – 20h30
Samedi : 9h30 – 20h30

Répartition du chiffre d'affaires dans la semaine :

Lundi : 15 %
Mardi : 7 %
Mercredi : 20 %
Jeudi : 8 %
Vendredi : 20 %
Samedi : 30 %

Flux de clientèle dans la journée :

Faible affluence : 9h30 – 11h00 ; 14h00 – 15h30

Moyenne affluence : 11h00 - 12h00 ; 15h30 – 17h00 ; 19h30 – 20h30

Forte affluence : 17h00 – 19h30

Cependant, il convient de noter que l'affluence est assez moyenne entre 12h00 et 14h00 lors des journées « non stop », et qu'elle est plutôt forte entre 17h00 et 19h30 les mercredis et vendredis.

L'affluence est régulière le samedi à partir de 10h00 et demeure forte l'après-midi jusque 19h00.

Consignes de Monsieur VIEL.

Les heures supplémentaires ne sont pas envisageables ; il sera accordé un jour de repos dans la semaine (hors dimanche) et la journée de travail d'une hôtesse de caisse ne devra pas dépasser 7h.

ANNEXE 8 : EXTRAIT DU COMPTE RENDU DE LA REUNION DES CHEFS DE RAYON.

Monsieur VIEL ouvre la réunion en remerciant les chefs de rayon de leur participation et du temps accordé à cette brève réunion.

Il leur rappelle que son objet est de dresser succinctement une liste des missions qui leur sont confiées.

Monsieur VIEL propose un tour de table en priant les sept participants de définir en une phrase sa principale mission, chacun complétant les précédentes.

- **Chef de rayon art floral** : *«La mission d'un chef de rayon est de participer globalement au développement d'Artrium».*
- **Chef de rayon encadrement** : *«Certes, mais il a aussi la responsabilité d'assurer la bonne performance économique de son rayon».*
- **Chef de rayon loisirs créatifs** : *«Il doit choisir ses fournisseurs en négociant les meilleures conditions d'achat, pour offrir les meilleurs prix, et respecter les marges».*
- **Chef de rayon art du fil** : *«C'est vrai ! mais nous avons aussi un rôle d'animateur du rayon et du magasin, de manager d'une équipe de vendeurs».*
- **Chef de rayon univers enfant** : *«Le chef de rayon doit bien connaître ses produits pour diffuser les meilleurs conseils à la clientèle ; nous devons avoir une image de spécialiste dans notre secteur».*
- **Chef de rayon beaux arts** : *«J'ajouterai que l'on doit aller au devant de la clientèle, bien la connaître, pour apporter les solutions adaptées à ses besoins, et définir l'offre produit du rayon».*
- **Chef de rayon art graphique** : *«Je suis tout à fait d'accord. Cependant la réussite des objectifs passe par la maîtrise du merchandising car, dans notre activité, l'achat coup de cœur est capital».*

Monsieur VIEL remercie les chefs de rayons de leur précieuse collaboration. La séance est levée à 9h.

ANNEXE 9 : INTERVIEW DE MONSIEUR VIEL SUR LE ROLE D'UN CHEF DE RAYON.

Outre les fonctions classiques de chef de rayon, il me semble qu'ils ont un rôle d'animateur beaucoup plus important qu'il n'y paraît.

En effet, ce magasin est entièrement dédié aux loisirs créatifs et décoratifs. Les 40000 références proposées sur les 1 800 m² et son positionnement prix en font une référence en Europe : nous sommes « le » spécialiste des loisirs créatifs, et nous nous adressons aussi bien aux débutants qu'aux pratiquants confirmés. Il faut susciter l'envie de créer et encourager la pratique. Tout est fait pour cela.

Au-dessus des rayons, des panneaux présentent des exemples de réalisations faciles. Nous voulons démontrer que ces pratiques créatives restent à la portée de tous, tout en donnant des idées de décoration. Ces panneaux doivent changer régulièrement pour mettre en situation une large palette de nos produits. Ils sont réalisés par les chefs de rayon. L'équipe a d'ailleurs toujours participé à la définition du magasin en termes de décoration et d'installation.

Le fond du magasin a été aménagé en "Forum créatif". Il est divisé en deux parties :

- une première partie est réservée à l'exposition de travaux d'associations locales et donne la possibilité aux jeunes artistes d'exposer ;
- la deuxième partie est réservée aux ateliers où les clients (enfants comme adultes, débutants ou confirmés) peuvent venir découvrir et apprendre à maîtriser une technique.

Les chefs de rayons prennent en charge les expositions en rapport avec leurs produits (programmation, installation...). C'est aussi à eux qu'incombe la charge de proposer, d'organiser et d'animer les ateliers. Ils sont en contact avec la clientèle : eux seuls peuvent découvrir leurs besoins et leurs attentes, stimuler et inciter à exposer ou participer aux ateliers.

Je pense que le personnel doit être en mesure de renseigner les clients du magasin en leur donnant des conseils en peinture, collage, décoration... C'est pourquoi j'ai décidé de n'embaucher que des personnes passionnées par le créatif ou ayant un vécu important dans les arts décoratifs.

C'est aussi cela qui fait notre différence.