

Nom : Nallis

Prénom : Jeronimo

Numéro ID : 221170

BTS

Management des Unités Commerciales

Session 2006

Projet de développement de l'unité commerciale

Mise en garde

Ceci est un document élaboré à partir des référentiels et des premières indications fournies par le rectorat. Il a été réalisé à la demande des étudiants qui avaient du mal à distinguer analyse et description, et qui manifestaient un vif désir de consulter un exemple pour essayer de le transposer à leur UC. L'objectif est de comprendre la structure demandée à ce jour et l'imbrication des parties les unes dans les autres.

La partie analyse commerciale de l'UC est fondée sur des données sectorielles actuelles et authentiques, les données relative à l'UC et au marché local sont totalement inventées.

Vous vous apercevrez en concevant un dossier qu'il est impossible de suivre un plan universel avec le nombre de pages imposées. Il faut donc présenter les informations les plus intéressantes et les plus directement liées à votre UC et à votre projet.

Je vous ai proposé des réflexions qui me semblent être d'un niveau BTS en m'inspirant quelquefois des parties de corrigés d'études de cas (Auchan, Rossignol, etc). Même si le projet décrit engage peu de moyens, il semble relativement ambitieux pour la plupart des stages que les étudiants pourraient effectuer.

Celui-ci importe peu, ils sont évalués sur leur rigueur, leur maîtrise et leur travail. A cet effet, il me semble inconcevable d'occulter une approche de gestionnaire et une vision globale de l'entreprise. Les quelques réflexions qui illustrent cette approche sont les plus difficiles à obtenir, elles demandent une bonne maîtrise des cours et une certaine maturité.

Ce dossier n'est pas destiné à être recopié. Je montre à mes étudiants les annexes qui l'accompagnent et sans lesquelles, il ne peut être soutenu (cahier des charges complets, compte de résultat prévisionnel, articles et documents justificatifs des données sur le marché, courriers, études, devis, factures, production, retombées presse, photo, annexe de MS Project.....).

Les éléments choisis et le plan suivi ne sont pas nécessairement adaptés à votre cas.

Attention, les tâches, pert, gantt etc, et les données des parties quatre et cinq ne correspondent pas au projet décrit. Cela ne change rien au présent dossier, ces informations pouvant sortir directement de MS Project à partir du projet réel de l'étudiant.

PS : j'ai choisi une UC dans le contexte station de ski pour pouvoir reprendre une partie des annexes du cas Rossignol.

SOMMAIRE

1) Analyse commerciale

- 1-1) Généralités : l'enseigne « Bars parallèles »
- 1-2) La force du réseau de franchisés : la coopération
- 1-3) L'activité de l'UC et du réseau sur son marché
- 1-4) L'offre de service associé
- 1-5) Les principaux concurrents
- 1-6) Positionnement et avantages concurrentiels

2) Bilan et diagnostic partiel de l'UC

- 2-1) S.W.O.T
- 2-2) Diagnostic

3) Préconisation

- 3-1) Projets étudiés
- 3-2) Choix de la nouvelle offre de location « top raiders » et justification.

4) analyse des répercussions du projet

- 4-1) Diagnostic du projet
- 4-2) Choix des moyens à mettre en œuvre :
 - Humains
 - Budget et Matériel
 - Répercussions à moyen terme

5) Mise en œuvre et suivi

(NB : si le projet n'a pas abouti ou s'il est reporté, cette partie peut comporter une explication de son « report ». Avant de conclure, une approche plus détaillée du management prévisionnel du projet, tâches critiques, utilisation des ressources, PERT etc. peut « remplir » cette dernière page. Idéalement, si le projet est démarré, un état sur l'avancement constitue une bonne conclusion du dossier).

Analyse commerciale

En 1991, Simone profite du succès de son enseigne « Bars parallèles » située à la Plagne pour développer une franchise de magasins d'articles de neige et de montagne. Aujourd'hui, « Bars parallèles » est constituée de 9 unités commerciales en France représentant un chiffre d'affaires global de 20 millions d'euros pour 60 salariés.

1-1) Généralités : l'enseigne « Bars parallèles »

Attaché pendant mes stages au responsable de l'Unité Commerciale de Risoul sur Rocher (banlieue monégasque), j'ai pu l'aider à analyser les composantes du marché ainsi que l'image et la notoriété de l'enseigne sur sa zone de chalandise. J'ai également travaillé sur l'aménagement des rayons pour optimiser l'espace de vente. Avec 20 millions d'euros de chiffre d'affaires, la franchise occupe le 12^e rang français des détaillants d'articles de sports et le 5^e rang des spécialistes glisse et montagne (8% du marché). L'enseigne « Bars parallèles » de Risoul compte en moyenne 11 salariés et réalise un chiffre d'affaires annuel de 2 millions d'euros. Une résultat d'exploitation de 200 kilos euros la place en 2005 en terme de rentabilité proportionnellement au dessus des concurrents locaux et de la moyenne indiquée par l'INSEE (NAF : 524W Commerce de détail d'articles de sport et de loisir). L'unité commerciale est leader en volume et en valeur sur la station.

1- 2) La force du réseau de franchisés : la coopération

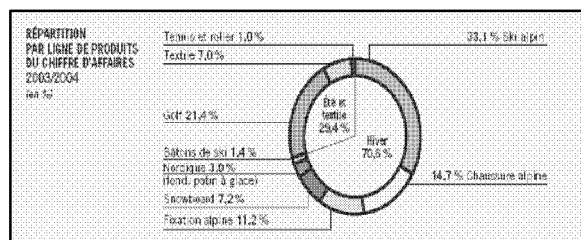
Quoi qu'indépendants et exploités sous des structures juridiques différentes, les neufs « Bars parallèles » sont en contact permanent et utilisent au maximum les atouts technologiques pour améliorer leurs performances. Un serveur hébergé par le franchiseur (Magasin de la Plagne) permet de mutualiser les achats mais également de comparer au jour le jour les indicateurs de gestion les plus pertinents dans cette activité. Le partage de ressources simplifie également la gestion des personnels et la comptabilité (centralisée dans un même cabinet d'expertise).

Ce mode de coopération donne un avantage concurrentiel important sur les autres groupements (Sport 2000, Glissa fond, Mireille la Gazelle etc...) notamment en terme de productivité et de rentabilité et à plus forte raison sur les détaillants indépendants.

1-3) L'activité de l'UC et du réseau sur son marché

L'ensemble des franchisés « Bars parallèles » ont sensiblement la même organisation et les mêmes surfaces de ventes. L'unité commerciale de Risoul dispose de 412 m² divisés en plusieurs univers de consommation variant avec les saisons (Randonnée, Glisse extrême, Fondue, matériel etc.).

Le rendement moyen du mètre linéaire développé s'élève à 8500 euros par an contre 7400 pour les deux plus proches concurrents (Risoul Impact et Sport Pizza). Le chiffre d'affaires annuel net de remise TTC du magasin est en 2005 de 1 936 304 €, pour 50 697 articles vendus, 62 680 clients et un panier moyen de 46 €/ client. Le coeff. multiplicateur est en moyenne de 2.7, ce qui respecte les normes de la profession sur la station. Les ventes se répartissent comme indiqué dans le schéma (ci_contre) avec en produit leader les skis alpins.



Le bilan de la saison 2005 est très satisfaisant. Un bon enneigement a favorisé une fréquentation élevée et une bonne consommation. Dans ce contexte, le marché national des articles de sports a globalement progressé de l'ordre de 8% en volume et en valeur contre 6,8 % en 2002/2003.

. Les marques distribuées par « Bars parallèles » ont bénéficié de cette bonne activité avec notamment des ventes en croissance de plus de 8,5 % en nombre de paires et de plus de 10 % en valeur. Les marques du groupe Rossignol confortent leur position de n°1 des ventes avec une part détenue de 69,9 % tout articles confondu. « Bars parallèles » entretient des relations privilégiées avec Rossignol (le fondateur de la franchise était manager au siège de l'entreprise « américano-savojarde »).

1-4) L'offre de services associés

« Bars parallèles » propose comme tous les magasins de station un service de location et d'entretien du matériel. Celui-ci représente 35% du chiffre d'affaires hivernal et 10% hors saison.

En effet, les Français investissent de moins en moins dans le matériel de ski. On estime à 60 % les adeptes de la location.* Selon la Fédération française des industries du sport (Fifas), le succès de la location se conjugue avec une progression des ventes de skis alpins de 8 % la saison dernière (575 000 paires), et de 5 % pour les skis de fond (40 000 paires). Mais ces chiffres s'expliquent justement par la bonne tenue des ventes aux loueurs, qui représentent 45 % du volume. Dans ce contexte, notre unité commerciale suit le mouvement en augmentant au maximum ses marges sur les locations. La réparation et l'entretien sont déjà des activités à forte valeur ajoutée, mais décroissante en volume.

* source AFIT

1-5) Les principaux concurrents

Sport Pizza	0.8 millions d'euros de chiffre d'affaires (2004). 5 salariés à 35 heures – ouverture 10 heures - 20 heures. Surface 300 m ² + : service rapide - située à 200 mètres des remontées (contre 70 mètres pour BP), aménagement vieillot et inadapté à la clientèle haut de gamme de la station
Glissa fond	0.3 millions d'euros de chiffre d'affaires (2004). 4 salariés à 35 heures – ouverture 10 heures - 20 heures. Surface 200 m ² + : au pied des pistes, ¾ CA sur la location - nom peu porteur
Risoul Impact	0.2 millions d'euros de chiffre d'affaires (2004). 3 salariés à 35 heures – ouverture 10 heures - 20 heures. Surface 300 m ² + : premier magasin de la station (1972) - entreprise familiale peu dynamique

1-6) Positionnement et avantages concurrentiels

Les éléments les plus importants dans le plan de marchéage des distributeurs sont l'emplacement, la politique de prix, l'assortiment et la politique de services. Sur ces points, toutes les unités commerciales de la franchise ont une politique identique. Seule la politique de communication varie d'une franchise à l'autre .

Mix	Politique de produit	Politique de distribution	Politique de communication	Politique de prix
Mix Détaillants	Assortiment, service et politique de marque	Localisation des points de ventes, merchandisage et méthode de vente	Communication commerciale externe et dans le point de vente	Marges, taux, promotions etc.
Principaux éléments distinctifs	Un assortiment systématiquement plus large que les magasins de station sur les matériels et une politique haut de gamme sur les textiles.	Tous les points de ventes de la franchise sont nécessairement implantés à moins de 100 mètres du départ des pistes. Rayons organisés par univers avec une spécificité, un « coin Salomon », qui nous permet de travailler en collaboration étroite avec les marques du groupe	positionnement sur la qualité de service et de matériel. Cibles géographique. Moyen privilégiés : mercatique directe (ISA), affichage en station et sponsoring des compétitions locales	Prix alignés sur la concurrence (coeff multiplicateur 2,2) et proposition de conditions de paiement différé sur 3 mois sans frais. Pas de promotion

2) Bilan et diagnostic partiel de l'UC

2-1) Bilan (S.W.O.T)

Très bien située et disposant d'atouts décisifs (surface de vente, système d'information) l'unité commerciale « Bars parallèles » de Risoul s'est imposée en quelques années sur le marché local. Les possibilités de croissances étant limitées par les coûts et disponibilités immobilières, l'objectif commercial principal est désormais de maintenir son niveau de fréquentation, de maintenir les bonnes relations avec la clientèle régulière et de renforcer le positionnement [haut de gamme / qualité] pour pouvoir augmenter la rentabilité du mètre linéaire. Dans ce contexte et en s'appuyant sur divers documents (disponibles en annexe) nous pouvons retenir les principaux éléments d'un bilan dans les tableaux qui suivent.

Menaces	Opportunité
Diagnostic externe	
<p>Encombrement de la région et saturation du trafic routier limitant les déplacements et réduisant au fil des ans la zone de chalandise</p> <p><i>Extrait du corrigé de Rossignol sujet ACO 2002</i></p> <p><i>Les marchés sont très sensibles à l'environnement économique, exemple baisse du marché durant la crise économique asiatique, et à l'environnement climatique : un mauvais enneigement peut freiner le marché.</i></p> <p><i>Les marchés progressent peu en volume : 7 millions d'engins vendus chaque année.</i></p> <p><i>Il y a une "canibalisation" entre les différentes pratiques du ski</i></p> <p><i>Forte concurrence entre des groupes puissants : Salomon, Rossignol et Head</i></p>	<p style="text-align: center;">L'environnement</p> <p style="text-align: center;">Aménagement d'un parking sous terrain centre station avec une sortie à 60 mètres du magasin</p> <p><i>De nombreux facteurs sont favorables au développement des loisirs : réduction du temps de travail, éclatement des vacances, émergence de nouveaux touristes (les pays de l'Est, la Chine...), climat économique assez favorable.</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Les marchés :</i></p> <p><i>Opportunités de diversification avec le développement de nouveaux segments : les vêtements, les accessoires...</i></p> <p><i>Renouvellements plus fréquents du matériel des loueurs</i></p> <p style="text-align: center;"><i>La demande :</i></p> <p><i>De manière générale on constate un réel engouement des publics pour les sports de neige.</i></p> <p><i>Les nouvelles pratiques (snowboard, freestyle, freeride...) dynamisent le marché.</i></p> <p><i>Les skieurs apprécient la sophistication des équipements et recherchent les marques. Cette tendance permet une progression du marché en valeur.</i></p>

Sources principales : 1) Etude de l'FFS 2) Rapport d'activité 2004/2005 Rossignol 3) etc 4) etc.

Forces	Faiblesses
Diagnostic interne	
<p>Enseigne connue, image favorable Equipe plutôt efficace et ambiance générale dynamique . Système d'information performant.</p> <p>Leader sur la station avec une progression légèrement supérieure à celle du marché. Sa part en volume et en valeur a progressé régulièrement pour se stabiliser à 26% sur les deux dernières années</p> <p>Organisation et management original pour ce type d'unité commerciale, chaque vendeur est intéressé a ses propres résultats ainsi qu'à ceux de l'équipe. Chacun est relativement autonome dans l'organisation de son univers et de ses plannings de son équipe. Des points de contrôle sous forme de briefings hebdomadaires sont organisés après avoir comparés les performances des autres UC de la franchise sur les tableaux de bords communs.</p> <p>Si nous nous penchons sur le résultat opérationnel des 4 dernières années (annexe) nous remarquons un nette progression (+15%) ainsi qu'une hausse de la CAF. Le fond de roulement net global insuffisant va progresser l'an prochain (amortissement du système informatique).</p>	<p>Difficulté d'organisation face à l'irrégularité des flux de clientèle..</p> <p>Glissafond est plus performant sur la location de matériel (le magasin est conçu à cet effet). Malgré des produits contre cyclique, l'entre saison est très coûteux à l'UC. Pour garder un personnel qualifié, 5 personnes sur 9 sont des permanents. Les salaires, le bail et les emprunts divers absorbent toute la trésorerie en mai, juin et septembre octobre novembre. Le recours a du financement à court terme est encore fréquent.</p> <p>Le BFR (très négatif en saison) ne suffit pas à couvrir les besoins en morte saison. Les placement VMP et autres ne permettent pas de compenser les découverts bancaires de l'automne.</p> <p>Si des conditions intéressantes ont été négociées avec l'entreprise Rossignol, la franchise manque de pouvoir sur la plupart des autres fournisseurs et augmenter les délais de paiement semble aujourd'hui impossible.</p> <p>L'UC de Risoul n'est pas à l'abris d'une mauvaise saison. Sa structure financière la mettrait dans une situation critique.</p>

2-2) Diagnostic

Globalement, plus performante que la concurrence l'UC de Risoul n'a à mon sens en matière de stratégie commerciale qu'un effort minime à faire sur l'activité location pour rester en phase avec la demande. Suivant l'analyse des force de Porter, l'arrivée d'un nouvel entrant est peu réaliste compte tenu des cours immobiliers. Les équilibres avec les fournisseurs sont stables et aucun service de substitution ne s'annonce (la vente en ligne comme la pratique Rossignol est d'avantage une menace pour les décathlon et autres inters ports de plaine plutôt que pour les magasins de station). La pression concurrentielle est stable, la rentabilité de l'activité est donc relativement figée. Par ailleurs, nos principaux concurrents locaux étant propriétaires des fonds et des murs, seule une croissance interne est envisageable à court et moyen terme. Celle-ci sera vite limitée en volume par la capacité d'accueil du magasin, aussi, c'est vers une montée en gamme qu'il va falloir se tourner. Pour ce faire, les prestations de service doivent être irréprochables et l'offre de location comme l'offre de vente devront être valorisées et distinctes de la concurrence. En terme de management et de gestion, compte tenu du risque pur lié à l'enneigement, il serait semble-t-il judicieux de revoir la structure financière de l'entreprise. Il faudrait augmenter le capital ou renégocier la dette à long terme afin que les ressources stables financent les emplois stables.

Enfin, soulignons que la réactivité et la souplesse du management permettent d'envisager sereinement les évolutions des attentes et du marché.

3) Préconisations

3-1) Projets étudiés

Après le précédent diagnostic, j'ai orienté mon travail dans le cadre du stage de seconde année vers la montée en gamme du magasin. Pour se faire, plusieurs projets s'inscrivant dans la politique de l'UC ont été envisagés. Un projet centré sur la communication externe, un projet de fidélisation et un projet de « centre d'essai ». Dans le tableau ci-dessous vous trouverez une description sommaire des trois projets et de leurs avantages et inconvénients.

Descriptif		
Communication externe	Fidélisation	« centre test » : offre Top raiders
En partenariat avec l'école du ski français, proposer des animations et jumeler des ventes avec des cours de skis ou faire gagner des stages (winner per store)	A partir de notre fichier clients, proposer une carte fidélité sur les achats et une option parrainage pour donnant lieu à des cadeaux pour toute recommandation d'un tiers qui viendrait louer du matériel	Créer en partenariat avec une des marques de Rossignol un centre test sur les prototypes et le matériel dernier né haut de gamme. Un service de location de matériel d'avant garde moyennant un supplément.
Objectifs, avantages des projets, coûts et délais		
<p>Une augmentation à court terme de la notoriété : connaissance et reconnaissance de l'enseigne.</p> <p>Une amélioration à terme de l'image de l'enseigne</p> <p>Du trafic sur l'unité commerciale et une extension aux autres franchisés de l'opération</p>	<p>la carte incite le client à régulièrement fréquenter les magasins. Elle crée un sentiment d'appartenance. a carte permet une approche mercatique différenciée et personnalisable, la personnalisation de la carte permet de suivre les comportements d'achat du client et envisager un marketing différencié et des actions ciblées donc plus efficaces.</p>	<p>Le centre test sert de vitrine à la marque en montrant les nouveaux matériels et permet à l'enseigne de réaliser des opérations de relation publique en permettant aux VIP et aux journalistes d'essayer les nouveaux matériels</p> <p>Faire absorber une partie des dépenses par notre partenaire</p> <p>Augmenter le tarifs des locations</p> <p>Utiliser un vecteur d'image cohérent à peu de frais</p>
coût et délais	coût et délais	coût et délais
<p>Coût estimé du projet : 6500 euros, durée 2 mois.</p> <p>Nous avons écartés ce projet qui au départ retenait toute notre attention pour deux principales raisons : l'ESF craignait localement d'être en conflit avec les autres commerçants de la station. uoique très concret et sans doute porteur, ce projet ne correspondait pas exactement en terme d'image en positionnant certes l'enseigne sur un registre de crédibilité, mais pas nécessairement haut de gamme et innovation.</p>	<p>Coût estimé du projet : 2500 euros, durée 1 mois.</p> <p>Nous n'avons pas écarté le projet, mais la franchise de la Plagne se chargera de le mettre en œuvre pendant la morte saison.</p>	<p>Coût estimé du projet : 5000 euros, durée de mise en place 2 mois. Ce projet a été retenu principalement parce qu'il est durable, qu'il peut s'autofinancer et qu'il va nous permettre d'attirer la clientèle pionnière haut de gamme présente en station,</p> <p>De proposer une offre de location différentes des autres loueurs</p> <p>Et qu'il correspond parfaitement à la stratégie commerciale et de communication de notre enseigne.</p>

3-2) Choix de la nouvelle offre de location « top raiders » et justification.

Ce partenariat correspond à une double volonté, celle de Rossignol qui a déjà ouvert des centre test aux USA, et celle de notre enseigne qui cherche un facteur de différenciation sur son offre et particulièrement sur l'offre de location. Parfaitement en phase avec le positionnement haut de gamme, compétences maximales de « Bars parallèles », ce projet nous offre la possibilité de développer à peu de frais des relations publiques et relations presse sur la station et de profiter de l'image d'excellence et de la notoriété de Rossignol. Avec un investissement mineur, nous pouvons mettre en place un partenariat exclusif. D'un point de vue technique Rossignol peut recueillir l'opinion des consommateurs sur certains nouveaux matériels et améliorer les produits avant leur lancement définitif. Nous leur transmettons à cet effet toutes les données nécessaires (à partir de questionnaires qualité qu'ils nous fournissent). La marque va de plus au contact de ses clients potentiels et renforce son capital image. De plus, Rossignol utilise déjà ponctuellement le concept de « Center Test » et peut nous faire profiter de son expérience.

Le cahier des charges et la note de cadrage complets seront fournis en annexe. Vous trouverez ci-dessous une version synthétique de la note de cadrage soumise au tuteur, au franchiseur et aux partenaires. Celle-ci évite les répétitions dues au présent dossier.

1 Introduction : objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Type de projet : Augmentation de l'activité commerciale par le développement de l'offre produits/services • Augmenter les parts de marché en valeur et non en volume, renforcer l'image haut de gamme dans l'assortiment et le service, dégager des excédents de trésorerie supplémentaires en haute saison, ne pas générer de coût en moyenne et basse saison • Proposer un service de location haut de gamme et « avant-garde » en adaptant un « test center » Rossignol dans l'UC de Risoul • Début du projet septembre 2005, mise en place saison 2006 • Gain attendu : +30% sur le résultat net des locations
2 Analyse des solutions	le projet retenu s'inscrit parfaitement dans la logique stratégique et commerciale de l'UC compte tenu de la clientèle plutôt haut de gamme de la station et des objectifs sus cités.
3 Solution retenue	<p><u>Description :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Après convention et accord des partenaires, il faudra aménager un espace dans le lieu de vente, tarifier la prestation, former les vendeurs etc. <p><u>Conditions de mise en oeuvre :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Moyens humains : 3 à 4 personnes. Divers matériels et diverses production (supports écrits, divers supports de communications, formation des vendeurs, documentation, ILV)
4 Le budget	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts et charges (externes ou internes) : 5000 euros • Coûts de déploiement : pris en charge par Rossignol • Coût de fonctionnement prévisibles : 500 euros

5 L'organisation	<p>Les intervenants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le manager de l'UC • Responsable du projet : moi même • Autres acteurs : Benoît, Gégé, Simone, M. U et son assistante chez Rossignol, Madame A, notre franchiseur. • Planning de suivi du projet, Reportings : cf partie 4
6 Le phasage et la planification	<ul style="list-style-type: none"> • présentation et accord de principe des partenaires (octobre) • calculs des coûts, délais et des répercussions (novembre-décembre) • enquête auprès des clients de l'UC • mise en place pour pâques • mesure des résultats, décision d'extension du projet aux autres franchisés

4) analyse des répercussions du projet

4-1) Diagnostic du projet

Les objectifs du projets seront en termes quantitatifs faciles à contrôler. Le seuil de rentabilité ayant été calculé (annexe), sitôt celui-ci atteint, le résultat du projet sera positif. En ce sens, l'objectif initial paraît plus que réaliste (obtenir 5 locations journalières sur l'offre Top raiders à 25 euros au lieu de 15 sur le matériel usuel) d'autant que l'enquête menée en décembre auprès de 150 clients laissait envisager un potentiel de 20 locations journalières.

Il faudra attendre la fin d'une saison complète pour tirer un bilan plus global de l'incidence du projet. Les résultats qualitatifs seront naturellement plus difficiles à évaluer à court et moyen terme. Le seul point négatif est à ce jour le démarrage tardif dans la saison de ski. Bloqué par l'obtention des accords et la phase de négociation avec Rossignol, la mise en place du projet a été fixée au vacances de pâques zone 1.

A ce titre, nous générons un risque important lié à l'enneigement. Non seulement celui-ci est déterminant pour l'affluence, mais en cas d'insuffisance de neige, nous ne pourrions pas courir le risque de louer le matériel de glisse haut de gamme et le projet devrait se limiter aux combinaisons, gants, chaussures, lunettes... pour pouvoir bénéficier des assurances et perdrait ainsi une partie de son intérêt.

Ainsi, cette éventualité m'a amené à organiser une réunion de décision pendant le stage de février avec les divers partenaires. La note de cadrage et les résultats de l'étude leurs ont été présentés, les prévisions météorologiques etc, et nous avons du décider à l'unanimité du lancement ou du report du projet.

4-2) Choix des moyens à mettre en œuvre :

La répartition détaillée du volume de travail par ressources, les calendriers, les divers éléments relatifs à la gestion du projet seront disponibles en annexe.

La planification initiale basée sur 35 jours ouvrables après l'accord de l'ensemble des partenaires a été globalement respectée (2 jours d'avance), le chemin critique était de 45 jours. Le coût global de 4700 euros correspond sensiblement aux prévisions (5000).

- **Humains**

Pour mener à terme le projet un total de 245 heures réparties en 4 personnes hors sous-traitants est nécessaire. Sur les bases initiales, une modification de l'organisation quotidienne en découle pendant la saison de ski. La première approximation était d'une heure par jour pour un vendeur mobilisé pour ce service. A posteriori, ce temps a doublé. En terme de coût global lié au personnel, l'allocation des ressources pour la mise en place du projet donne en brut toute charges comprises 1500 euros. L'impact sur le temps consacrée à sa vente au quotidien est pris en compte dans l'annexe résultat financier du projet.

- **Budget et Matériel** (extrait du cahier des charges)

Les principales charges du projet représentent l'aménagement du coin location (menuiserie), l'Information sur le lieu de vente et l'augmentation de la prime d'assurance sur le matériel.

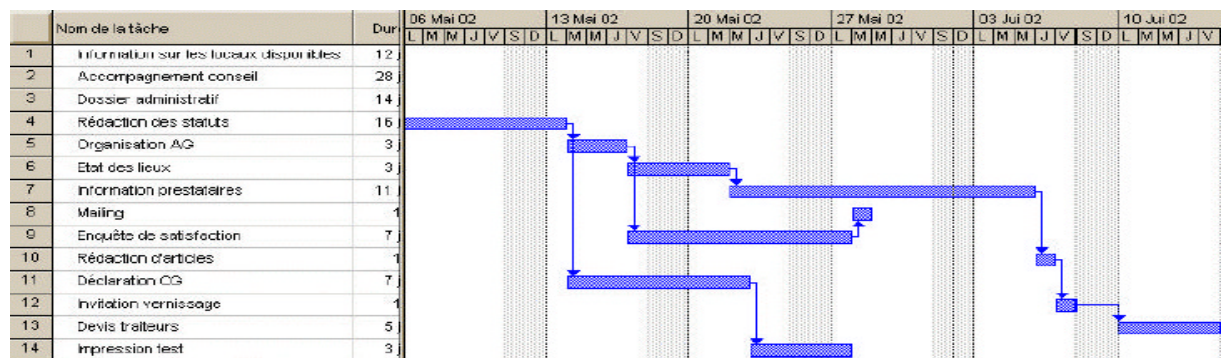
Etape	Coût	Durée effective
Etude documentaire, avant projet	200 euros	15 jours
Enquête clients	150 euros	10 jours
Accord avec les partenaires (dont surprime d'assurance)	2500 euros	30 jours
Mise en production (documents et aménagement du local)	1500 euros	15 jours
Communication dans la station (affichage, brochures et PLV dans les hôtels restaurants)	750 euros	5 jours
Etude documentaire, avant projet	200 euros	15 jours
Enquête clients	150 euros	10 jours
Accord avec les partenaires (dont surprime d'assurance)	2500 euros	30 jours
Mise en production (documents et aménagement du local)	1500 euros	15 jours
Communication dans la station (affichage, brochures et PLV dans les hôtels restaurants)	750 euros	5 jours
		75 jours 5000 euros

- **Répercussions à moyen terme**

Le bénéfice prévisionnel du projet (estimé à 2500 euros) n'est pas le seul enjeu. Le retour d'information à notre partenaire Rossignol l'a convaincu d'étendre le projet à toutes les franchises. Les retombées presse et l'effet de bouche à oreille sont tout aussi important pour le développement de l'unité commerciale et la consolidation de son leadership.

5) Mise en œuvre et suivi

Le projet ayant été réalisé, vous trouverez ci dessous les diagrammes Gantt et réseaux PERT utilisés pour son pilotage. En annexe pourront être fournis les éléments prévisionnels initiaux.



Bilan partiel

ELEMENTS DE CONTENU
<ul style="list-style-type: none"> • Excellent accueil du projet par les clients • Qualité de neige très favorable
RESULTATS
<ul style="list-style-type: none"> • le résultat obtenu est 3 fois supérieur à l'objectif économique et 1,8 fois supérieur aux prévisions obtenues par l'étude • cet écart est trop important et cause de fréquents refus. Nous avons du limiter la durée de location à une demi journée pour pouvoir faire face à la demande. • La qualité de l'enneigement et le soleil explique ces difficultés • Des retombées presse importante ont accompagnés le lancement de cette offre (ski magazine, alicé ça glisse, etc) cf annexe
ORGANISATION
<ul style="list-style-type: none"> • Le fonctionnement initial prévu (un vendeur chargé d'expliquer au client et de « livrer » le matériel) a du rapidement être revu. Deux autres vendeurs ont du être formés pour répondre à la demande.
TECHNIQUES DE MANAGEMENT DE PROJET
<ul style="list-style-type: none"> • Les techniques de prévisions et d'allocation de ressources ont montré leur limite dans un contexte ou des facteurs extrinsèques sont « sur déterminants ». Nous avons envisagé cette possibilité ; mais il fallait fixer une limite à l'équipement et à l'espace alloué au projet. Nous avons imaginé la solution de limitation de la location et la solution de réservation pour gérer une sur affluence. Nous avons du les mettre en œuvre en rencontrant simplement une suractivité pendant les trois premiers jours.

Conclusion

Les coûts et les divers résultats ainsi que les retombées presse fournies en annexe montrent que les objectifs ont été atteints. Le projet sera étendu à l'ensemble des franchisés l'an prochain et le système de réservation sera mis en ligne sur le site de la franchise. Divers courriers et articles attestent de la satisfaction des partenaires. Une enquête téléphonique sera effectuée cet automne auprès des clients ayant bénéficiés de cette offre pour savoir s'ils comptent renouveler la location, s'ils ont parlé de cette offre à leurs amis etc...

II - LA PARTIE ADMINISTRATIVE

1. Une attestation de conformité du contenu du dossier au projet réellement réalisé

BTS MANAGEMENT DES UNITES COMMERCIALES SESSION 2006 ÉPREUVE PROJET DE DEVELOPPEMENT DE L'UNITE COMMERCIALE		
ATTESTATION DE CONFORMITE DU DOSSIER DE P.D.U.C		
STAGIAIRE : Nom : Prénom :		UNITE COMMERCIALE : Raison sociale : Adresse :
INSTITUT DU PROJET :		
DATES DE REALISATION :		
ELEMENTS DU DOSSIER A CERTIFIER	Signature du tuteur <i>(apposer le cachet de l'entreprise)</i>	Signature du formateur <i>(apposer le cachet de l'établissement de formation)</i>
❖ conformité du projet au contexte de l'établissement d'accueil		
❖ réalité du travail d'étude mené par le candidat		
CAS EXCEPTIONNEL D'UN PROJET COLLECTIF DE DEVELOPPEMENT DE L'UNITE COMMERCIALE		
Liste des participants (3 au maximum)	Tâches réalisées par chaque participant	

2. Pour les candidats en formation initiale, un certificat de stage

BTS MANAGEMENT DES UNITES COMMERCIALES SESSION 2006 CERTIFICAT DE STAGE P.D.U.C		
> STAGIAIRE : NOM : PRENOM(S) : Né(e) le : SIGNATURE :		> ETABLISSEMENT SCOLAIRE : NOM : ADRESSE : TELEPHONE : TELECOPIEUR : <i>(apposer le cachet de l'établissement de formation)</i>
> PERIODES DE STAGE EFFECTUEES PAR LE STAGIAIRE		
1/ MISSIONS PREPARATOIRES ET DE SUITE <i>Rappelé 20 demi-journées maximum et 10 semaines</i>	Nombre de demi-journées	
2/ PERIODES D'IMMERSION TOTALE <i>Rappelé 5 semaines maximum</i>	Nombre de journées entrées :	Nombre de semaines :
DU AU		
DE ÀE.....		
DU ÀE.....		
TOTAL		
> ENTREPRISE : RAISON SOCIALE : NUMERO DE STRE : ADRESSE : TELEPHONE : FAX : Mail :		> TUTEUR : NOM : ADRESSE DE L'UNITE COMMERCIALE : TELEPHONE : FONCTION : SIGNATURE : (apposer le cachet de l'entreprise)

Pour les candidats sous contrat de qualification, « l'Attestation de réalisation de contrat » qui est fournie lors de l'inscription à l'examen, remplace le certificat de stage fourni par les étudiants en formation initiale. Nous demandons toutefois une photocopie du contrat de travail afin de la joindre au dossier (par sécurité).