

Nom : Nallis

Prénom : Olivier

Numéro ID : 221170

Une couverture sans
fleuriture.
Votre numéro de candidat,
Eventuellement le nom du
projet et pas plus.

BTS

Management des Unités Commerciales

Session 2006

Projet de développement de l'unité commerciale

« centre test »

Remarques suggestions : olivier@nallis.fr

Sous un angle très marketing, vous complétez la description faite pour l'ACRCE en balayant les 4 éléments du mix, les principaux points notables sur l'offre, la demande. Vos enseignants vous diront où trouver des informations sur le marché (INSEE, CREDOC, CCI, Syndicats etc.). A mon sens, une analyse aboutit à des conclusions. Ne soyez pas définitifs dans vos jugements, mais engagez vous.

Le bilan ne doit pas être un simple « bis » ou un développement de la partie 1. Vous devez, je pense, approcher l'UC sous les aspects managériaux, humains, informatiques, marketing et gestion. Si vous n'avez pas d'éléments financiers (succursales) comparez vous aux normes de la profession (CA m, CA/ personnel, Clients/jour par employé etc.). Je vous recommande très vivement de citer précisément vos sources.

Du 1 et 2 découlent forcément plusieurs idées d'amélioration. Si rien ne vient, revoyez le travail de diagnostic, essayez de « brainstormer », si toujours rien ne vient êtes vous vraiment motivé? N'avez vous pas écarté des idées parce que leur mise en place vous effraie? Avez vous vraiment fait le tour de ce que font les concurrents en matière commerciale? Connaissiez vous vraiment les moyens d'action traditionnels? Si vous êtes honnête et que vous avez bien compris le sens de ce travail, il est strictement impossible que vous n'ayez pas de projet.

SOMMAIRE

(extrait d'espace muc.free.fr, complété)

I - LA PARTIE DESCRIPTIVE DE L'ACTIVITE DU CANDIDAT

Première partie : 2 pages environ en proposant

« UNE ANALYSE COMMERCIALE STRUCTUREE ET ACTUELLE DE L'UNITE COMMERCIALE ».

- Présentation du réseau : Structure, organisation, nombre et répartition des U.C., position concurrentielle, tâches centralisées, autonomie laissée aux U.C.,
- Présentation de l'U.C. : Performances par rapport au réseau, nombre d'employés, chiffre d'affaires, ...
- Positionnement : type d'offre, services associés, innovations, niveau de prix, typologie de clientèle.
- Position concurrentielle : position relative sur le marché
- Avantages concurrentiels : concurrents directs et indirects : nature, nombre, facteurs de différenciation, ...

Deuxième partie : 2 pages environ, partie déterminante

« UN DIAGNOSTIC PARTIEL DE L'UNITE COMMERCIAL »

Menaces et opportunités par rapport à l'environnement extérieur

- l'environnement économique (croissance économique, évolution des revenus, évolution des prix, etc.)
- l'environnement social (évolution au niveau démographique, changements de types de clientèle, etc)
- l'environnement technologique, l'environnement juridique et réglementaire (contraintes et opportunités législatives), l'évolution de la branche d'activité (circuits de distribution, fournisseurs, clients, entreprises concurrentielles)

Forces et faiblesses de l'UC et de son organisation commerciale.

Il s'agit de mesurer les performances et les coûts de l'U.C. au niveau des différentes fonctions : approvisionnement, vente, service après-vente, ressources humaines, etc.

N.B. : ce diagnostic devra s'appuyer sur des informations internes ou externes, enquêtes, études, déjà disponibles dans l'U.C. ou trouvées par le stagiaire. Il ne pourra en aucun cas s'agir d'impressions ou de ressentis. J'ajouterais : ne vous contentez pas de coucher sur papier ce que vous raconte votre tuteur, cela se verrait inévitablement à l'oral et en plus cela n'apporterait rien, ni à vous même, ni à l'UC.

Troisième partie : deux pages environ (voire 3), un logiciel Gestion de Proejt ou à minima un tableur paraît indispensable.

« UNE PRECONISATION, ABOUTISSEMENT D'UN CHOIX, JUSTIFIEE ET ARGUMENTEE »

En fonction de l'analyse précédente, des idées émergent. Plusieurs pourraient se transformer en projets et être mis en œuvre pour accroître les performances de l'entreprise en tenant compte des contraintes. Il convient de mettre en évidence les différentes solutions qui s'offrent. Puis de faire un choix pour l'une de ces solutions en le justifiant. Il faudra donc expliquer en quoi ce choix semble le plus pertinent en fonction de la présentation et du diagnostic qui précèdent. Il convient également de présenter un cahier des charges détaillé (ou les grandes lignes et de renvoyer vers un cahier des charges en annexe si celui-ci est trop long).

L'idée retenue devient un projet. La différence fondamentale est qu'un projet peut être décomposé en une succession de tâches. Chacune peut avoir plusieurs intervenants avec un coût et une durée qu'il va falloir dans un premier temps estimer

Un logiciel de gestion de projet vous permettra de gagner un temps considérable. Sinon un tableur fera l'affaire. Une fois l'estimation globale des coûts et délais effectuée, quand votre tuteur et votre enseignant valident le projet, il vous reste à trouver les données, les prestataires, en mode réel et remplacer les estimation par des devis. Vous devez fiabiliser au maximum les données du projet.

Quatrième partie : deux pages environ

« UNE ANALYSE DES REPERCUSSIONS HUMAINES, FINANCIERES ET ORGANISATIONNELLES DE LA PRECONISATION »

Il s'agit ici d'envisager toutes les conséquences de la mise en œuvre du projet.

- humaines : personnel nécessaire à la réalisation du projet, compétences nécessaires, recrutement interne ou externe
- financières : calculs des coûts engendrés par l'ensemble de la mise en œuvre du projet (achats, communication, ...).
- organisationnelles : matériel nécessaire, temps de mise en œuvre, méthodes utilisées, ...

De nouveau, les arguments devront être étayés par des recherches, des calculs, même si vous les fournissez uniquement en annexe. Une simple liste sera ici insuffisante. Vous devez inscrire le plus possible le projet dans la réalité. Au début vous estimez les coûts et les durée, après, vous les évaluez. Autrement dit, vous avez six semaines pour passer de « environ 1500 euros pour l'acquisition d'un serveur » à « 1390 euros HT pour la solution retenue chez dell computer, référence etc. », autre exemple : en début de projet : imprimer un mailing à 10 000 exemplaires, nous comptons environ 1800 euros... en fin de projet : après avoir eu plusieurs devis, l'évaluation de cette tâche devient « pour 10 000 exemplaires recto verso quadri 120 grammes couché mat, le meilleur devis (fourni en annexe) se monte à 1250 euros HT. »

Cinquième partie : une page environ

DES PREMIERES REFLEXIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA PRECONISATION

Il faudra ici avoir réfléchi à la planification et à l'enchaînement des tâches (planning, diagramme PERT ou de GANT) Il faudra également avoir prévu les outils et méthodes pour contrôler l'avancement du projet, évaluer les résultats. Cela doit vous rappeler vaguement quelque chose, non ? Ceux qui auront utilisé MS Project verront cette partie entièrement et automatiquement réalisée. Dans le cas contraire, à vos calequettes et vos calendriers... à faire à tête reposée après le dernier stage !

Cette idée de PDUC est particulièrement intéressante si elle est traitée avec tous les égards dus à son rang. La seule condition est d'y consacrer du temps. Je rappelle que théoriquement vous devez lui allouer 6 semaines. Ce PDUC est séduisant à plusieurs niveaux : c'est un travail personnel, c'est un travail qui justifie la qualification de manager de par l'approche globale et documentée que vous devez faire de votre UC et enfin, avantage non négligeable, c'est un mode de fonctionnement (projet) transposable dans de nombreux domaines d'activités. En clair, si vous remplissez des fiches SIC bêtement pour rien, le travail que vous ferez sur votre dossier sera réutilisable dans votre vie professionnelle. Il est impératif de suivre la démarche analyse - diagnostic - projet. Ne commencez pas par le projet si vous voulez qu'il soit cohérent avec les besoins de l'UC et le marché.

Ceci est la deuxième version d'un document élaboré à partir des référentiels et des indications fournies par le rectorat. La précédente version a été mise à disposition sur de nombreux sites et téléchargée plus de 50 000 fois sur le seul espace-muc.fr. Certains collègues m'ont fait remarquer que le dossier était un peu ambitieux par rapport au temps réellement consacré et un peu trop technique sur certains points pour un niveau BTS. Je ne partage pas cet avis mais j'en tiens compte. Aussi je vous en propose une version non pas plus simple mais plus « pédagogique ». Dans la marge figurent des commentaires destinés à vous aider à réaliser votre propre dossier.

La partie analyse commerciale proposée est imaginaire. Il est impossible de proposer un plan universel avec le nombre de pages imposées et la variété des activités. Il faudra donc présenter les informations les plus intéressantes et les plus directement liées à votre UC et votre projet. Je vous propose des réflexions inspirées de corrigés d'études de cas (Auchan, Rossignol, etc.). Même si le projet décrit engage peu de moyens, rassurez vous il semble relativement ambitieux pour la plupart des stages que vous pourriez effectuer. A vrai dire, celui-ci importe peu, vous êtes évalué, votre rigueur, votre maîtrise et votre travail sont évalués, pas votre Unité Commerciale, du moment qu'elle est conforme aux exigences du diplôme. Ce dossier doit impérativement être accompagné par des annexes le jour de l'examen (rapport d'étude, articles de presse, photos, devis, contrats, échantillons...). Les éléments d'analyse présentés ici ne sont pas nécessairement adaptés à votre cas, votre enseignant pourra vous guider dans le choix des critères du diagnostic, sur la nature du projet etc.

PS : j'ai choisi une UC dans le contexte station de ski pour pouvoir reprendre une partie du cas Rossignol dans les annexes que je montre à mes étudiants. Les tâches, PERT etc., ne correspondent pas au cas, elles sont juste là pour illustrer les propos et peuvent sortir automatiquement de MS Project à partir de votre document.

Sommaire

D'un point de vue formel, je vous recommande la sobriété.

A quantité égale, préférez une écriture petite et aérée à une occupation volumineuse de l'espace par des gros titres, des grosses polices et des « word art », clip art ou autres monstruosité.

Rédigez des phrases courtes, mais rédigez ! Exit les tirets et les multiples tableaux de l'ACRC, « Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement et les mots pour le dire vous viennent aisément » écrivait je crois Boileau.

Même si le jury a peu de temps pour lire le dossier, n'oubliez pas qu'il s'agit d'un travail réfléchi et soigné. Vous n'êtes pas à la fête du remplissage et vous ne pouvez pas coller des « mots de cours » n'importe où pour faire beau.

Ce dossier est le support principal d'une présentation de 15 minutes suivie d'une discussion. Son contenu détermine votre prestation, sa qualité est déterminante pour votre image et donc pour votre note. Sans oublier que contrairement à celui d'ACRC, il fait l'objet d'une notation dans la grille d'évaluation.

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

Analyse commerciale

En 1991, M 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.

Dans un premier, vous pouvez synthétiser la partie descriptive (dossier d'ACRC) en quelques lignes pour que le jury situe votre UC.

Profitez de l'analyse pour rappeler très brièvement votre travail de première année au sein de l'UC.

Le simple fait de se comparer sur des indicateurs simples montre que vous avez fait une approche documentaire de votre UC et de son marché. Il n'est pas difficile de trouver les données sectorielles (INSEE) et de voir par exemple si le CA/salarié est plus ou moins important que la moyenne du secteur. En terme choisi, vous avez donc trouvé un indicateur de productivité.

Bien évidemment, vous n'avez pas à disposition nécessairement tous les chiffres qui permettent un cadrage sérieux de l'UC et du réseau sur le marché. Il faudra aller les chercher. Déterminer le rendement ou le CA au m. est à la portée de tout le monde. Estimer ou se procurer (infogreffe, société.com etc) des indications sur les CA et résultats des proches concurrents est également tout à fait réalisable sauf si vous êtes confrontés à des succursales auquel cas, vous pouvez faire une estimation en fonction des normes du secteur.

Vous devez à mon sens impérativement finaliser cette partie ainsi que le diagnostic avant de chercher un projet.

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

Attaché pendant mes stages au responsable de l'Unité Commerciale de Risoul, 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 19 millions d'euros de chiffre d'affaires, la franchise occupe le 12^e rang français des détaillants d'articles de sports et les 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 opérationnel de 200 K€ la place en 2005 en terme de performance proportionnellement au dessus des concurrents 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, 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. Les produits leaders sont les skis alpins (45% des ventes) suivis par les surfs (23%) et les vêtements (15%). 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 68,8 % 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.

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 (étude complète en annexe)

Comme vous pourrez le constater, le projet repose sur la location de matériel, il me paraît donc opportun d'indiquer dans l'analyse, que cette activité suit une tendance porteuse

Dans l'esprit et la démarche idéale pour l'examen c'est en observant le marché et en soulignant cette opportunité d'engagement pour la location de matériel que vient l'idée de service qui se transforme en projet.

Avec l'aide de votre enseignant, si vous lui amenez une matière première suffisante, vous pourrez sans difficulté repérer les points à développer pour fournir un exposé de qualité au jury.

1-5) Les principaux concurrents locaux

Sport Pizza	0.8 M€ 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 M€ 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 idiot
Risoul Impact	0.2 M€ 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) - emploi uniquement des saisonniers

Je rappelle à tout hasard que la préparation de cette épreuve est censée vous occuper plusieurs semaines. Peut-être ne connaissez-vous pas tous les termes employés ci-contre et peut-être ne savez-vous pas faire les calculs utilisés. C'est une bonne occasion d'apprendre ! Vous avez le droit de consulter tous les ouvrages, sites et cours que vous voulez... le niveau de préparation détermine le niveau de votre prestation, en clair, vous choisissez la note que vous visez à l'examen...

Je me permets de souligner encore une fois que ce travail a un réel intérêt pédagogique et professionnel, à condition que vous le fassiez dans le bon esprit.

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
Retailer mix	Décrire l'assortiment, service et politique de marque	Localisation des points de ventes, merchandising 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 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 géographiques. 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

Bilan et diagnostic partiel de l'UC

Le fameux bilan Strengths Weakness Opportunities and Threats (j'espère qu'il n'y a pas de fautes, mon Anglais est lointain), autrement dit, force faiblesses menaces et opportunités. C'est dans les vieux modèles qu'on fait les meilleures soupes dit le proverbe. Simplissime, cette convention d'écriture des principaux points d'analyse doit vous aider à ne rien oublier, pas vous enfermer. Vous trouvez dans tous les cours, les ouvrages etc., un détail de cette analyse, menaces technologiques, juridiques etc. Bref, vous n'êtes pas obligé de remplir pour remplir : faites figurer uniquement les éléments qui ont une importance dans votre UC et expliquez surtout ce en quoi ils sont importants.

Par exemple, l'évolution climatique est une menace pour vous tous, mais sur le marché de l'automobile, il ne serait pas pertinent de la relever comme une menace non négligeable ou imminente. A l'inverse, sur le marché des articles de neige, bien évidemment, les conséquences du réchauffement constituent des menaces à court ou moyen terme et ont doré et déjà une incidence sur l'activité entraînant un besoin d'adaptation (tous les magasins en station proposent des articles de randonnée été/hiver).

Dans cette partie, l'indication des sources pour les principaux chiffres et les tendances évoquées est indispensable. La mention des sources tend à montrer que vous avez fait l'effort de recherche et que vous ne vous êtes pas contenté de demander à votre tuteur de vous remplir les grilles du dossier.

2-1) 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>Les marchés sont très sensibles à <u>l'environnement économique</u>, exemple baisse du marché durant la crise économique asiatique, et à <u>l'environnement climatique</u> : un mauvais enneigement peut freiner le marché.</p> <p><u>Les marchés progressent peu en volume</u> : 7 millions d'engins vendus chaque année.</p> <p>Il y a une "<u>cannibalisation</u>" entre les différentes pratiques du ski</p> <p>Forte concurrence entre des <u>groupes puissants</u> : Salomon, Rossignol et Head</p>	<p>L'environnement</p> <p>Aménagement d'un parking sous terrain centre station avec une sortie à 60 mètres du magasin</p> <p>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.</p> <p>Les marchés :</p> <p>Opportunités de diversification avec le développement de nouveaux segments : les vêtements, les accessoires...</p> <p>Renouvellements plus fréquents du matériel des loueurs</p> <p>La demande :</p> <p>De manière générale on constate un réel engouement des publics pour les sports de neige.</p> <p>Les nouvelles pratiques (snowboard, Freestyle, free ride...) dynamisent le marché.</p> <p>Les skieurs apprécient la sophistication des équipements et recherchent les marques. Cette tendance permet une progression du marché en valeur.</p>

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

Nous voilà dans la partie du diagnostic qui fait la différence entre les candidats.

Il y a ceux et celles qui auront une vision superficielle de leur UC et ceux qui feront l'effort d'appliquer un maximum de connaissances issues de leurs différents cours.

Dans le premier cas, je ne vois pas bien l'évolution entre BEP, Bac pro commerce, Terminale STT et BTS.

Dans le second, et c'est celui-ci qui nous intéresse, voici ce que vous pouvez faire.

Obligez vous à aborder l'UC sous les angles marketing, communication, gestion, management et informatique. Il est impossible que votre UC n'ait pas des forces ou des faiblesses significatives en matière de stocks, de trésorerie, de gestion du personnel, etc. Vous devez être capable comme dans cet exemple, en l'occurrence au sujet du BFR, d'expliquer simplement le lien qui existe entre l'activité, le marché et les difficultés de trésorerie saisonnière. Je vous demande un travail d'initiation à l'analyse financière qui est beaucoup plus simple qu'il n'y paraît. Cet effort sera profitable non seulement sur le plan scolaire (PDU, les exercices d'ARC et l'épreuve de MGUC) mais également sur le plan professionnel. Voulez-vous écarteler une ou plusieurs dimensions de l'entreprise uniquement sous prétexte qu'il faut faire trois additions et deux retraitements ?

Comme pour la première partie du diagnostic, seuls les éléments qui ont une importance dans votre UC figureront dans cette synthèse. Vous devez là encore être capable d'expliquer au jury pourquoi ils sont importants.

J'apprécie une synthèse rédigée qui fait le lien avec la partie suivante.

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 à 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 une 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 à 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'abri 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 forces 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.

Préconisations

Nous y voilà, mais alors pourquoi mentionner plusieurs projets ? Je suppose que dans la logique des choses, après une analyse et un diagnostic, plusieurs solutions sont supposées être applicables. Du fait, pour évaluer vos aptitudes à faire des choix ou vous demande de mentionner les solutions imaginées et de justifier le choix de l'idée retenue pour devenir projet.

Comment trouver son projet ?

Soyons bien clairs, on ne vous demande pas de proposer une usine à gaz monumentale mais un simple projet commercial et/ou managérial visant à développer ou améliorer l'activité de l'UC. Si vous m'avez écouté, vous avez proposé à votre tuteur avant même de prononcer le mot projet, une analyse et un diagnostic qui va vous guider dans votre champ d'action. Sans vouloir dénigrer le travail des managers commerciaux, très honnêtement et c'est un ancien directeur marketing communication qui vous parle, une fois que l'on sait ce qui ne va pas, on n'invente pas souvent l'eau tiède. Autrement dit, lorsque l'UC doit travailler son image, on dispose d'une panoplie de solutions usuelles, en terme de GRH, idem, en terme de fidélisation... Bref, la dite panoplie est relativement peu étendue et s'intitule les « moyens » d'action du marketing, ou du management. Il vous suffit avec l'aide de votre tuteur et de votre enseignant de sélectionner le moyen le plus réaliste et adéquate et de l'adapter à votre UC. En bref, j'essaie de vous dire que quand le diagnostic est bien fait, le projet coule de source, il vient tout seul.

3-1) Projets étudiés

Suite au 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.

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.
<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>	la carte incite le client à régulièrement fréquenter les magasins. Elle crée un sentiment d'appartenance. a carte permet une approche marketing 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>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>
Objectifs, coût et délais	Objectifs, coût et délais	Objectifs, coût et délais
Coût estimé du projet : 6500 euros, durée 2 mois. 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. Quoique 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.	Coût estimé du projet : 2500 euros, durée 1 mois. Nous n'avons pas écarté le projet, mais la franchise de la Plagne se chargera de le mettre en œuvre pendant la morte saison.	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. De proposer une offre de location différentes des autres loueurs Et qu'il correspond parfaitement à la stratégie commerciale et de communication de notre enseigne.

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

Quand vous l'avez choisi et attention : votre tuteur doit impérativement adhérer à votre projet même s'il n'a pas l'intention de le réaliser : c'est un gage de cohérence.

Vous pouvez justifier le choix et réaliser une note de cadrage du projet qui sera également validée par votre UC.

Cette note récapitule le pourquoi, le comment le qui et donne une première estimation du combien et du quoi.

Elle présente les grandes phases du projet (vous y reviendrez en page suivante) et les divers intervenants.

Théoriquement elle sera faite dès la première semaine de stage (ou les journées d'intégration) pour que vous ayez tout le loisir d'entrer sereinement dans l'étude du projet pendant la période de stage.

Je vous recommande également d'en faire valider un exemplaire en annexe (tampon et signature du tuteur), cela ne coûte rien et peut servir à l'examen.

Ce partenariat correspond à une double volonté, celle de Rossignol qui a déjà ouvert des centres 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.

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 créant un « test center » Rossignol dans l'UC de Risoul Début du projet septembre 2005, mise en place saison 2006
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 productions (supports écrits, divers supports de communications, formation des vendeurs, documentation, ILV)
4 LE BUDGET	<ul style="list-style-type: none"> Gain attendu : +30% sur le résultat net des locations 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

Remarques suggestions : olivier@jallis.fr

Analyse des répercussions du projet

Cette partie peut sembler de prime abord redondante avec la sélection du projet.

Je recommande à minima une description des risques, et une explication chiffrée des différents moyens humains et matériels nécessaires. C'est là que les routes des uns et des autres se séparent....

A mon sens, il est à peu près aussi pertinent de piloter un projet sans logiciel que d'extraire les racines cubiques au papier crayon. Voici ce que j'impose à mes étudiants...

Une fois les grandes étapes couchées sur papier (exemple pour une opération de marketing direct, études des opérations antérieures, conception des documents, test, fabrication, envois, bilan de l'opération),

Je recommande de diviser ces étapes en tâches (exemple : pour l'étude des opérations antérieures, il y aura comme sous tâches collectes des documents, création d'un outil d'analyse, collecte des résultats etc.), bien que cela ne signifie pas grand chose, au total, un minimum de 20 à 30 tâches me paraît raisonnable pour un projet auquel vous consacrez normalement 6 semaines.

Ceci fait, il reste à estimer l'objectif de chaque tâche en terme de coût, de moyens et de délais. Ensuite, je vous invite à saisir l'ensemble des tâches, leur durée, les moyens humains qu'elles utilisent et le coût estimatif (traitement de texte ou tableur).

C'est sans doute la partie la plus floue pour vous. Pourtant, si vous avez fait des estimations, des prévisions, des petits calculs, c'est le moment d'en exposer les résultats. A mon avis, une à deux pages, c'est soit trop courts (vous ne pouvez pas détailler votre travail) soit trop long (si vous n'exposez que les résultats).

4-1) Diagnostic du projet

Les objectifs du projet 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 laisse 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 mobilisée 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 consacré à sa vente au quotidien est pris en compte dans l'annexe résultat financier du projet.

- **Budget et Matériel**

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.

Quand cette liste est validée par votre tuteur, votre enseignant et qui vous voulez, il ne vous reste plus qu'à passer en mode projet en commençant par consulter les intervenants. Par exemple, pour mon opération de marketing direct, il me suffit de m'adresser au service comptabilité ou vente après accord de la direction pour savoir si je peux obtenir les résultats des opérations antérieures, dans combien de temps et combien de temps cela prendra à la personne qui va me fournir les infos... Exemple plus parlant, dans la phase de fabrication, il me faut demander plusieurs devis à des agences, des imprimeurs etc. J'obtiendrais donc des devis qui me permettront d'ajuster mes estimations de coûts dès que cela est possible. Du fait, j'ai gagné une annexe parlante qui montre au jury que mon PDUC n'est pas celui d'un autre et n'est pas uniquement un cas « bidou » monté à la va vite, mais bien le fruit d'un travail qui m'a permis de vraiment préparer la réalisation d'un projet.

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.

II - LA PARTIE ADMINISTRATIVE

1. Une attestation de conformité du contenu du dossier au projet réellement réalisé, pPour les candidats en formation initiale, un certificat de stage

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

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).

Rappel La commission d'interrogation est composée d'un formateur ayant en charge les enseignements DUC, GRC ou MGUC et d'un professionnel. Elle lit les dossiers en début de demi-journée, interroge quatre candidats par demi-journée, et dispose de 40 mn par candidat réparties en 15 minutes d'exposé de l'étudiant (e) et 25 minutes d'entretien.

Les 40 mn de l'interrogation se décomposent en :

- pendant 15 mn au maximum, le candidat présente son projet de développement d'une unité commerciale.
- le reste du temps est consacré à un entretien avec le jury ; cet entretien porte
 - Sur le projet présenté (contenu, méthodes, argumentation)
 - Sur les connaissances mobilisées.

Le projet est évalué sur les critères suivants : maîtrise des connaissances et savoir-faire mobilisés, rigueur de la méthodologie de recherche d'informations, rigueur dans l'exploitation des informations commerciales, maîtrise des moyens offerts par l'informatique commerciale, qualité et actualité de l'analyse du contexte local de l'UC et de son insertion dans son réseau, qualité du diagnostic et de la démarche qui y a conduit, diversité des solutions envisagées et adaptation des préconisations, repérage et traitement de la diversité des implications humaines, financières, organisationnelles de la décision, qualité de la communication écrite, clarté des explications et de l'argumentation sur les choix.

BTS MANAGEMENT DES UNITES COMMERCIALES SESSION 2006		
EPREUVE PROJET DE DEVELOPPEMENT DE L'UNITE COMMERCIALE		
ATTESTATION DE CONFORMITE DU DOSSIER DE P.D.U.C		
<p>STAGIAIRE :</p> <p>Nom : _____</p> <p>Prénom : _____</p>	<p>UNITE COMMERCIALE :</p> <p>Raison sociale : _____</p> <p>Adresse : _____</p>	
TITRE 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>
<p>☐ conformité du projet au contexte de l'entreprise d'accueil</p> <p>☐ réalité du travail d'étude mené par le candidat</p>		
CAS EXCEPTIONNEL D'UN PROJET COLLECTIF DE DEVELOPPEMENT DE L'UNITE COMMERCIALE		
Liste des participants (3 au maximum)	Tâches réalisées par chaque participant	

Remarques suggestions : olivier@wallis.fr