

LES CLÉS DU MANAGEMENT

Sommaire

> Le management des organisations	2.5-Le manager : missions, qualités..... 57
1.1-L'organisation7	2.6-Les styles de management..... 61
1.2-Les modèles organisationnels..... 11	2.7-Le leadership..... 65
1.3-La culture de l'organisation 21	> La communication du manager
1.4-La structure de l'entreprise comme organisation 25	3.1-La communication du manager 71
1.5-L'évolution de la structure de l'entre- prise..... 29	3.2-L'information 75
1.6-L'individu dans l'organisation..... 33	3.3-Les réunions..... 79
> Le manager et son équipe	3.4-Les décisions 87
2.1-Autorité et pouvoir 39	> L'animation et la direction
2.2-La dynamique de groupe 45	4.1-Les objectifs 91
2.3-L'équipe..... 49	4.2-Les différents objectifs 95
2.4-Le management du changement..... 53	4.3-La motivation..... 99
	4.4-La délégation..... 103
	4.5-La formation 107

> **La gestion de l'équipe**

5.1-Le recrutement	113
5.2-L'évaluation.....	117
5.3-La gestion du stress et du temps.....	121
5.4-La construction d'un tableau de bord	127
5.5-La gestion des conflits.....	129
5.6-Le management de projet	133
5.7-La planification	137

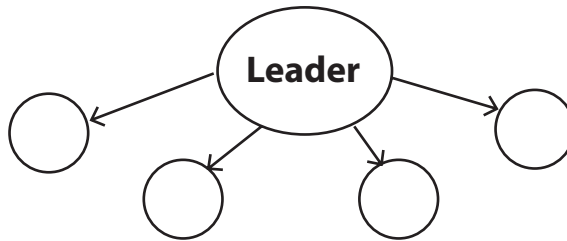
> **Boîte à trucs**

6.1-Connaître son style de management	141
6.2-Avoir des salariés heureux, le cercle vertueux	145
6.3-Etre un coach.....	147
6.4-Analyser le comportement d'un collabo- rateur.....	149

6.5-Préparer un entretien d'évaluation.	151
6.6-Négocier	153
6.7-Maîtriser la rémunération	155
6.8-Maîtriser la communication orale	157
6.9-Maîtriser la communication non verbale	161
6.10-Parler en public.....	165
6.11-Pratiquer l'écoute active.....	169
6.12-Maîtriser la communication écrite.	173
6.13-Recadrer	175
6.14-Rechercher les causes et résoudre les problèmes.....	177
6.15-Résoudre un problème en groupe	181
6.16-Utiliser le QQOQCCP.....	183
6.17-Tester son assertivité	185
> Index	191

2.7- Le leadership

Le leadership est le pouvoir, la capacité d'un individu à exercer une influence sur la conduite des autres.



Le leader est une personne dont les ambitions et le destin sont liés à ceux d'un groupe. Grâce à sa personnalité, il cherche à influencer sur la conduite des autres pour amener le groupe à accomplir ses tâches et ce avec enthousiasme.

CARACTÉRISTIQUES

Le leadership est une source d'influence personnelle non coercitive, non liée au statut et basée sur la communication. Ce n'est pas un poste mais une fonction du groupe qui peut être assurée par un ou plusieurs individus différents à des moments différents pour des tâches différentes.

Selon Warren Bennis, psychologue d'entreprise et conseiller de quatre présidents des Etats-Unis, le leadership est la clé de voûte de toute organisation qui réussit : c'est ce qui confère à une organisation sa vision et son aptitude à traduire cette vision en réalité.

• Leader ou manager

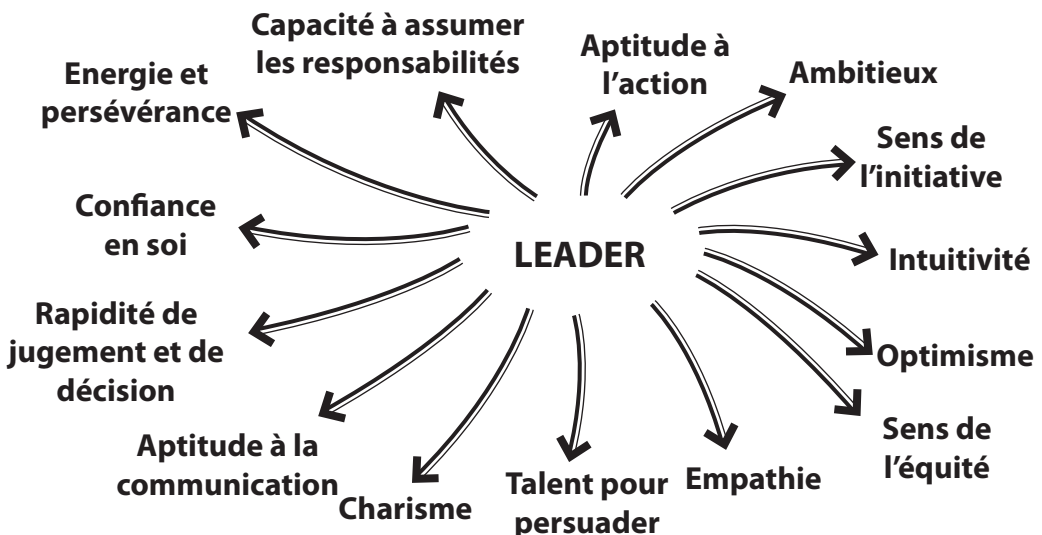
La plupart du temps, les grandes entreprises ont un bon management, mais un bon management est insuffisant pour construire une grande entreprise. Tous les bons managers ne sont pas bons leaders. Les meilleures entreprises ont souvent à leur tête des managers ayant à la fois des aptitudes au management et au leadership.

Selon Warren Bennis, le leader a la capacité à avoir une vision globale, la traduire en actions et la maintenir.

	Manager	Leader
Vision	Vision à court terme : il sait ce qu'il doit faire, c'est un tacticien.	Vision à long terme, plus dynamique et ambitieuse : il sait ce qu'il faut faire, c'est un visionnaire.
Fonction	<ul style="list-style-type: none"> - gérer, - organiser, - accomplir ses tâches selon les procédures, - assumer ses responsabilités, - planifier, - commander. 	<ul style="list-style-type: none"> - lancer des défis, - influencer, motiver, - guider, orienter, - communiquer, - donner une image attrayante de l'avenir.
Relation avec les collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> - travail en équipe, - flexibilité, - efficience. 	<ul style="list-style-type: none"> - intérêt pour l'individu, - incitation à la créativité et à la prise de risque, - maintien du bien être dans la relation interpersonnelle.
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> - autorité, - motivation, - pression (sanctions, récompenses). 	<ul style="list-style-type: none"> - charisme, - séduction, - émotions.

• Les principales qualité d'un leader

Le leadership est la qualité la plus importante d'un entrepreneur, être leader c'est disposer de plusieurs qualités.



TYPLOGIE

Le type de leadership est un facteur important pour le succès ou l'échec d'une organisation.

Différentes études et travaux ont cherché à réaliser des typologies des leaders.

• Lippitt et White

Ils ont déterminé trois styles de leadership.

Autoritaire

Le leader prend les décisions seul et reste à l'écart de la vie du groupe.

Démocratique

Les décisions résultent de discussions entre le leader et les membres du groupe.

« Laisser-faire »

Le leader précise les objectifs et moyens attribués au groupe, puis reste passif. Le groupe travaille en toute liberté.

• Likert (1904-1981)

Il propose une théorie du leader défini selon deux dimensions :

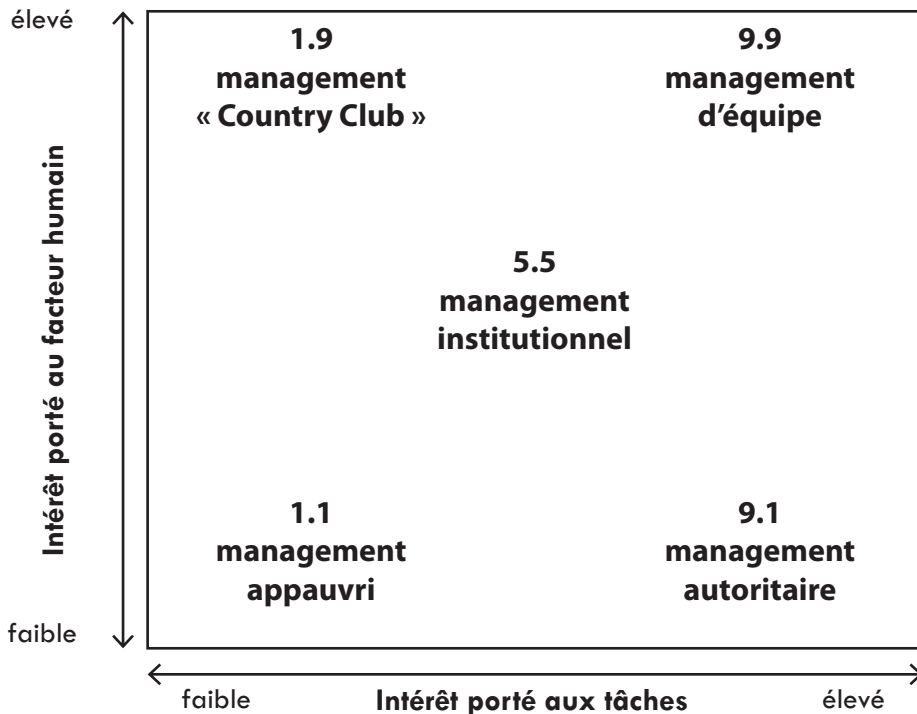
- **L'orientation vers la tâche** : la préoccupation principale du leader est de réaliser les objectifs communs, il privilégie l'efficacité du groupe aux dépens des relations entre membres.
- **L'orientation vers les relations humaines** : le leader accorde plus d'intérêt aux émotions et recherche le bien être dans les relations interpersonnelles avant les performances.

Caractéristiques	Autoritaire exploiteur	Autoritaire paternaliste	Consultatif	Participatif
Confiance dans les subordonnées	aucune confiance	confiance limitée	grande confiance	confiance absolue
Système de motivation	sanctions et contraintes	récompenses	récompenses et implication	récompenses basées sur la participation
Communication	descendante, très faible	descendante essentiellement, faible	dans les deux sens	dans tous les sens
Prise de décision	au sommet de l'organisation	au sommet et échelons intermédiaires	au sommet et échelons subalternes sur information de la base	groupes de travail et ensemble de l'organisation

Caractéristiques	Autoritaire exploiteur	Autoritaire paternaliste	Consultatif	Participatif
Fixation des objectifs	imposés par la hiérarchie	imposés par la hiérarchie après information de la base	définis par la hiérarchie après discussion	définis après négociation avec le groupe
Productivité	médiocre	assez bonne	bonne	excellente
Absentéisme et rotation du personnel	élevés	assez élevés	moyens	faibles
Relation hiérarchie / subordonnés	rappports distants	contacts étroits	contacts assez étroits	proximité

Likert conclue que les meilleures performances tendent à être orientées « relations humaines », le responsable se préoccupant plus de la réalisation des objectifs que de la méthode employée, favorisant ainsi la création de groupes de travail efficaces.

Ces deux dimensions et analyses sont aussi utilisées par Blake et Mouton qui proposent une classification avec cinq types de leaders.



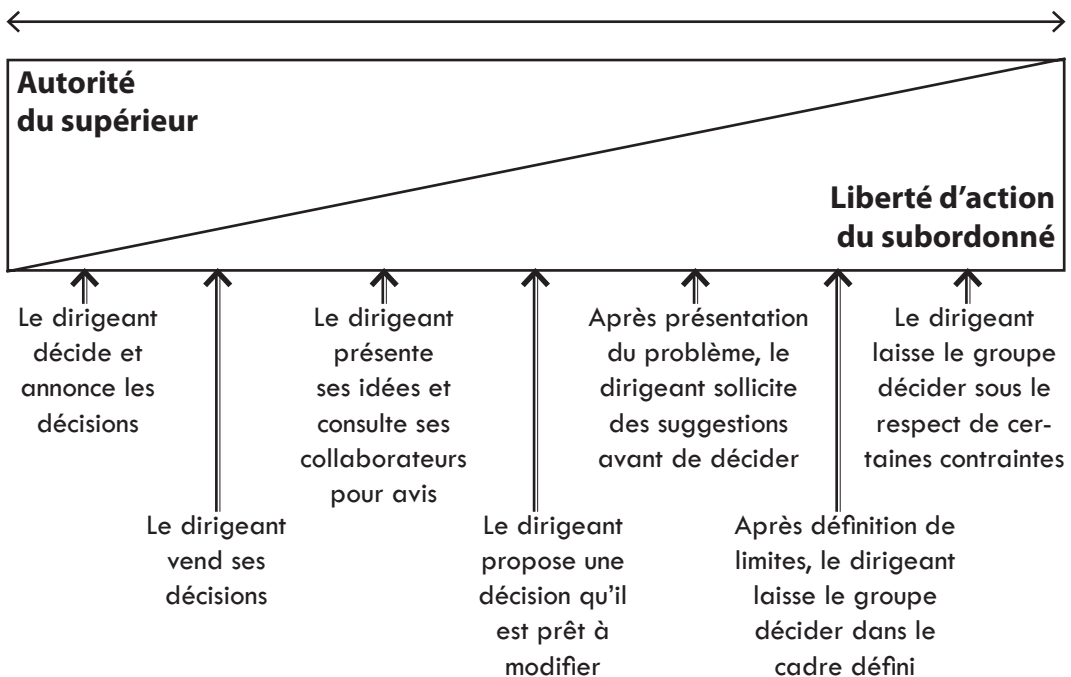
Style	Caractéristiques
9.1 Management autoritaire	L'efficacité des tâches et résultats est basée sur l'autorité et l'obéissance.
1.1 Management appauvri	Le dirigeant a une préoccupation faible tant pour les résultats que pour les individus. Un minimum est fait pour rester dans l'organisation.
1.9 Management « Country Club »	Il vise à satisfaire les besoins personnels et sociaux des individus, et établit une ambiance de convivialité.
9.9 Management d'équipe	Il définit les conditions qui incitent les individus à contribuer au succès. L'interdépendance des personnes engagées crée des relations de confiance.
5.5 Management institutionnel	Il vise à atteindre un équilibre entre l'atteinte des performances et un moral satisfaisant des individus.

• Tannenbaum et Schmidt

Ils montrent qu'il existe une variété de style de leadership entre l'autoritaire et le « laissez faire ».

Style de direction centré sur le supérieur

Style de direction centré sur le subordonné



En conclusion, le type de leadership détermine le niveau d'implication et d'engagement collectif.

Aujourd'hui le manager utilise différents styles de leadership et adapte son leadership en fonction des subordonnées (attitudes, personnalités, motivations...) et de la situation (complexité de l'environnement, nature de la décision, degré d'urgence...)

Un leader est un visionnaire optimiste qui travaille à développer les capacités de ses collaborateurs pour leur permettre d'atteindre les objectifs de la société.

Les jeux ont un grand intérêt pour la formation et l'enseignement. Ils participent et entretiennent le plaisir d'apprendre, indispensable pour la réussite et l'atteinte des objectifs pédagogiques.

Pourquoi des jeux de formation ?

Parmi les méthodes actives de formation, le jeu possède une place prépondérante.

Par la pratique du jeu, des personnes en formation font appel à leur expérience, leur vécu, la partagent avec l'ensemble des autres participants et mettent en lumière des aspects que la théorie a parfois du mal à concrétiser.

L'ensemble du groupe vit une situation qui s'approche du réel et chacun en devient un **acteur** à part entière.

Le jeu exclut la passivité, et favorise la mémorisation des concepts clés et leur appropriation.

LES ATOUTS DU JEU

- Définition des concepts par une méthode active et inductive
- Dynamisation du processus d'apprentissage par la participation active des stagiaires
- Pédagogie par l'erreur
- Motivation grâce au vecteur « plaisir »
- Accès au savoir par la découverte

Pourquoi les jeux sont-ils aussi peu utilisés en formation initiale ?

Les raisons résultent de l'essence même du jeu :

le jeu est une **activité ludique** par définition, **l'enseignement est une activité sérieuse** qui demande de travailler et non de s'amuser.

Les craintes de l'enseignant sont alors multiples :

- Perdre du temps au détriment du programme à terminer
- Consacrer du temps à une activité futile, « à la mode »
- Avoir peur de paraître peu sérieux vis-à-vis de ses collègues, sa hiérarchie ou des parents d'élèves
- Ne pas maîtriser les techniques et théorie des jeux
- Déstabiliser les élèves : pas de cours magistral structuré et sécurisant

Les jeux CELEADES éditions

Le concept

Au jeu de plateau, CELEADES privilégie toujours des jeux de simulation proches du réel afin de pousser les participants à être acteur à part entière.

L'ensemble des jeux proposés, utilisés en formation professionnelle, a été adapté à l'enseignement et leurs apports sont reconnus par les participants pour offrir des outils de formations adaptés et interactifs. Ils permettent à l'animateur de soulever des problèmes, d'apporter des notions théoriques en alternance avec les phases d'action, réflexion, question et réactions du groupe.

Public concerné

Les jeux ont été spécifiquement conçus pour s'adapter à un public large et sont utilisables avec

- Des novices
- Des personnes ayant déjà une expérience en la matière.

Nombre de participants par séance

Les séances se déroulent avec un ou plusieurs groupes de 5 à 10 personnes et sont donc réalisables avec des classes de 30 à 35 jeunes.

Contexte d'utilisation

Ces outils pédagogiques peuvent être utilisés

- En début de formation (ex : séminaire d'intégration) pour une approche du domaine
- En séances de formation pour découvrir et/ou revoir et/ou approfondir des notions.

Durée

La durée varie selon le jeu, le public, et les objectifs fixés par l'animateur de 3 à 8 heures.

La multiplicité des échanges peut faire varier la durée de chaque séance.

Les conditions de réussite

Pour réussir, le jeu dans la formation implique quelques obligations

- ✓ Un jeu simple où les apprenants sont en situation proche du réel
- ✓ Une bonne mise en situation
- ✓ Un débriefing complet interactif
- ✓ Un guide méthodologique détaillé pour supprimer toutes les craintes soulevées par l'utilisation du jeu et permettre à l'animateur de bénéficier des atouts du jeu dans ses pratiques pédagogiques.

Le rôle de l'animateur

Les jeux sont conçus pour être utilisés par des formateurs, non spécialistes de la formation par le jeu.

Dans tous les cas, l'animateur doit permettre au groupe de découvrir les enjeux, situations, problèmes, difficultés et faire émerger les fondamentaux, les connaissances à travers l'expérience du jeu.

L'animateur part du connu pour le rattacher aux concepts. Il accompagne les participants vers la traduction de l'expérience vécue en savoirs et savoir-faire.

L'apport théorique nécessaire se fait a posteriori et son impact en est d'autant plus important.

Le guide d'animation

Le guide d'animation présente le déroulement de la séance :

- Préparation et mise en place du jeu
- Animation
- Exploitation de façon détaillée et renvoi vers les notions théoriques à aborder, tout en laissant à l'animateur la liberté d'aborder les thèmes proposés pour adapter pédagogie et exploitation au public.

Un support d'animation sous forme de diaporama PowerPoint permet d'illustrer les concepts fondamentaux et de les appliquer aux différentes formations.

Le diaporama est adapté à chaque public

- BTS MUC Management des Unités Commerciales
- BTS NRC Négociation et Relation Clients
- BTS Technico-Commercial
- Autres formations professionnelles : Bac, Bac Pro, et universitaires : IUT

Exemples d'utilisation

Les jeux permettent d'illustrer de nombreuses situations rencontrées en entreprise :

- Prise de décisions complexes, dans un cadre de contraintes importantes
- Réflexion
- Acquisition de procédures
- Recherches de solutions à des problèmes complexes
- Débriefing
- Animation d'équipes...

Les outils Céléades

La collection Ludiclés propose pour chaque référence :

**Jouer pour
apprendre**

Un guide méthodologique pour la pratique du jeu en séance de formation.

Jeu

Un jeu original utilisé en formation continue et adapté à la formation initiale.

**Guides
d'utilisation**

Un guide d'animation qui présente le déroulement d'une séance de sa préparation à l'exploitation pédagogique (sur CD Rom) et un guide d'accompagnement pour une meilleure exploitation pédagogique (documents PDF).

Diaporama

Un diaporama qui permet d'animer la séance, d'illustrer et approfondir les concepts fondamentaux (sur CD Rom) adapté à chaque public (documents PowerPoint).

**Ouvrage
de référence**

Chaque jeu est accompagné d'un ouvrage de référence de la collection "Les Clés de l'Efficiencé".

Attention à ne pas confondre les outils à disposition de l'animateur et ceux à destination des participants.

Animateur

Jouer pour apprendre, guide d'animation, le manuel "Les Clés de l'Efficiencé".

Participants

Documents : "mission"
"analyse"
"diaporama"

Vous disposez d'une assistance en prenant un rendez-vous téléphonique avec les auteurs de CELEADES éditions au 04 50 74 96 08. Les rendez-vous seront fixés entre 20 h et 21 h.

Jeu « Managez vos équipes »

Le Pack de formation est constitué de quatre éléments livrés dans une mallette :

- cinq jeux de simulation qui mettent en action plusieurs équipes pour découvrir les enjeux du management,
- un guide d'animation qui présente le déroulement des séquences sur CD ROM,
- un support PowerPoint d'illustration des concepts sur CD ROM,
- l'ouvrage « les clés du management »

Les jeux

JEU N°1

Ce premier jeu permet la découverte des principes et principales problématiques du management. Il est particulièrement adapté pour une introduction à la formation ou l'animation d'un séminaire de rentrée.

Les thèmes abordés :

- la fixation des objectifs
- la gestion des moyens,
- la communication managériale,
- l'autorité dans la structure,
- l'organisation de la structure.

Les moyens :

La simulation d'une entreprise de production face au besoin d'un client.

JEU N°2

Introduction à toutes les notions d'organisation, de travail en équipe, de répartition des tâches et de leur planification, ce jeu permet également de mettre en évidence que la réalisation d'un objectif général passe par la réalisation de nombreux objectifs secondaires et de leur planification dans le temps.

Les thèmes abordés :

- les principes de la délégation et de l'autonomie,
- la coordination dans la structure,
- la planification,
- la notion de projet,
- l'organisation de la structure.

Les moyens :

Par équipe, on confie au groupe la réalisation du projet impossible.

JEU N°3

Ce jeu a pour objectif de présenter les enjeux de la communication et de sa réussite, la gestion du stress, la gestion du temps, et la construction d'intervention orale de qualité. Il est adapté en début d'année afin de faire tomber les « masques » et de mettre en valeur les qualités d'une bonne présentation orale.

Les thèmes abordés :

- les enjeux de la communication,
- la gestion des inhibitions,
- la gestion du stress,
- la gestion du temps,
- la qualité de communication.

Les moyens :

A l'aide de marionnettes (comprises dans le pack) les équipes constituées dans le groupe doivent improviser des scènes de vie.

JEU N°4

Ce jeu est effectué en fin de formation sur le management. Il constitue une synthèse de la fonction de manager tant dans la définition de l'objectif que l'organisation du travail, du temps, de la délégation... Il permet de comprendre tous les enjeux liés aux fonctions du manager.

Les thèmes abordés : ensemble des concepts liés au management

Les moyens :

Des managers désignés par l'animateur du jeu recrutent leur équipe afin de construire un village.

JEU N°5

Ce jeu regroupe quelques outils à disposition du manager tel que les principes de bonne réunion, le recrutement et la constitution des équipes.

Les thèmes abordés :

- le recrutement,
- les réunions.

Les moyens :

Mise en situation.

Jeu « Pilotez vos Projets »

Le Pack de formation est constitué de quatre éléments livrés dans une mallette :

- deux jeux de simulation qui mettent en action plusieurs équipes pour découvrir les enjeux du management de projet,
- un guide d'animation qui présente le déroulement des séquences sur CD ROM,
- un support PowerPoint d'illustration des concepts sur CD ROM,
- l'ouvrage « Piloter un projet »

Les jeux

JEU N°1

Ce premier jeu permet de caractériser un projet, de découvrir les enjeux et de mettre en évidence les principales problématiques du management de projet. Il est particulièrement adapté pour une introduction à la formation ou l'animation d'un séminaire de rentrée.

Les thèmes abordés :

- La définition du projet, du contexte et des objectifs à atteindre
- Les principales phases du projet par la méthodologie des 4 C
 - ⇒ le Cadrage,
 - ⇒ la Conception,
 - ⇒ la Conduite,
 - ⇒ la Clôture.

Les moyens :

La simulation de la mise en place d'un projet de développement de l'entreprise.

JEU N°2

La méthodologie générale acquise lors du jeu n° 1, ce jeu propose, dans un cadre de contraintes précisées initialement, d'approfondir et de mettre en pratique chaque phase.

Les thèmes abordés :

- le Cadrage
 - ⇒ Définition des objectifs
 - ⇒ Identification des contraintes
 - ⇒ Etude des ressources
 - ⇒ Définition des acteurs
 - ⇒ Définition des actions à entreprendre
 - ⇒ Rédaction d'une note de cadrage

- **la Conception**
 - ⇒ Réalisation d'une étude de faisabilité
 - ⇒ Identification des risques et opportunités
 - ⇒ Recrutement de l'équipe projet
 - ⇒ Planification
 - ⇒ Allocation des ressources
 - ⇒ Rédaction d'un cahier des charges

- **la Conduite**
 - ⇒ Lancement du projet
 - ⇒ Animation de l'équipe : style de management, dynamique de groupe, motivation, travail collaboratif...
 - ⇒ Système d'information
 - ⇒ Communication : types, supports, cibles...
 - ⇒ Gestion des conflits : typologie, diagnostic, méthodes de résolution...
 - ⇒ Mise en place d'outils de suivi

- **la Clôture**
 - ⇒ Réception
 - ⇒ Bilan : performance
 - ⇒ Retour d'expérience
 - ⇒ Qualités du chef de projet
 - ⇒ Facteurs d'échec et de succès.

Les moyens :

Par groupe, on confie la réalisation d'un projet, les différentes phases pouvant être réalisées sur des séquences successives ou réparties sur 3 à 4 semaines.

Études de cas MGUC

Cette pochette destinée aux étudiants de **BTS Management des Unités Commerciales**, constitue un outil indispensable pour une préparation efficace de l'épreuve E4-MGUC Management et Gestion des Unités Commerciales.

Elle a pour objectif de mettre les étudiants en situation d'analyse et de résolution de problèmes de management et de gestion, dans le cadre d'une unité commerciale, dont il serait le responsable.

En conformité avec le référentiel de BTS MUC, les études de cas intègrent des problématiques de management d'équipe commerciale, de communication managériale, de développement d'un réseau d'U.C. et de gestion commerciale.

Pour préparer l'étudiant à analyser et résoudre des situations complexes, cette pochette propose 7 cas d'une durée de 5 heures, dont **4 cas inédits** et les **3 sujets d'examen** des premières sessions.

Les situations se déroulent dans le cadre d'unités commerciales de distribution ou de service, physiques ou virtuelles et permettent de couvrir l'ensemble du référentiel d'examen.



www.celeades.com

1820 avenue de Milly - Neuveville - BP 105

74501 EVIAN-LES-BAINS Cedex

Tél. 04 50 74 96 08 - Fax. 04 50 74 96 15 - Mail : contact@celeades.fr

AVANT PROPOS

Cette pochette, destinée aux étudiants de BTS Management des Unités Commerciales, a pour objectif de mettre le candidat en situation d'analyse et de résolution de problèmes de management et de gestion, dans le cadre d'une unité commerciale, dont il serait le responsable.

L'objectif est de développer les aptitudes des candidats à :

- Analyser des problèmes de management de l'équipe commerciale et de gestion de l'unité commerciale à partir d'une situation professionnelle réelle,
- Choisir les méthodes et techniques appropriées et les mettre en œuvre,
- Proposer des solutions réalistes permettant de résoudre efficacement les problèmes posés,
- Justifier les décisions en mobilisant les savoirs associés.

En conformité avec le référentiel de BTS MUC, les études de cas intègrent des problématiques de management d'équipe commerciale, de communication managériale, de développement d'un réseau d'unités commerciales et de gestion commerciale.

Pour préparer l'étudiant à analyser et résoudre des situations complexes, cette pochette propose 7 cas d'une durée de 5 heures, dont 4 cas inédits et les 3 sujets d'examen des premières sessions.

Les situations se déroulent dans le cadre d'unités commerciales de distribution ou de service, physiques ou virtuelles et permettent de couvrir l'ensemble du référentiel d'examen.

Les cas ont été créés à partir de situations réelles, mais les données et mises en situations ont parfois été modifiées pour des raisons de confidentialité et de simplification.

Cette pochette constitue un outil indispensable pour une préparation efficace de l'épreuve E4-MGUC Management et Gestion des Unités Commerciales.

GRILLE RECAPITULATIVE MGUC

	Les fleurs du Léman	Mobilier Alpin Créations	L'ours à lunettes
424- Le contexte organisationnel de la relation commerciale		Les achats et les approvisionnements	La complémentarité UC virtuelle et physique
432- La stratégie mercatique des réseaux d'unités commerciales	Le choix d'un réseau associé	Le développement du réseau amont et aval	La fidélisation
<u>S51 - Les fondements du management</u> 511 - L'organisation 512 - L'individu dans l'organisation 513 - Le management			
<u>S52 - Le manager de l'unité commerciale</u> 521- Les missions du manager 522- Les outils du manager			Le tableau de bord Le budget
<u>S53- Le management de l'équipe de l'unité commerciale</u> 531- Le contexte réglementaire 532- L'équipe commerciale 533- La constitution et l'évolution de l'équipe commerciale 534- La valorisation du potentiel de l'équipe commerciale 535- La rémunération de l'équipe commerciale	Le recrutement : - Annonce, - Choix d'un candidat		Le recrutement : - Coût
<u>S54 - L'organisation de l'équipe</u> 541- L'organisation du travail de l'équipe 542- L'animation de l'équipe	Le diagnostic quantitatif Le planning de présence	La planification du salon Le planning d'organisation du salon	
<u>S 61 - Gestion courante de l'unité commerciale</u> 611 - Le cycle d'exploitation 612 - Les opérations de règlement 613 - Les relations avec les banques 614 - Les stocks 615 - La trésorerie 616 - L'analyse de l'exploitation	Le BFR Le Résultat prévisionnel		
<u>S62 Gestion des investissements</u> 621 - La notion d'investissement 623 - Les ressources externes de financement des investissements 624 - La rentabilité des investissements	Le choix du financement Le montant des investissements.	Le montant des investissements	
<u>S63.- Gestion de l'offre de l'unité commerciale</u> 631 - Les coûts dans l'U.C. 632 - La fixation des prix		Les coûts Les marges Le coût du salon	Le coût du recrutement Le coût d'une opération de fidélisation
<u>S65 - Evaluation des performances de l'unité commerciale</u> 651 - Tableaux de bord 652 - Gestion des risques		Le seuil de rentabilité	Les indicateurs La construction du tableau de bord Le seuil de rentabilité
<u>S73 - La communication dans la relation managériale</u>			

	Nova	Leroy Merlin	SIMC	CAMIF
424- Le contexte organisationnel		Les achats et les approvisionnements		
432- La stratégie marketing des réseaux	La segmentation La fidélisation			
<i>S51- Les fondements du management</i>	Les styles de management			
<i>S52- Le manager de l'unité commerciale</i>	Le tableau de bord	Le tableau de bord	Le tableau de bord	Le tableau de bord
<i>S53- Le management de l'équipe de l'unité commerciale</i>		Le recrutement : - Annonce, - Classement des candidats - Grille d'évaluation	Le recrutement : - Choix entre les candidats - Guide d'entretien La formation : - Evaluation des vendeurs	Le recrutement : - Choix entre 2 candidats La formation - Choix de formation - Choix des participants
<i>S54- L'organisation de l'équipe</i>	Le TRT : Analyse Construction	Le planning de la journée d'accueil La planification d'une opération promo. L'animation	Le planning du vendeur supplémentaire	L'organisation du remplacement : Planning, difficultés Le challenge
<i>S61- Gestion courante de l'unité commerciale</i>	Le BFR, le FR et la trésorerie	Les stocks	Le BFR, le FR et la trésorerie	
<i>S62- Gestion des investissements</i>	Le bilan fonctionnel Les ratios	Le montant des investissements		Le délai de récupération Les modes de financement externe Le coût du crédit bancaire
<i>S63- Gestion de l'offre de l'unité commerciale</i>		La fixation des prix		Le taux de marque Le coût d'une opération
<i>S64 - Gestion prévisionnelle</i>		Le programme des approvisionnements	Les coefficients saisonniers Le CA prévisionnel	
<i>S65 - Evaluation des performances de l'unité commerciale</i>	Le tableau de bord : Analyse La gestion du risque clients	Le tableau de bord : - Construction - Analyse	Le tableau de bord : - Analyse - La gestion du risque clients	Le tableau de bord : - Analyse - Le seuil de rentabilité
<i>S73 - La communication dans la relation managériale</i>	L'organisation d'une réunion	Le guide d'entretien d'embauche		

1- Mobilier Alpin Créations

Le cadre

Ce cas illustre une stratégie de développement originale menée par une PME française spécialisée dans l'ameublement et la décoration. **Mobilier Alpin Créations** a choisi de développer des collections avec une marque propre « La ligne blanche ». Après avoir sous-traité ses collections, elle choisit d'une part d'intégrer en amont la fabrication des produits à sa marque de distributeur, et d'autre part, de développer un réseau de distribution sélective pour commercialiser ces mêmes produits à plus grande échelle.

Les activités

Dans ce cadre l'étudiant est chargé de deux missions :

- **L'étude du projet de développement du réseau existant** : stratégie de développement, stratégie d'achat et logistique, fixation des prix, investissement, statistiques,
- **La gestion de la participation à un salon professionnel « Maison et objets »** pour recruter d'autres distributeurs : planification, gestion des risques, planning d'organisation, coûts, rentabilité.

2- Les fleurs du Léman

Le cadre

Ce cas présente le développement d'un réseau familial indépendant de boutiques de fleuristes. Dans un contexte de concurrence accrue des réseaux, la responsable Madame BOCHATON s'interroge sur son affiliation à un réseau pour poursuivre le développement de sa structure sur d'autres villes.

Les activités

Dans ce cadre l'étudiant est chargé de trois missions :

- **L'adhésion à un réseau** : étude des différents réseaux et des modes d'association (partenariat, concession, franchise), critères de choix d'un réseau, chiffre d'affaires potentiel
- **Le financement du projet d'implantation** : Besoin en fonds de roulement, investissement, choix de l'organisme financier, nombre de salariés nécessaires au fonctionnement, résultat prévisionnel
- **La constitution de l'équipe commerciale** : annonce de recrutement, choix d'une candidate, planning de présence

3- L'ours à Lunettes

Le cadre

L'ours à lunettes est une enseigne spécialisée dans la commercialisation de jeux et jouets traditionnels, d'éveil et éducatifs. Ce cas illustre le développement d'un réseau familial indépendant de boutiques et d'une Unité Commerciale virtuelle. Dans ce contexte le responsable Célestin MICHEL s'interroge sur le développement de son site internet.

Les activités

Dans ce cadre l'étudiant est chargé de trois missions :

- **Le diagnostic de la première année d'activité du site** : indicateurs, coefficients saisonniers et conclusions
- **La gestion du développement du Chiffre d'Affaires** : Complémentarité UC virtuelle et physique, rentabilité d'un site internet, CA prévisionnel, budget de trésorerie, coût du recrutement
- **La fidélisation de la clientèle** : stratégie de fidélisation, club clients, seuil de rentabilité

4- L'agence bancaire Nova

Le cadre

L'agence bancaire Nova, d'un effectif de 12 personnes, fait partie d'un réseau de 5 directions régionales comprenant 150 agences. Chaque point de vente constitue une unité de gestion autonome, un centre de profit. La mise en place d'un nouveau système d'information commerciale permet de suivre les objectifs et les réalisations des agences et des collaborateurs au sein du réseau. L'objectif principal du responsable d'agence est d'améliorer rapidement l'efficacité commerciale du point de vente.

Les activités

Dans ce cadre l'étudiant est chargé de trois missions :

- **L'organisation de l'agence** : analyse et construction d'un tableau de répartition des activités, améliorations à envisager et réunion de présentation de la nouvelle organisation
- **Le développement de l'agence** : analyse des résultats par rapport au groupe, étude des résultats d'un chargé de clientèle, segmentation de la clientèle et rentabilité, développement du portefeuille clients
- **La gestion des risques clients** : prévention du risque clients, analyse de bilan et calcul de ratios

5- Leroy Merlin - Session 2006 Métropole

Le cadre

Les magasins Leroy Merlin sont des grandes surfaces de bricolage qui offrent un assortiment très large de produits et de services organisés en cinq univers : bricolage, construction, jardinage, équipement, sanitaire et décoration. L'enseigne est leader sur le marché français dans les domaines du bricolage et de l'aménagement de la maison. Le cas se déroule dans l'unité commerciale de Bayonne sous la responsabilité de Frank Dufourq, chef de secteur « monde sol » qui souhaite organiser une opération promotionnelle annuelle sur les parquets.

Les activités

Dans ce cadre l'étudiant est chargé de trois missions :

- **le recrutement d'un conseiller de vente** pour faire face au surcroît d'activité pendant l'opération promotionnelle : rédaction d'une annonce de recrutement, évaluation des candidats, guide d'entretien et planning de la journée d'accueil et d'intégration
- **la construction du planning de l'équipe commerciale** : planification des tâches, marge de manœuvre, nombre de conseillers et planning hebdomadaire de présence sur le podium.
- **l'analyse des retombées de l'opération 2005** afin de préparer l'action promotionnelle en 2006 : construction d'un tableau de bord, analyse des écarts, comparaison à une période hors promotion, propositions pour améliorer la rentabilité et programme d'approvisionnement.

6- SIMC - Session 2006 Nouvelle-Calédonie

Le cadre

La Société Industrielle de Matériaux de Construction (SIMC) fournit tous produits destinés à la construction, la rénovation, l'aménagement de l'habitation. Son réseau est composé de 12 agences réparties sur 3 départements : les Alpes de Haute Provence, le Vaucluse et les Bouches-du-Rhône. L'agence de Manosque occupe la position de leader sur la région mais la concurrence se fait de plus en plus pressante. Elle doit donc veiller à proposer des prix compétitifs et continuer à entretenir une relation client de qualité.

Les activités

Dans ce cadre l'étudiant est chargé de trois missions au secteur « Habitat et environnement » :

- **La gestion du rayon « Jardin »** : Evaluation des performances, saisonnalité des ventes, chiffre d'affaires mensuel prévisionnel et planning hebdomadaire pendant l'événement « Préparons les beaux jours »
- **Le management de l'équipe commerciale « Jardin »** : décisions à prendre en matière de formation et/ou de développement de carrière, choix d'un gestionnaire de rayon en adéquation avec le profil de poste, choix de candidat et guide d'entretien.
- **La gestion du risque client** : étude de solvabilité (fonds de roulement net global, besoin en fonds de roulement net global et trésorerie nette), critères d'évaluation du risque client

7- CAMIF - Session 2007 Métropole

Le cadre

La Camif, est la 3^{ème} entreprise de vente à distance en France. Son offre multi-canal (catalogue, Internet, magasins) s'adresse aux particuliers (équipement de la personne et de la maison, habitat, alimentation fine) ainsi qu'aux collectivités. La Directrice du magasin de Lille, Joëlle LONCKE, est à la tête d'une équipe de 62 salariés. Ce cas se situe au rayon mobilier du magasin dont le chef du rayon veut améliorer les performances.

Les activités

Dans ce cadre l'étudiant est chargé de trois missions :

- L'analyse des performances du rayon mobilier du magasin CAMIF de Lille : taux de marque, Comparaison des performances du rayon mobilier du magasin de Lille à celles des autres magasins et recherche d'améliorations.
- Le développement du potentiel de l'équipe commerciale : recrutement d'un collaborateur, formation du personnel (coût et rentabilité), aménagement du planning hebdomadaire habituel pendant la formation, participation à une opération nationale de stimulation (arguments de motivation)
- Le délai de récupération et le financement de la rénovation de l'éclairage du rayon : calcul du délai, mode de financement, coût d'un emprunt bancaire

Le guide d'animation

Destiné aux enseignants, le guide d'animation propose une méthodologie complète et originale pour préparer les étudiants à l'épreuve E4 - Management et Gestion des Unités Commerciales.

Pour chaque cas, vous disposez de :

Une pochette de corrigés (papier)

- ✦ Une grille récapitulative des activités traitées et des renvois au référentiel
- ✦ Un corrigé détaillé : chaque question précise le barème à utiliser pour la correction et les réponses attendues

Un guide d'animation

Pour chaque étude de cas, le guide présente

- ✦ Le cadre du cas, les activités proposées à l'étudiant et les transversalités avec les différentes matières
- ✦ Le déroulement de la séance de correction pour une exploitation de façon détaillée : renvoi vers les notions théoriques à aborder, tout en laissant à l'animateur la liberté d'aborder les thèmes proposés pour adapter pédagogie et exploitation au public, supports.
- ✦ Une activité pour aller plus loin et son corrigé
- ✦ Des fiches pour aller plus loin : réglementation, présentation de concepts, méthodologies...

Un support d'animation

Sous forme de diaporama PowerPoint permet d'illustrer, question après question, les concepts fondamentaux, les techniques à mettre en œuvre et l'application à la situation proposée au travers du corrigé.