

01

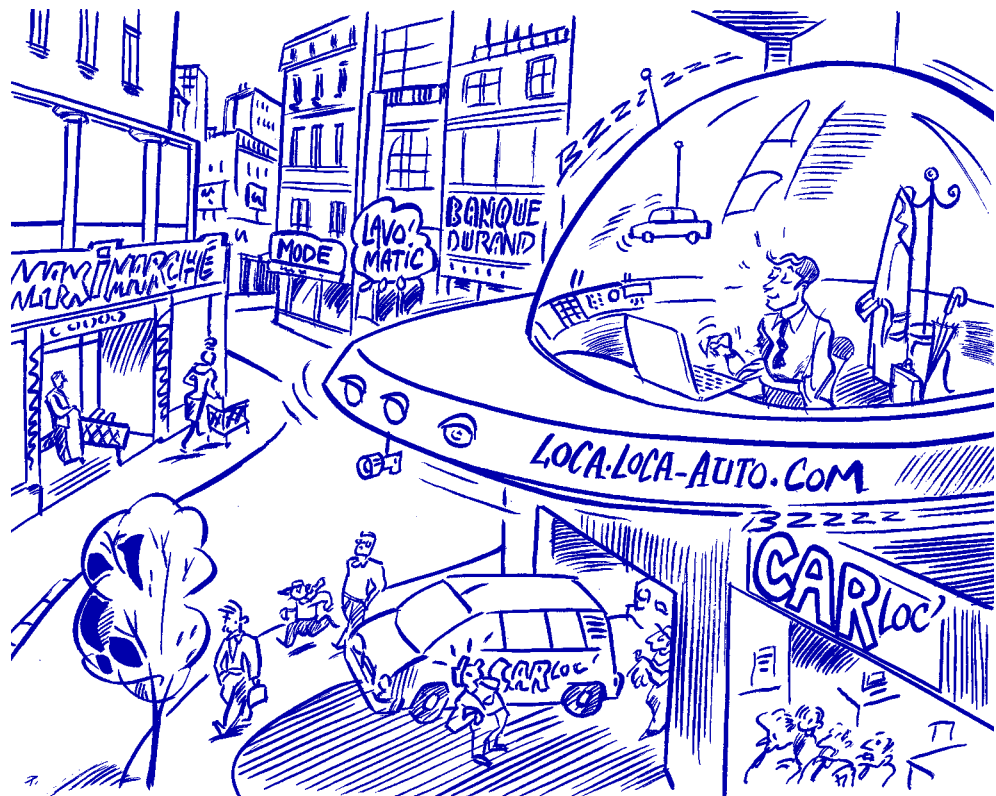
L'unité commerciale

Point de contact avec le client, l'unité commerciale présente une grande diversité, de forme, de taille et d'organisation. Apprendre à la gérer, c'est intégrer une organisation, animer une équipe et valoriser un centre de profit.

Notions

Unité commerciale • Typologie des unités commerciales • Réseaux d'unités commerciales • Gestion de l'unité commerciale • Management de l'équipe commerciale • Valorisation de l'unité commerciale

- ▶ La notion d'unité commerciale
- ▶ Le réseau d'unités commerciales
- ▶ Un lieu physique à gérer
- ▶ Un ensemble de flux à gérer
- ▶ Une équipe à manager
- ▶ Un centre de profit à valoriser



Exercices

- 1 Identifier les UC ▶ Une série d'enseignes
- 2 L'unité commerciale ▶ L'exemple d'E. Leclerc
- 3 Stratégie de distribution en réseau ▶ Le groupe Zannier
- 4 Les flux en caisse chez Super U ▶ La semaine du Nouvel An
- 5 Développement durable ▶ Lentement mais sûrement
- 6 Performance d'une UC ▶ IKKS

Vers l'épreuve E4

- La qualité de l'espace public
▶ Le projet Altarea

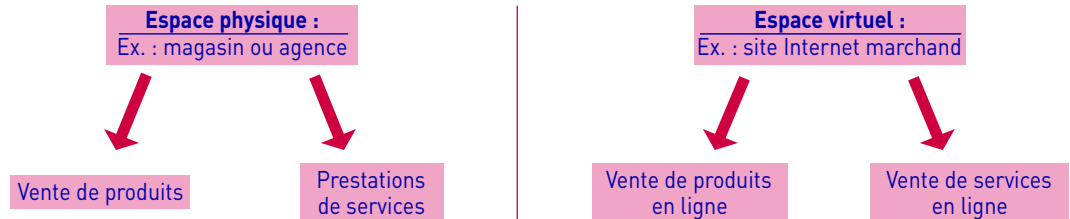
1. LA NOTION D'UNITÉ COMMERCIALE

1.1. Définition

Une unité commerciale est un lieu physique (magasin, supermarché, hypermarché, agence commerciale) ou virtuel (site Internet marchand) permettant à un consommateur d'accéder à une offre de produits ou de services.

1.2. Les principaux types d'unités commerciales

TYPOLOGIE DES UNITÉS COMMERCIALES



La distinction entre produits et services n'interdit pas à une unité commerciale de vendre à la fois des produits et des services.

exemple • Carrefour vend des voyages, des assurances ; une boutique de téléphonie, des abonnements et des téléphones.

1.3. Composition des unités commerciales

L'unité commerciale se compose toujours d'un espace de contact au client et d'une équipe pour l'animer. En l'absence de cet espace, on ne parle plus d'unité commerciale, mais simplement d'équipe commerciale. Attention : certaines entreprises combinent des unités commerciales et des équipes commerciales itinérantes pour tenir compte de la diversité de leur clientèle.

exemple • Le groupe textile Z (Zannier) vend directement certaines de ses marques dans ses magasins et dispose d'une force de vente qui prospecte pour vendre les autres marques chez les distributeurs textiles.

LE POINT DE VENTE : ESPACE PHYSIQUE DE VENTE DE PRODUITS (MARCHANDISES)

Composantes	Caractéristiques	Exemples
Un espace destiné à la vente	Lieu de rencontre de la clientèle, il doit être attractif. Il comprend aussi un espace réservé au personnel et un lieu de stockage.	Un supermarché contient un espace de vente, des bureaux, une réserve et un parking.
Une équipe pour animer le point de vente	Sa composition varie avec la taille et la nature de l'unité. Elle comprend des personnes chargées d'accueillir la clientèle et des personnes chargées de la gestion et de l'approvisionnement de l'unité.	L'équipe du supermarché comprend des vendeurs, des employés chargés de la mise en rayon et de l'entretien, et les personnes chargées du management et de la gestion.

L'AGENCE COMMERCIALE : ESPACE PHYSIQUE DE VENTE DE SERVICES

Composantes	Caractéristiques	Exemples
Un espace d'accueil des clients	Il se compose d'un point d'accueil, d'espaces d'information du client et de points de rencontre des commerciaux pour la vente.	Une boutique de téléphonie comprend un point d'accueil, un espace d'exposition des services et produits, et des espaces réservés à la rédaction des contrats.
Une équipe pour animer l'agence	On retrouve du personnel au contact des clients et du personnel chargé de la maintenance ou de la préparation des services.	Une agence France Télécom comprend des commerciaux, des techniciens, un manager et du personnel d'entretien. La gestion est centralisée hors de l'unité.

Composantes	Caractéristiques	Exemples
Un site marchand	Il se compose de l'espace ouvert au client sur le Web et de l'ensemble des programmes informatiques qui assurent son fonctionnement. Lorsque le site vend des marchandises il faut un lieu de stockage et une organisation logistique pour livrer le client.	Les pages Web visualisées par le client sont générées par un logiciel à partir de bases de données qui stockent toutes les informations utiles à la transaction. Ce qui permet de personnaliser le service.
Une équipe pour animer le site	Elle se compose de manageurs chargés des achats, de la gestion et de l'animation, de commerciaux chargés du contact client, et enfin de personnel chargé de la préparation des commandes. L'informatique et la logistique sont le plus souvent sous-traitées.	L'intervention humaine dans la vente se limite au traitement des demandes de renseignements par téléphone ou par courriel. On la retrouve au niveau de la commande et de la livraison, sauf pour les téléchargements.

2. LE RÉSEAU D'UNITÉS COMMERCIALES

2.1. Définition d'un réseau d'unités commerciales

Pour mettre à la disposition des consommateurs les produits ou les services qu'ils sont susceptibles de demander, les entreprises doivent multiplier les points de vente. L'ensemble des lieux de vente des produits ou services de l'entreprise constitue son réseau de distribution. Ce réseau peut impliquer plusieurs partenaires en fonction de la nature des produits ou services et des choix stratégiques de l'entreprise.

exemple :

- Gifi dispose de son réseau de magasins propre pour distribuer ses produits, Feu Vert et Midas ont recours à des franchisés, Orangina-Schweppes vend ses produits à des distributeurs (grandes surfaces) ou des Cafés Hôtels Restaurants qui les revendent à leurs clients.
-
-

Selon la nature du bien ou du service et selon le type de client, le réseau peut :

- soit contacter directement les prospects et clients ;
- soit les attirer vers des lieux de mise à disposition de l'offre du réseau.

Le réseau d'unités commerciales correspond à la deuxième situation. Il rassemble un ensemble de lieux de mise à la disposition des clients des produits ou services...

2.2. Les composants d'un réseau d'unités commerciales

L'unité commerciale est implantée dans un environnement avec lequel elle entretient des relations permanentes. Elle doit s'adapter aux spécificités du local tout en gardant les caractéristiques essentielles des membres du réseau.

■ **La communication du réseau.** La communication du réseau doit faciliter son identification dans toutes ses UC.

LES OUTILS DE LA COMMUNICATION IDENTITAIRE DU RÉSEAU

Composantes	Exemples
L'enseigne et sa charte graphique	Un magasin Feu Vert, un Buffalo Grill ou un Pizza Paï s'identifient facilement par leur architecture, leur code couleur et l'uniforme du personnel.
L'aménagement de l'UC	Chez Gitem, il existe un code couleur pour les sols et les murs afin de bien identifier l'espace de l'électroménager blanc et celui de l'électroménager brun. Chez Ikea, le client visite d'abord les meubles en situation à l'étage, puis il les retrouve dans les rayons au rez-de-chaussée.
La décoration de l'UC	Les magasins Nature et Découverte ou l'Occitane font de leur décoration un élément fort d'identification.

■ **L'homogénéité de l'offre de produits ou services.** Dans un souci de qualité de la relation au client, les réseaux s'efforcent de proposer une offre standardisée dans toutes leurs unités commerciales. L'organisation en centrale d'achats qui gère l'assortiment pour les marchandises ou les catalogues et cahiers des charges dans le domaine des services assure cette homogénéité de l'offre sur le réseau.

exemple ● Les banquiers ont pris l'habitude de proposer à leurs clients le catalogue des produits de placement mis au point par leur réseau.

■ **Une organisation du travail commune au réseau.** Toute organisation a ses règles qui définissent la répartition des tâches et les responsabilités de chacun. Le bon fonctionnement du réseau repose sur la capacité de chacun à respecter les principes qui assurent sa coordination.

exemple ● Le non-respect des délais de passation des commandes auprès de la centrale entraîne une rupture dans l'unité. Cette rupture dans un magasin nuit à l'image de l'ensemble du réseau.

Le réseau est un groupe humain, avec son histoire, sa culture propre, ses rites et ses valeurs. Il est indispensable d'adhérer à la culture et aux valeurs du réseau.

3. L'UNITÉ COMMERCIALE : UN LIEU PHYSIQUE À GÉRER

L'ouverture d'un lieu au public implique de l'aménager pour faciliter la circulation et l'orientation. Cette contrainte reste vraie pour un lieu réel ou virtuel. Par ailleurs, elle implique le respect de contraintes de sécurité toujours plus exigeantes.

3.1. Les composantes de l'espace d'accueil du public

LES COMPOSANTES DE L'ESPACE D'ACCUEIL DU PUBLIC

Composantes	Caractéristiques	Exemples
Informations sur le fonctionnement de l'UC	Elle doivent être claires, précises et accessibles à tous (penser à la clientèle étrangère).	Les horaires d'ouverture, de fermeture, la signalétique, l'information sur les produits ou services.
La sécurité	Les normes doivent être respectées (plan de circulation, choix des matériaux).	Les consignes en cas d'incendie, les issues de secours.
L'entretien des locaux	Toujours propres et en état de fonctionnement.	Les matériels sensibles (téléphones, informatiques, caisses) doivent bénéficier d'un service de dépannage rapide.

3.2. Un outil commercial

L'outil commercial permettant l'accueil de la clientèle dans de bonnes conditions se compose de l'ensemble des meubles et matériels destinés à présenter l'offre aux clients.

■ **Le matériel de mise à disposition de l'offre.** L'organisation de l'espace est structurée par le mode de relation aux clients. La variété des matériels et des solutions d'aménagement permet aux entreprises de personnaliser leur offre.

exemple ● En libre-service, le client est invité à circuler entre des gondoles où il peut se servir grâce au Caddie mis à sa disposition. Pour sortir, le client doit passer par les caisses.
● Dans une boutique de téléphonie, les produits mis en démonstration sont enfermés dans des vitrines pour limiter le risque de vol. La vente commence près des produits et se termine autour d'une table confortable où le commercial dispose d'un ordinateur pour enregistrer la transaction.

■ **Les outils de gestion commerciale.** La généralisation de la numérisation des transactions commerciales a installé l'informatique dans les unités commerciales, sans pour autant éliminer le papier.

Elle permet de gérer l'information commerciale au travers des panneaux d'affichage lumineux, l'information clients avec les bases de données, les transactions grâce aux lecteurs laser des caisses, de suivre l'activité avec les logiciels de gestion intégrés.

4. L'UNITÉ COMMERCIALE : UN ENSEMBLE DE FLUX À GÉRER

L'activité commerciale consiste à échanger des produits ou services contre de la monnaie. Il faut donc que le manager sache gérer.

4.1. La gestion du « flux clients »

Gérer la fréquentation, c'est limiter les temps morts et les périodes de pointe. Les temps morts sont coûteux car, dès que l'unité commerciale est ouverte, elle génère des charges. Les périodes de pointe, quant à elles, fatiguent les clients et le personnel, et multiplient les risques de non-qualité. Le marketing met en place des solutions pour limiter les effets de cette irrégularité du flux des clients.

exemple • La carte Pass de Carrefour permet aux clients d'avoir une réduction quand ils l'utilisent le mardi, qui est un jour creux dans les magasins.

4.2. La gestion du flux de produits ou services

La disponibilité immédiate des produits ou services est essentielle pour le client. Répondre aux attentes des clients sans faire exploser les coûts d'approvisionnement et de stockage est un véritable défi quotidien pour les managers des unités commerciales.

La gestion de ces flux passe par une organisation rigoureuse des procédures d'approvisionnement et de gestion des stocks. Elle dépend beaucoup de la nature des produits ou services qui sont plus ou moins stockables. Enfin, elle est soumise aux pratiques des concurrents.

exemple • Kelkoo, un site de comparaison d'offres commerciales, ne se contente plus de comparer les prix des différents offreurs, mais précise si le vendeur dispose du produit en stock et le délai de livraison.

■ **La gestion du flux d'information.** L'unité commerciale est un point de collecte et de production d'information. Le manager consacre une bonne partie de son activité à la gestion de l'information.

LES CARACTÉRISTIQUES DE L'INFORMATION DE L'UNITÉ COMMERCIALE

Type d'information	Formes	Exemples
Information concernant l'équipe de l'unité	Information des partenaires internes ou externes de l'unité.	Les rapports des vendeurs, le planning des vacances, les consignes de management du réseau, etc.
Information clients	La base de données clients, les rapports d'études, les informations du réseau, le service clientèle, les observations des vendeurs.	Le montant du ticket d'un client est une information, mais le non-verbal qu'il exprime quand vous le lui annoncez en est une autre parfois aussi importante.
Information sur l'offre commerciale	Disponibilité des produits, délais de livraison, rotation des produits, demande prévisionnelle, etc.	Les liaisons informatiques avec le réseau ou les fournisseurs permettent de vérifier les disponibilités produits ou services.

■ **La gestion du flux financier.** Les transactions de l'unité impliquent le suivi de deux types de flux financiers.

– **Les flux entrants :** ils proviennent des clients pour l'essentiel. Les emprunts doivent être limités au minimum. Ils sont plus ou moins inévitables lorsque les délais de paiement accordés aux clients sont longs.

– **Les flux sortants :** ils règlent les transactions avec les fournisseurs de l'unité, qu'il s'agisse de fournisseurs de marchandises, d'immobilisations, de prestataires de services ou des partenaires institutionnels, sans oublier le personnel évidemment.

5. L'UNITÉ COMMERCIALE : UNE ÉQUIPE À MANAGER

La composition de l'équipe dépend de la taille et de la nature de l'activité de l'UC. Mais le management est avant tout une affaire de communication entre les hommes.

5.1. Les structures de l'équipe

L'équipe de l'unité comprend du personnel permanent et temporaire qui effectue des tâches en contact avec les clients (*front office*) ou des tâches liées au fonctionnement de l'unité commerciale (*back office*).

L'organigramme décrit le partage des responsabilités et des tâches. Une responsabilité implique de disposer de l'autorité nécessaire pour l'assumer.

exemple • En agence bancaire, la gestion des contacts commerciaux est confiée à une hôtesse d'accueil chargée de gérer l'agenda des commerciaux. En retour, les commerciaux doivent honorer les rendez-vous.

5.2. La gestion de l'équipe

■ **L'organisation de l'équipe.** Elle est au service du fonctionnement de l'unité et de la satisfaction des clients. Les règles doivent être claires, connues et comprises de chacun pour assurer un bon climat.

exemple • Les horaires de travail doivent permettre de couvrir de façon efficace la totalité du temps d'ouverture de l'unité commerciale.

■ **L'animation de l'équipe.** L'animation peut être incitative ou coercitive.

– Incitative : on parle alors de motivation (prime, promotion, formation).

– Coercitive : on parle alors de contrôle (pointeuse, reporting, inspection, etc.).

Là encore, la tendance est à l'utilisation de méthodes incitatives, même si le passage aux 35 heures a généralisé un retour au contrôle précis des temps de travail, et si les moyens informatiques et de communication sont souvent utilisés à des fins de contrôle.

■ **L'évaluation du travail d'équipe.** Elle se réalise au plan individuel et collectif à l'aide de nombreux indicateurs.

LES INDICATEURS DE L'ÉVALUATION

Type d'indicateurs	Caractéristiques	Exemples
Individuels	Analyse des performances et du potentiel de l'individu.	Assiduité, entretiens d'évaluation, bilan de compétences, plan de carrière.
Collectifs	Analyse du climat de l'équipe et des performances collectives.	Turn-over de la clientèle, réclamations, conflits, taux d'absentéisme, turn-over des salariés.

6. L'UNITÉ COMMERCIALE : UN CENTRE DE PROFIT À VALORISER

6.1. Gérer les cycles de l'activité

La gestion d'une unité consiste à analyser les cycles d'investissement, d'exploitation et de financement pour les coordonner de la manière la plus profitable.

LES CYCLES DE L'ACTIVITÉ

Objectif	Caractéristiques	Intérêt
Maîtriser le cycle d'exploitation	Le cycle d'exploitation consiste à acheter des marchandises pour les revendre en dégageant au passage une marge suffisante pour assurer le fonctionnement de l'unité commerciale et la rémunération des actionnaires. Dans le domaine des services, les achats sont moins importants, mais les charges de personnel le sont davantage	La séparation de l'achat et de la vente implique un risque d'inventu, lequel grève lourdement la marge. C'est pourquoi de nombreuses unités commerciales essaient de pratiquer le <i>cross docking</i> , qui consiste à acheter les marchandises uniquement quand elles sont commandées.
Assurer l'équilibre financier	Il s'agit de gérer les décalages entre les flux financiers sortants et entrants. Qu'il s'agisse d'investissement ou d'achats courants, les flux sortants sont toujours antérieurs aux flux entrants. Ce décalage implique de disposer d'une trésorerie suffisante pour attendre les rentrées	La gestion des délais de paiement des clients, le crédit des fournisseurs, ainsi que les concours bancaires sont les principaux outils de gestion de l'équilibre financier.
Assurer la rentabilité de l'unité	La marge dégagée par le cycle d'exploitation doit couvrir les éventuelles charges financières impliquées par les décalages financiers	Le bénéfice est comparé à l'investissement initial pour évaluer la rentabilité des capitaux immobilisés dans l'activité. Si la rentabilité est insuffisante par rapport aux ratios de la profession ou aux attentes des financeurs, l'activité est restructurée ou abandonnée

6.2. Prévoir et réguler l'activité

■ **Prévoir l'activité.** Le niveau des ventes et son évolution conditionnent l'activité et le développement de l'unité.

L'objectif de la prévision est double :

- dégager une tendance (*trend*) de l'évolution de l'activité, pour anticiper la croissance ou réagir à une chute d'activité annoncée ;
- comprendre les variations régulières (saison, jour de la semaine, heure du jour) du niveau de l'activité pour essayer de les réguler.

■ **Réguler l'activité.** La croissance comme la régression posent de nombreux problèmes de gestion : gestion de l'espace, recrutement, maintien de la cohérence de l'équipe, maintien des équilibres de gestion pour la croissance ; gestion de la réduction des effectifs, de la démotivation, de la rentabilité dans le cas d'une régression.
Les variations régulières (dites saisonnières) de l'activité compliquent également le management de l'activité ; la régulation consiste à évaluer l'intérêt des actions visant à mieux répartir la fréquentation dans le temps.

1 Identifier les UC ► Une série d'enseignes



Le Monde



MON CLUB MA PASSION



9UF
cegetel

boulangier
MULTIMEDIA & ELECTROMENAGER

MONOPRIX



Carrefour



PEUGEOT



Ville de Dunkerque

castorama

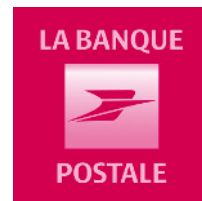
MANGO



UNIVERSAL MUSIC GROUP



CONSEIL RÉGIONAL
AUVERGNE



LA BANQUE

POSTALE



MEDECINS
SANS FRONTIERES



Groupama



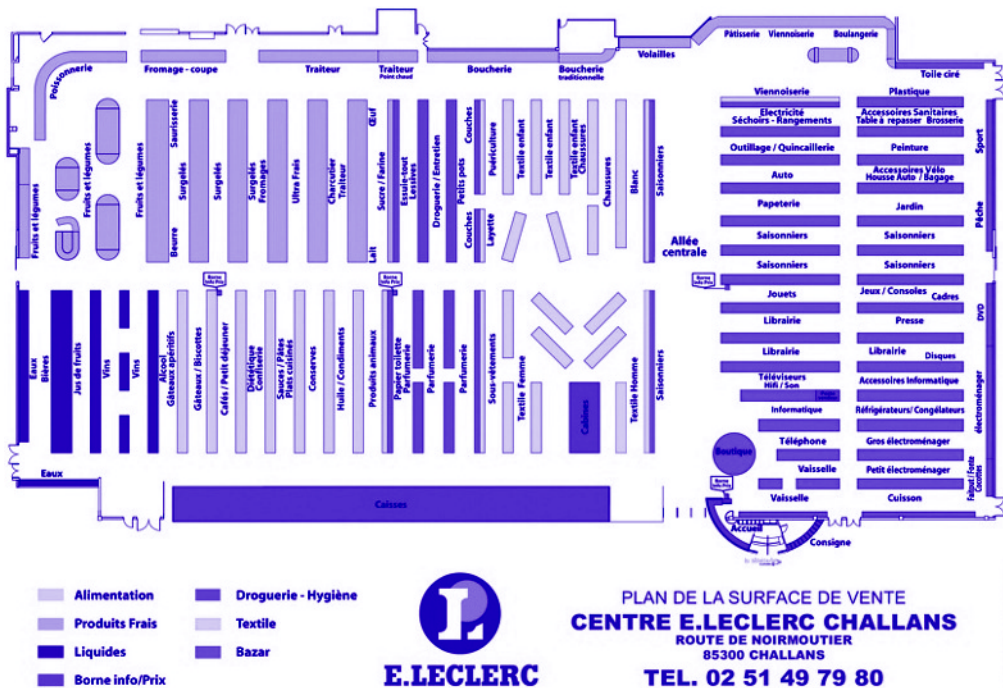
1 Regrouper les logotypes.

2 Trouver les points communs qui caractérisent les unités commerciales identifiées.

3 Citer au moins cinq autres exemples d'unités commerciales. Justifier.

2 L'unité commerciale ▶ L'exemple d'É.Leclerc

Analyser le schéma ci-dessous (l'unité commerciale type de Leclerc). Justifier le choix des éléments et leur disposition.



3 Stratégie de distribution en réseau ▶ Le groupe Zannier

ANNEXE : Présentation du réseau



La puissance de réseaux de distribution complémentaires les uns des autres

La créativité que chacune des marques du Groupe met en œuvre dans les collections se retrouve dans la conception des magasins.

Les magasins à enseigne sont conçus en parfaite adéquation avec l'esprit de leur marque : Catimini, IKKS, Z.

Les magasins multimarques Groupe répondent à des positionnements bien précis. Leur concept est clairement défini et permet un développement sous affiliation. Enfance pour l'enfant de 2 à 10 ans, Teenfactory, le sportswear du junior. Seuls les magasins Mon Plus Beau Souvenir qui distribuent les marques haut de gamme du Groupe et qui sont implantés dans les grandes métropoles européennes sont développés en succursales. Au-delà de ces magasins, les marques du Groupe sont largement représentées dans les magasins multimarques de mode enfantine en France et à l'étranger, ainsi que dans les grands magasins. L'activité grande distribution reste plus ciblée sur la France.

ANNEXE (suite)

Une organisation à forte valeur ajoutée, fondée sur le respect des compétences

Le dynamisme des marques et des réseaux du Groupe Zannier est le fruit d'une organisation fédératrice où chacun se concentre sur son savoir-faire. Les équipes de chacune des marques travaillent sur la conception et la commercialisation de leurs collections, alors que les fonctions transversales restent assurées par le Groupe : CAZ (Centrale d'Achats Zannier), département informatique et *supply chain*, cellule Développement Ressources Humaines...

<http://www.zanniergroup.com>, octobre 2010

- 1 Différencier magasins à enseigne et magasins multimarques.
- 2 Préciser la notion d'affiliation des magasins multimarques.
- 3 Préciser la notion de succursales pour la distribution des marques leaders.
- 4 Pourquoi réserver les succursales à ce type de magasin ?
- 5 Expliquer en quoi la stratégie de Zannier est multicanal.

4 Les flux en caisse chez Super U ▶ La semaine du Nouvel An

Vous travaillez pour le Super U de Flixecourt dans la Somme. Le dirigeant, M. Got, vous demande d'estimer le nombre de personnes nécessaires en caisse la semaine 52 pour assurer une fluidité suffisante en cette période de fort trafic.

À partir des éléments que vous avez recueillis et des informations que vous a communiquées M. Got (voir annexe), vous êtes chargé(e) de déterminer le nombre de caisses à prévoir pour la semaine du Nouvel An.

ANNEXE : Horaires et flux en caisse

Les horaires d'ouverture du magasin sont les suivants pour cette semaine : lundi, mardi, mercredi 9 h - 19 h 30, jeudi 9 h - 20 h 30, vendredi 31 décembre 9 h - 18 h 30, samedi 1^{er} janvier le magasin est fermé.

Le magasin est équipé de 6 caisses et d'une caisse centrale. Une caisse passe en moyenne 20 clients à l'heure. L'attente standard est de 3 minutes (2 fois plus de passages que de nombre de caisses). Elle ne doit pas dépasser, dans la mesure du possible, 10 minutes, soit un nombre de passages plus de 3 fois supérieur au nombre de caisses pour un créneau horaire.

Les flux en caisse dans le magasin en semaine courante

Pour cette semaine, il convient d'augmenter la fréquentation de 25 % à partir du mercredi et compter le vendredi comme un samedi avec une surfréquentation de 20 %.

	9 h - 10 h	10 h - 12 h	12 h - 14 h	14 h - 15 h	15 h - 17 h	17 h - 19 h 30	Total
Lundi	45	90	68	45	90	113	450
Mardi	50	100	75	50	100	125	500
Mercredi	80	160	120	80	160	200	800
Jeudi	50	100	75	50	100	125	500
Vendredi	100	200	150	100	200	250	1 000
Samedi	160	320	240	160	320	400	1 600
Total	485	970	728	485	970	1 213	4 850

5 Développement durable ▶ Lentement mais sûrement

« Au sommet de Rio, en 1992, les impacts liés aux modes de production étaient le principal thème abordé. Un des changements clés depuis le sommet de Johannesburg en 2002 est qu'on parle aussi des impacts liés aux modes de consommation », indique Elizabeth Laville, présidente d'Utopies, un cabinet qui conseille les entreprises sur le développement durable. Les enseignes, dernier maillon de la chaîne de la consommation, interface avec le consommateur, sont particulièrement attendues sur ce terrain. Sous la pression des ONG qui en appellent à l'éthique sur l'étiquette, sous la pression des consommateurs qui réclament sécurité et traçabilité de leurs aliments, « les distributeurs ont tout d'abord agi de manière défensive », souligne Thierry Raes, associé au cabinet Pricewaterhouse Coopers, qui a créé un département « développement durable » voici dix ans. « La décennie quatre-vingt-dix a été consacrée à la problématique des produits », constate-t-il. Monoprix a mis en rayon ses produits « Monoprix Vert » dès 1990. Carrefour est devenu, en mai 1998, le premier distributeur au monde à bannir les OGM. Le groupe a ensuite largement développé ses filières qualité. Auchan, promoteur de l'agriculture raisonnée, propose aujourd'hui cent quatre-vingts produits « filière Auchan ».

Mais *quid* des magasins qui enlaidissent les entrées de ville, des transporteurs polluants et du retraitement des déchets ? Rassurés sur les produits, les consommateurs s'inquiètent désormais des conséquences des nuisances occasionnées sur leur cadre de vie par l'approvisionnement des magasins et des conditions de travail des fournisseurs de la distribution. Les enseignes, elles, ont décidé de procéder par étapes, à leur rythme. [...] Elles répertorient les actions entreprises. De ce point de vue, les rapports consacrés au développement durable par Carrefour, Auchan, Monoprix et Castorama constituent encore des inventaires à la Prévert. On y trouve aussi bien les actions en matière environnementale et sociale que les œuvres des fondations maison, des exemples de formations à l'euro ou des bilans sur l'épargne salariale.

Jean-Bernard Gallois, *Points de vente*, n° 898, novembre 2002

- 1 Expliquer en quoi les modes de consommation sont un sujet du développement durable.
- 2 Citer des exemples de mesures qui peuvent être prises au niveau des distributeurs pour servir le développement durable.
- 3 Montrer en quoi le développement durable est un atout pour les distributeurs.

6 Performance d'une UC ▶ IKKS

ÉLÉMENTS FINANCIERS D'IKKS (GROUPE ZANNIER)

Exercices clos le	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
Chiffre d'affaires	62 146 726 €	69 681 895 €	62 879 414 €
EBE	19,33 %	18,88 %	17,24 %
Résultat net	7 612 386 €	7 914 566 €	6 315 652 €

www.bilansgratuits.fr

ÉLÉMENTS FINANCIERS DU GROUPE ZANNIER

Exercices clos le	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
Chiffre d'affaires	74 257 732 €	74 457 726 €	68 998 359 €
EBE	13,35 %	11,07 %	10,76 %
Résultat net	- 4 450 823 €	3 015 765 €	3 912 065 €

www.bilansgratuits.fr

Analyser les performances de la marque IKKS et du groupe Zannier :

- 1 Que mesure le chiffre d'affaires ? Que mesure l'EBE ? Que mesure le résultat net ?
- 2 Exprimer le résultat net en pourcentage.

- 3 Commenter la situation de Zannier en 2009.
- 4 Pourquoi les comptes de ces sociétés, membres du même groupe, sont-ils publiés séparément ?
- 5 Comparer la performance de ces deux sociétés.

Vers l'épreuve E4

La qualité de l'espace public ► Le projet Altarea

« Nous sommes prêts aujourd'hui à étudier toutes les opportunités que proposent les municipalités qui font appel à nous. Même, pourquoi pas, les pieds d'immeubles », indique Philippe Petitprez.

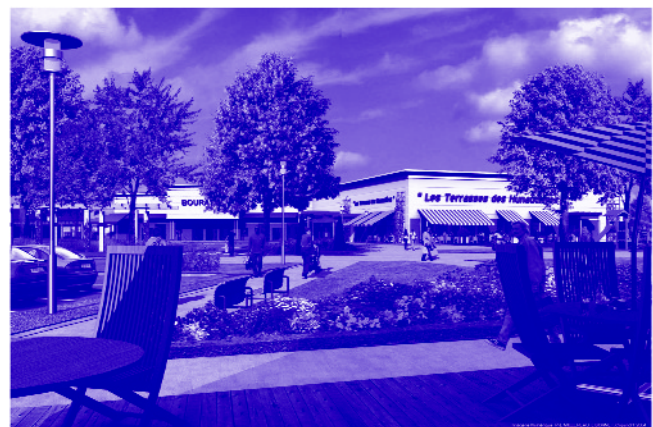
Autre projet novateur : Altarea développe un projet dans le centre de Tourcoing (59), qui s'appuiera sur une moyenne surface alimentaire : un nouveau concept d'hyper Auchan de centre-ville, d'une superficie de 5 000 m². Les promoteurs prouvent qu'ils sont à l'écoute des besoins des communes.

Alors, les villes auraient-elles besoin des promoteurs ? « Elles ne peuvent pas être indifférentes à un pôle d'attraction de 15 000 m², estime Jean-Sylvain Camus, directeur de la communication d'Altarea. Il peut leur permettre de faire revenir des clients qui ne venaient plus, voire d'attirer ceux qui ne venaient pas. »

L'environnement du produit doit être à la hauteur.

Altarea, le concepteur de family village, part du principe que le client préférera toujours être dans un lieu sympathique, presque un lieu de promenade. Pris par la main, le client traverse le parking à travers des pergolas. Les family villages accueillent de nombreux espaces non marchands.

Altarea



- 1 Quel est l'intérêt pour les distributeurs d'investir dans la qualité environnementale des centres commerciaux ?
- 2 En quoi est-il intéressant d'associer des espaces marchands et non marchands ?
- 3 Quelle est la cohérence d'Auchan dans son installation en centre-ville ? N'y a-t-il pas risque de cannibalisation avec les magasins de la périphérie ?