

Cas Castorama / CORRIGE**Dossier 1 : La performance du secteur décoration****1.1.1 Tableau de bord**

Présentation d'un tableau de bord permettant la comparaison des performances des enseignes par rapport aux objectifs et dans le temps.

Éléments de calculs attendus :

- Contribution du CA Secteur Décoration au CA total magasin
- Indice de réalisation du CA (ou taux de réalisation) ou écart sur objectif de CA
- Taux d'évolution du CA de N par rapport à N-1

- Taux de marque réel (Marge réalisée/CA réalisé)
- Objectifs de taux de marque
- Indice de réalisation de la marge (ou taux de réalisation) ou écart sur objectifs de marge
- Taux d'évolution de la marge de N par rapport à N-1

- Evolution du nombre de clients.

Remarque : Pour faciliter le travail des correcteurs, le tableau ci-après présente à la fois pour le chiffre d'affaires et la marge :

- *l'indice de réalisation et*
- *les écarts sur objectifs.*

Bien entendu, un seul de ces indicateurs est attendu.

- **Analyse des chiffres d'affaires**

| Sites | CA HT global | CA HT décoration | CA HT Objectif | CA HT N-1 | Contribution de la Déco au CA global | Indice CA Réel / Prévu | Ecart CA Réel - Prévu | Evolution du CA N/N-1 |
|---------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|
| | Réel | Objectif | N-1 | | | | | |
| NANTES | 11 705 686 | 3 369 139 | 3 200 000 | 3 200 060 | 28,78% | 1,05 | 169 139 | 5,28% |
| ORVAULT | 17 140 468 | 4 227 425 | 4 450 000 | 3 593 300 | 24,66% | 0,95 | -222 575 | 17,65% |
| QUIMPER | 10 284 281 | 2 497 492 | 3 200 000 | 2 515 000 | 24,28% | 0,78 | -702 508 | -0,70% |
| VANNES | 16 471 572 | 2 976 589 | 3 260 000 | 3 125 400 | 18,07% | 0,91 | -283 411 | -4,76% |
| ST NAZAIRE | 14 715 719 | 2 801 003 | 3 200 000 | 2 885 000 | 19,03% | 0,88 | -398 997 | -2,91% |
| TOTAL OUEST | 70 317 726 | 15 871 647 | 17 310 000 | 15 318 760 | 22,57% | 0,92 | | 3,61% |

- **Analyse des Marges et nombre de clients**

| Sites | Marges N | | Marge N-1 | Taux de marque | | Indice Marge Réel / Prévu | Ecart Marge Réel - Prévu | Evolution de la marge N/N-1 | Evolution du nombre de clients N/N-1 |
|---------------|------------------|------------------|------------------|----------------|---------------|---------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| | Réel | Objectif | | Réel | Objectif | | | | |
| | NANTES | 1 145 507 | 1 104 000 | 1 191 327 | 34,00% | 34,50% | 1,04 | 41 507 | -3,85% |
| ORVAULT | 1 445 779 | 1 557 500 | 1 344 575 | 34,20% | 35,00% | 0,93 | -111 721 | 7,53% | -1,00% |
| QUIMPER | 899 097 | 1 136 000 | 926 070 | 36,00% | 35,50% | 0,79 | -236 903 | -2,91% | 1,00% |
| VANNES | 1 074 548 | 1 206 200 | 1 235 731 | 36,10% | 37,00% | 0,89 | -131 652 | -13,04% | -9,00% |
| ST NAZAIRE | 1 039 172 | 1 184 000 | 1 049 564 | 37,10% | 37,00% | 0,88 | -144 828 | -0,99% | -1,00% |
| TOTAL OUEST | 5 604 104 | 6 187 700 | 5 747 267 | 35,31% | 35,75% | 0,91 | -583 596 | -2,49% | |

1.1.2 Conclusions et actions correctrices

Castorama – Vannes génère un CA H.T. parmi les plus importants de la région Ouest, juste derrière le site d'Orvault. En revanche, la contribution du secteur Décoration au CA global de Castorama - Vannes est le plus faible de la région Ouest (4,5 points au-dessous de la moyenne de la région Ouest).

La faiblesse relative du secteur se trouve confortée par l'analyse des indicateurs CA, marge, taux de marque et clients sur la même période :

- L'indice de réalisation du CA de Castorama - Vannes se situe dans la moyenne de la région Ouest, toutefois l'évolution du CA / N-1 est inquiétante : -4,76 %, alors que celui de la région Ouest progresse de 3,61%. Deux autres sites (Quimper et Saint Nazaire) voient leur CA diminuer mais dans des proportions beaucoup moins importantes.
- L'indice de réalisation de la marge de Castorama-Vannes se situe très légèrement au-dessous de la moyenne régionale ; un seul site (Nantes) atteint et dépasse les prévisions.
- Le taux de marque du magasin de Vannes dépasse la moyenne de la région et se place en deuxième position derrière celui de Saint Nazaire.
- On observe une baisse inquiétante de la marge par rapport à l'année précédente (-13,04%). La baisse de la marge est générale sur la région Ouest mais dans des proportions plus acceptables (-2,49% pour l'ensemble de la région).
- Un dernier indicateur, celui du nombre de clients confirme la perte de vitesse du secteur décoration sur le site Castorama - Vannes, enseigne importante du groupe sur la région Ouest en terme de CA sur l'ensemble des familles de produits. Avec 9% de clients en moins, le site de Vannes est en retrait par rapport à Quimper (-1%) dont l'indice de réalisation du CA est pourtant plus faible. Il y a une désaffection de la clientèle vannetaise pour le secteur Décoration de Castorama.

Les objectifs fixés au secteur Décoration de Castorama-Vannes ne sont pas respectés. On peut invoquer plusieurs causes possibles :

- Mauvaise mise en valeur du rayon.
- Equipe de vente peu performante, mal formée aux produits.
- Pas ou pas assez d'incitations financières à atteindre les objectifs fixés.
- Assortiment mal adapté à la zone de chalandise.
- Mauvaise communication pour le secteur déco, dont la cible est en partie constituée de femmes, dans un point de vente positionné comme « spécialiste du bricolage »
- Mauvaise optimisation des surfaces (répartition du linéaire par famille de produits) qui pénalise les produits à forte marge.
- Prix de vente trop élevés (taux de marque élevé).

Il convient pour Castorama d'intensifier la contribution du secteur Décoration au CA global, conformément à la moyenne observée sur la région Ouest. Argument d'actualité : la tendance est inquiétante compte tenu du nouveau rôle stratégique

attribué à cet univers. La baisse de fréquentation du secteur Décoration risque bien de pénaliser le CA global de Castorama - Vannes.

Actions correctrices :

| Axes d'action commerciale : | Axes d'action managériale |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Développer les facteurs d'ambiance : <ul style="list-style-type: none"> ○ Mettre les produits en valeur ○ Revoir la signalétique, et ILV ○ Mettre les produits en situation de consommation (Les tapisseries peuvent être collées et exposées sur panneau, sortir les luminaires de leurs emballages). • Redéployer les m² alloués à chaque famille de produits. Accroître notamment l'espace disponible pour les produits à forte marge. • Dynamiser la communication hors point de vente, notamment pas distribution de dépliants (éventuellement une distribution optimisée par un logiciel de géomarketing). • Action promotionnelle sur les rayons en retrait. | <ul style="list-style-type: none"> • Accroître l'équipe commerciale dédiée à l'univers décoration. • Former l'équipe aux produits et aux techniques de vente • Spécialiser les conseillers de vente par famille de produits • Augmenter le temps réellement consacré à l'accueil clients et la vente. • Développer les primes d'équipe afin de garantir la réalisation des objectifs. |

Dans la perspective de la nouvelle orientation stratégique du secteur Décoration, les mesures accompagnant le nouveau positionnement vont résoudre en partie les problèmes.

1.2 Constitution de l'équipe du futur secteur Décoration

1.2.1 Analyse : forces et faiblesses

| Forces | Faiblesses |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • renforcement considérable sur le plan quantitatif, 8 → 12 membres, • une grande partie de l'équipe est expérimentée : chef de secteur (Mme Delton), chef de rayon « décoration déco » et son équipe. • équipe jeune • accueil-conseil « féminin » en « décoration déco » en adéquation avec la clientèle • pari sur le potentiel d'évolution des nouvelles recrues et choix de les « structurer » d'abord avec les produits techniques. | <ul style="list-style-type: none"> • risques de flottements avec l'arrivée massive des étudiants, • concentration de ce recrutement sur le secteur « décoration technique » qui demande des savoir-faire et de nombreuses connaissances techniques, (besoin de formation) • le futur chef du rayon « décoration technique » sera intégré en plein démarrage de la nouvelle UC, il n'aura pas eu le temps de s'imprégner de la culture locale de l'entreprise, • peut-être un déséquilibre quantitatif entre les deux composantes, |

1.2.2 Recrutement, annonce.

Type d'offre : Emploi Chef de Décoration H/F

Activité : Commerce vente

Lieu : Vannes

Département : 56

Rejoindre Castorama aujourd'hui, c'est partager la dynamique commerciale d'une entreprise en mouvement au sein du Groupe Kingfisher, 1er distributeur européen de produits de bricolage et 3ème mondial. Rejoindre nos 14 000 collaborateurs dans l'un de nos 103 magasins en France, c'est participer à l'affirmation de notre croissance.

C'est aussi se passionner pour la décoration, le bricolage, l'aménagement, le jardinage, les matériaux de construction ou l'outillage... et c'est surtout avoir de l'ambition pour évoluer tout en privilégiant des relations simples et conviviales. En deux mots, c'est faire de son métier un espace d'expression et de progression !

Mission :

Responsable de votre centre de profit, vous assurez la gestion de vos lignes de produits, de vos ventes et l'animation de vos équipes.

Véritable manager, vous participez au recrutement et à la formation de vos conseillers. Au service du client, vous savez développer, avec vos équipes, un commerce de proximité avec pour principales valeurs : l'écoute et le conseil.

Profil :

Diplômé d'un Bac+2 à Bac+4, vous justifiez d'une expérience réussie dans la Distribution, avec un véritable goût du commerce.

Votre sens des initiatives et votre dynamisme sont vos atouts. Votre réactivité, votre esprit de challenge sont votre moteur.

Vous avez une connaissance des produits de la décoration et plus particulièrement de la peinture.

Une expérience dans un poste similaire peut être déterminante.

Profil évolutif recherché.

Adressez votre candidature par mail à drh@castorama.fr/vannes ou directement à :

Direction des Ressources Humaines
Castorama
Parc Lann
56200 VANNES

1.2.3 Avantages du recrutement sur Internet

- large diffusion,
- ciblage des personnes intéressées par la distribution spécialisée,
- ciblage des personnes intéressées par l'enseigne Castorama,
- ciblage des profils utilisant l'Internet,
- rencontre des personnels en poste dans le groupe Castorama en quête de mobilité,
- pas de coût direct pour le magasin de Vannes,
- gestion des candidatures par Internet,
- utilisation et alimentation d'une vitrine sociale d'une enseigne qui embauche.

1.2.4 Organisation et contenu de la première réunion

Préparation de l'organisation

- Clarifier les objectifs de la réunion,
- Définir l'ordre du jour,
- Arrêter une date et une heure en s'assurant de la disponibilité des participants,
- Réserver la salle de réunion et prévoir le matériel nécessaire,
- Informer les participants de la date et de l'heure,
- Préparer les documents à diffuser,
- Aménager la salle : disposition de la salle de réunion en fonction du nombre de participants et du local disponible. Suggérer une disposition en « U »,
- Pour créer la convivialité, prévoir une collation.

Contenu de la réunion

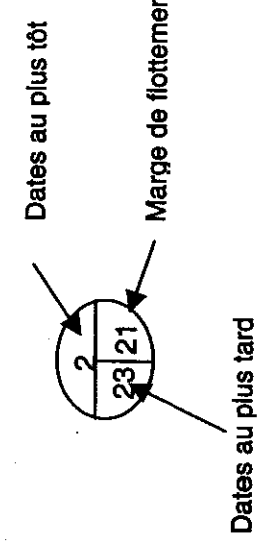
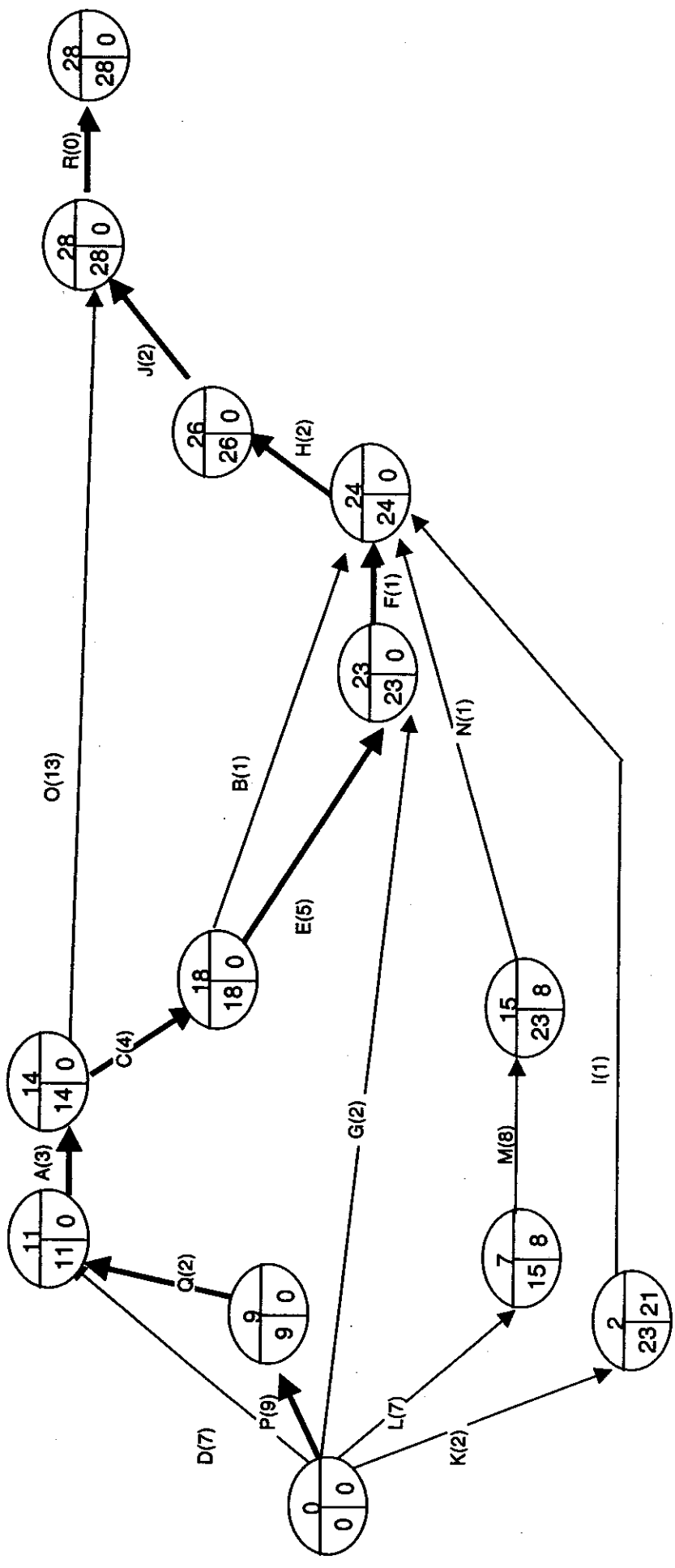
- Présentation (tour de table) de chaque participant (les équipes des deux rayons ne se connaissent pas forcément encore),
- Présentation du nouveau positionnement national et des conséquences locales pour le secteur Décoration,
- Présentation des performances passées du secteur Décoration et des objectifs pour chacun des rayons,
- Présentation des formations et des choix relatifs aux collaborateurs à former en priorité,
- Le style d'animation doit privilégier le dynamisme, la volonté de stimuler les collaborateurs et de créer un véritable esprit d'équipe.

Dossier 2 : La préparation de l'ouverture du secteur Décoration dans la nouvelle UC

2.1 Ordonnancement des tâches

2.1.1 Schéma d'ordonnancement

Une solution donnée avec un diagramme de Gantt ou un réseau MPM est aussi acceptable.



2.1.2 Durée prévisionnelle et commentaires

La durée prévisionnelle du projet est de 28 jours ouvrables. Le chemin critique montre l'importance particulière de certaines tâches pour lesquelles, il n'existe aucune marge de flottement : P, Q, A, C, E, F, H, J et R.

2.2 Transfert des marchandises du secteur Décoration

2.2.1 Nombre de palettes nécessaires

| | |
|----------------------------------|---------------------|
| Inventaire rayon | |
| Total des volumes | 140 m ³ |
| Total du tonnage | 45,37 tonnes |
| Poids en kg pour 1m ³ | 45 370/140 = 324 kg |

| Palette | Détail calcul | Résultat |
|---------------------|------------------|--------------------|
| Volume | 0,78 x 1,2 x 1,5 | 1,4 m ³ |
| Poids du chargement | 1,4 x 324 | 453,6 kg |

La charge dynamique maximale des palettes (500 kg) n'est pas atteinte. Donc les palettes peuvent être remplies au maximum de leur volume.

2.2.2 Solution de transport la plus économique

- Evaluation du coût du déménagement du stock « réserve » :

| Déménagement stock réserve | Détail calcul | Résultat |
|-----------------------------|---------------|-------------------|
| Volume | 140 x (1 / 5) | 28 m ³ |
| Nombre palettes nécessaires | 28 / 1,4 | 20 |

| Société | Type de transport | Capacité en palettes | Besoin exprimé | Nombre d'allers-retours | Détail des calculs | Montant (euros) |
|-------------------|-----------------------|----------------------|----------------|-------------------------|--------------------|-----------------|
| Taxis Colis | Porteur | 9 | 20 | 3 | (400 x 3) | 1 200 |
| Transport Roussel | Semi-remorque | 30 | 20 | 1 | (700 x 1) | 700 |
| Calberson | Train routier roulant | 45 | 20 | 1 | (950 x 1) | 950 |

- **Evaluation du coût du déménagement du stock « rayon » :**

| Déménagement stock rayon | détail calcul | Résultat |
|--------------------------------|---------------|-------------------|
| Volume | 140 x 50% | 70 m ³ |
| Nombre de palettes nécessaires | 70 / 1,4 | 50 |

| Société | Type de transport | Capacité en palettes | Besoin exprimé | Nombre d'Allers-retours | Détail des calculs | Montant (euros) |
|-------------------|-----------------------|----------------------|----------------|-------------------------|--------------------|-----------------|
| Taxis Colis | Porteur | 9 | 50 | 6 | (400 x 6) | 2 400 |
| Transport Roussel | Semi-remorque | 30 | 50 | 2 | (700 x 2) | 1 400 |
| Calberson | Train routier roulant | 45 | 50 | 2 | (950 x 2) | 1 900 |

Récapitulatif :

| Société | Type de transport | Coût déménagement stock | Coût déménagement rayon | Coût total |
|-------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|------------|
| Taxis Colis | Porteur | 1 200 | 2 400 | 3 600 |
| Transport Roussel | Semi-remorque | 700 | 1 400 | 2 100 |
| Calberson | Train routier roulant | 950 | 1 900 | 2 850 |

Choix final : transport par semi-remorque, Société Roussel.

Dossier 3 : L'investissement dans le « bâti-roulant »

3.1 Démarche prévisionnelle avec les données du groupe

3.1.1 Coffre moyen prévisionnel H.T. : $80 \times 1,20 = 96 \text{ €}$.

C.A. H.T. prévisionnel d'une journée au « bâti-roulant » :
 $96 \times 12 \text{ clients} \times 11 \text{ heures} = 12\,672 \text{ €}$.

C.A. H.T. prévisionnel pour la première année : $12\,672 \times 300 = 3\,801\,600 \text{ €}$.

3.1.2 C.A. et marges prévisionnels (en euros).

| Périodes | 2008-2009 | 2009-2010 | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 | 2013-2014 |
|-------------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| C.A.H.T. | 3 801 600 | 4 181 760* | 4 599 936 | 5 059 930 | 5 565 923 | 6 122 515 |
| Marge/CV | 760 320** | 836 352 | 919 987 | 1 011 986 | 1 113 185 | 1 224 503 |
| M/CVcumulée | 760 320 | 1 596 672 | 2 516 659 | 3 528 645 | 4 641 830 | 5 866 333 |

$$*3\,801\,600 \times 1,1 = 4\,181\,760$$

$$**3\,801\,600 \times 0,2 = 760\,320$$

3.1.3 Année d'équilibre

Montant de l'investissement : 4 000 000 €

Donc, la rentabilité est atteinte au cours de la 5^{ème} année après l'ouverture.

3.2 Démarche prévisionnelle avec les données du magasin

3.2.1 CA prévisionnels :

Méthode des moindres carrés (*accepter toute autre méthode*)

| | Périodes x_i | C.A.(K€) y_i | $x_i - 2,75$ | $y_i - 3051,50$ | $X_i \cdot Y_i$ | X_i^2 |
|-----------|-------------------|-------------------|--------------|-----------------|-----------------|---------|
| 2003-2004 | 1 | 2 910 | -1,75 | -141,5 | 247,625 | 3,0625 |
| 2004-2005 | 3 | 2 956 | 0,25 | -95,5 | -23,875 | 0,0625 |
| 2005-2006 | 3 | 3 120 | 0,25 | 68,5 | 17,125 | 0,0625 |
| 2006-2007 | 4 | 3 220 | 1,25 | 168,5 | 210,625 | 1,5625 |
| Total | 11 | 12206 | 0 | 0 | 451,5 | 4,75 |

Moyennes : $\bar{x} = 2,75$

$\bar{y} = 3051,50$

$a = 451,5/4,75 = 95,05$

$b = 3051,50 - (95,05 \times 2,75) = 2\,790,11$

Equation de la droite d'ajustement :

$$y = 95,05 x + 2\,790,11$$

Prévisions des chiffres d'affaires des 5 années suivant l'ouverture :

x =1 pour la période 2003-2004 donc x = 6 pour la période 2008-2009

| Périodes | xi | yi |
|-------------|----|---|
| 2008 - 2009 | 6 | $(95,05 \times 6) + 2\,790,11 = 3\,360,41$, soit 3 360 410 € |
| 2009 - 2010 | 7 | 3 455 460 € |
| 2010 - 2011 | 8 | 3 550 510 € |
| 2011 - 2012 | 9 | 3 645 560 € |
| 2012 - 2013 | 10 | 3 740 610 € |
| 2013 - 2014 | 11 | 3 835 660 € |

3.2.2 C.A. et marges prévisionnels (en euros)

| Périodes | 2008-2009 | 2009-2010 | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 | 2013-2014 |
|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| C.A. H.T. | 3 360 410 | 3 455 460 | 3 550 510 | 3 645 560 | 3 740 610 | 3 835 660 |
| Marge/CV | 672 082 | 691 092 | 710 102 | 729 112 | 748 122 | 767 132 |
| M/CVcumulée | 672 082 | 1 363 174 | 2 073 276 | 2 802 388 | 3 550 510 | 4 317 642 |

3.2.3 Année d'équilibre

La rentabilité sera atteinte dans la 6^{ème} année après l'ouverture.

3.3 Choix de la démarche

| | Démarche « données du groupe » | Démarche « données du magasin » |
|-----------|---|---|
| Avantages | <ul style="list-style-type: none"> • Simplicité • Démarche conforme à celle préconisée par l'enseigne | <ul style="list-style-type: none"> • Prise en compte des données passées locales (magasin de Vannes) • Démarche prudente • La démarche tempère l'optimisme des prévisions du groupe et permet de ménager une marge dans la fixation des objectifs. |
| Limites | <ul style="list-style-type: none"> • Enquête réalisée au niveau national • Expérience du groupe, pas forcément adaptée au contexte local • Les données utilisées reposent sur des moyennes (12 clients par heure, taux de MSCV moyen) • Démarche optimiste du groupe qui va servir de base à la fixation des objectifs du magasin | <ul style="list-style-type: none"> • Extrapolation de la tendance sur les CA du bâti traditionnel sans prise en compte d'un accroissement du CA lié au nouveau concept • Démarche non conforme à celle préconisée par l'enseigne. |

La première démarche (données du groupe) est plus risquée que la seconde qui permet au directeur d'avoir des objectifs moins ambitieux.

Accepter toute autre justification pertinente.