

## ELEMENTS DE CORRECTION

### DOSSIER 1 - Analyse des performances commerciales du rayon «Jeux/Consoles» (20 points)

**1.1 Analysez l'activité du rayon «Jeux/Consoles» de l'Espace Culturel de Rouffiac en vous appuyant sur les données fournies par le réseau. Concluez.**

*Remarque : le candidat doit centrer son analyse uniquement sur le rayon «Jeux/Consoles».*

**- Analyse par rapport au réseau :**

Le magasin se situe à la 126<sup>ème</sup> place sur 180 magasins, soit en fin de classement.

**- Analyse par rapport aux magasins de 800 m<sup>2</sup> :**

*Remarque : le tableau ci-dessous n'est pas exigé.*

**Tableau de comparaison des magasins de 800 m<sup>2</sup> classés par ordre décroissant des taux d'évolution :**

ESPACES CULTURELS	JEUX/CONSOLES			
	Class.	CA 2010 (K€)	CA 2011 (K€)	Evol (%)
THOUARS	110	473,47	768,21	62,25
JONZAC	99	634,65	840,15	32,38
SELESTAT	24	1 487,81	1 825,85	22,72
SAINTE	23	1 694,74	1 856,76	9,56
VITRE	76	1 092,74	1 054,61	-3,49
DIZY	40	1 616,61	1 529,64	-5,38
PLOERMEL	86	1 082,28	981,63	-9,3
ROCHEFORT	8	2 723,41	2 370,18	-12,97
ST PAUL LES DAX	10	2 650,72	2 260,53	-14,72
CARCASSONNE	74	1 276,96	1 066,01	-16,52
<b>ROUFFIAC</b>	<b>126</b>	<b>604,74</b>	<b>438,01</b>	<b>-27,57</b>
LUNEVILLE	141	551,16	371,93	-32,52
<b>Moyenne</b>		<b>1 324,11</b>	<b>1 280,29</b>	<b>-3,31</b>

L'Espace Culturel de Rouffiac occupe la 11<sup>ème</sup> place sur les 12 magasins de 800 m<sup>2</sup>. En moyenne, les points de vente ont vu leurs CA diminuer de 3,31%. 2/3 des magasins ont vu ainsi leur CA baisser. L'Espace Culturel de Rouffiac fait partie des 2 lanternes rouges en terme de chute du CA. Le magasin a perdu plus d'1/4 de son CA entre 2010 et 2011.

La situation de Rouffiac est particulièrement critique pour le rayon «Jeux/Consoles». Son CA, est largement inférieur aux CA moyens des deux années. Il est le plus faible des 12 points de vente hormis celui de Luneville qui a lui aussi subi une chute d'1/3 en 2011.

**- Conclusion :**

Il semble indispensable d'analyser les causes de cette chute et d'entreprendre les mesures nécessaires à un redressement de l'activité du rayon «Jeux/Consoles».

**1.2 Concevez et complétez un tableau de performances du rayon «Jeux/Consoles» pour la période 2008-2011. Commentez les résultats.**

Remarque : le tableau est exigé

	CAHT					taux de marque					Nombre de clients	panier moyen (en €)
	réalisé (en K€)	objectif (en K€)	écart (en K€)	Taux de réalisation (en %)	tx évol (en %)	marge (en K€)	tx évol (en %)	réel (en %)	objectif (en %)	écart (en points)		
<b>2008</b>	1 050	900	150,00	116,67		53		5,05	5,00	0,05	13 462	78,00
<b>2009</b>	989	900	89,00	109,89	<b>-5,81</b>	145	173,58	14,66	5,00	9,66	12 000	82,42
<b>2010</b>	605	900	<b>-295,00</b>	67,22	<b>-38,83</b>	5	<b>-96,55</b>	0,83	5,00	<b>-4,17</b>	8 265	73,20
<b>2011</b>	438	600	<b>-162,00</b>	73,00	<b>-27,60</b>	18	260,00	4,11	5,00	<b>-0,89</b>	6 489	67,50

**Commentaires :**

○ **Analyse des chiffres d'affaires :**

Le rayon «Jeux/Consoles» voit son CA diminuer de près de 60 % sur la période (438 - 1 050) / 1 050 = -58,29%.

Les objectifs de CA sont dépassés en 2008 et 2009 mais ce n'est plus le cas en 2010 et surtout en 2011 alors que l'objectif a été revu à la baisse (ce qui montre que l'implantation du nouveau concurrent a bien été prise en compte dans la fixation des objectifs).

○ **Analyse de la marge :**

La marge commerciale est très fluctuante selon les années : une forte augmentation en 2009 est suivie d'une chute brutale en 2010.

Les objectifs de marge sont atteints seulement en 2008 et 2009.

○ **Analyse du panier moyen :**

Après une hausse en 2009, le panier moyen diminue régulièrement. Le rayon attire chaque année un peu moins de clients : en 4 ans, le rayon a perdu la moitié de ses clients.

L'année 2010 marque un tournant dans l'activité du rayon : l'arrivée du concurrent Micromania a participé à la dégradation de la performance commerciale du rayon.

Remarque : ce constat est attendu dans la copie du candidat.

**1.3 Appréciez la pertinence de la méthode utilisée par Monsieur SANRAMOS pour calculer le chiffre d'affaires prévisionnel 2012.**

M. SANRAMOS utilise une méthode d'ajustement linéaire. Cette méthode n'est pas à retenir dans ce cas :

- l'hypothèse de linéarité entre les données n'est pas vérifiée : on repère deux blocs de données distincts, avec un écart important entre les deux blocs (lié à l'apparition du concurrent en 2010).
- L'historique des ventes (4 années) est trop réduit.

Pour les mêmes raisons, les autres méthodes d'ajustement (Méthode de Mayer et points extrêmes) ne sont pas pertinentes, car un évènement majeur s'est déroulé en 2010 qui altère l'historique des ventes

<b>DOSSIER 2 - Impact des actions commerciales sur le rayon «Jeux/Consoles» (30 points)</b>
---

**2.1 Mesurez l'impact de l'opération promotionnelle prévue sur les performances du rayon «Jeux/Consoles» pour les mois de juin, juillet et août 2012. Concluez.**

**Calculs préparatoires :**

	Juin	Juillet	Août	TOTAL
Coefficients saisonniers	7%	6%	8%	
CA 2011 = 320 000	22 400	19 200	25 600	67 200
CA Promo :	44 800	28 800	32 000	105 600
CA supplémentaire :	22 400	9 600	6 400	38 400
Soit un CA supplémentaire total de 38 400 €.				
Marge commerciale :	2 240	1 440	1 600	5280
Marge commerciale supplémentaire :	1 120	480	320	1 920
Soit une marge commerciale supplémentaire totale de 1 920 €.				

*Remarque : le tableau ci-dessus n'est pas attendu.*

**Conclusion :**

L'opération promotionnelle du mois de juin doit rapporter 57% de chiffre d'affaires et de marge commerciale supplémentaires sur trois mois.

Pour redresser la situation du rayon de manière plus durable, il serait nécessaire de programmer plus régulièrement des actions commerciales diversifiées.

**2.2 Calculez la durée minimale du réaménagement. Vous fournirez la représentation graphique de votre choix pour justifier votre résultat.**

La durée minimale du réaménagement est de 8 jours.

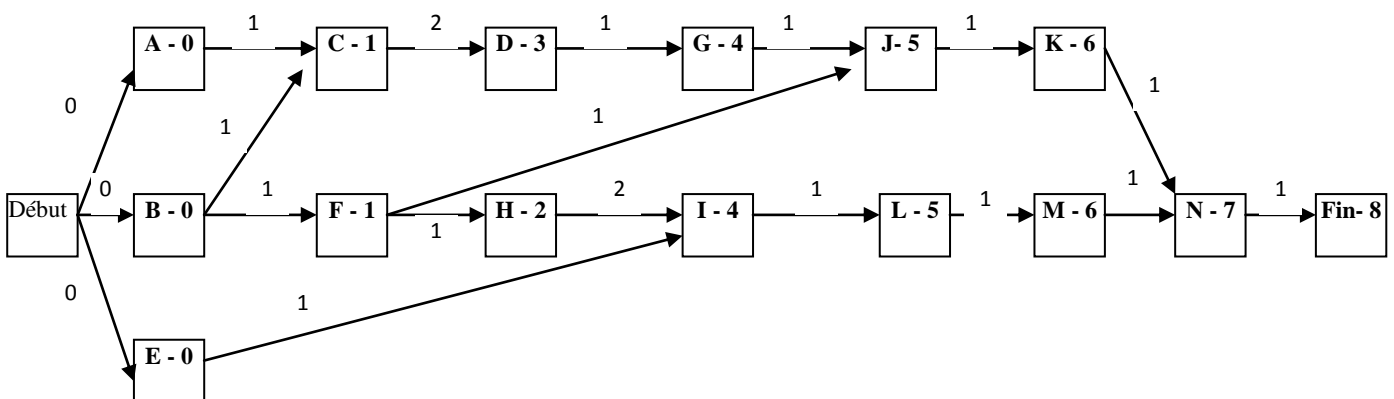
*Remarque : accepter toute représentation graphique (diagramme de Gantt, graphe MPM ou PERT).*

• **Diagramme de Gantt :**

	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8
A	A							
B	B							
C		C						
D				D				
E	E							
F		F						
G					G			
H			H					
I					I			
J						J		
K							K	
L						L		
M							M	
N								N

• **Graphe MPM**

Calcul des dates au plus tôt d'achèvement des tâches :



### 2.3 Mesurez l'impact des 6 jours de fermeture du rayon sur le chiffre d'affaires et la marge commerciale du mois de septembre.

Remarque : dans le cas présent et pour répondre à cette question, le diagramme de Gantt facilite la résolution de la question.

Le rayon «Jeux/Consoles» doit être fermé 6 jours au début du mois de septembre.

CA prévisionnel de septembre 2012 :  $320\,000 \times 4\% = 12\,800 \text{ €}$

CA prévisionnel par jour d'activité :  $12\,800 / 25 = 512 \text{ €}$

Marge prévisionnelle par jour d'activité :  $512 \times 5\% = 25,60 \text{ €}$

Impact sur le chiffre d'affaires :  $512 \times 6 = 3072 \text{ €}$

Impact sur la marge :  $25,60 \times 6 = 153,60 \text{ €}$

La fermeture du rayon pendant 6 jours induit un manque à gagner en chiffre d'affaires de 3072 € et en marge de 153,60 €.

### 2.4 Présentez le compte d'exploitation 2012 du rayon en intégrant l'impact de l'opération commerciale et du réaménagement. Concluez.

#### • Chiffres d'affaires 2012:

MOIS	Chiffres d'affaires	Calculs
Janvier	28 000	Cf. Annexe 7
Février	11 500	
Mars	12 900	
Avril	11 600	
Mai	10 400	
Juin	44 800	Cf. Réponse à la question 1.4
Juillet	28 800	
Août	32 000	
Septembre	9 846,14	$= (320\,000 \times 4\%) - 2\,953,86$
Octobre	64 000	$= 320\,000 \times 5\% \times 4$
Novembre	64 000	$= 320\,000 \times 5\% \times 4$
Décembre	512 000	$= 320\,000 \times 40\% \times 4$
<b>TOTAL</b>	<b>829 846,14</b>	

Remarque : le tableau ci-dessus n'est pas exigé.

- **Compte d'exploitation du rayon 2012 (en K€) :**

<b>Chiffre d'affaires HT</b>	<b>829,846</b>
<b>Marge commerciale (1)</b>	<b>41,492</b>
<b>Charges de personnel</b>	
- Employés	24,5
- Assistant manager	25,2
<b>Dotations aux amortissements (2)</b>	1,28
<b>Dotations aux provisions</b>	2
<b>Charges de communication</b>	2
<b>Résultat</b>	<b>-13,488</b>

(1)  $41,492 = 829,846 \times 5\%$

(2) Annuité d'amortissement :  $19\,200 / 5 \times (4/12) = 1\,280 \text{ €}$

- **Conclusion :**

Les actions envisagées pourraient avoir un aspect positif sur le rayon puisque le chiffre d'affaires augmenterait de 89,46% par rapport à l'année 2011. De ce fait, la perte d'exploitation se réduirait.

L'objectif fixé par M. Sanramos de limiter les contre-performances du rayon «Jeux/Consoles» serait en cours de réalisation.

Cependant, l'hypothèse d'une augmentation du chiffre d'affaires des mois d'octobre à décembre (multipliés par 4) reste soumise à des aléas conjoncturels, sans implantation de nouveaux concurrents et avec un marché non saturé.

<b>DOSSIER 3 - Evaluation de l'équipe commerciale du rayon «Jeux/Consoles» (25 points)</b>
--

**3.1 Analysez les résultats de l'enquête client mystère du rayon «Jeux/Consoles» et proposez des axes de progrès pour l'équipe commerciale.**

- **Analyse des résultats de l'enquête client mystère :**

Globalement, les résultats sont positifs pour l'équipe (11 «Oui» pour 6 «Non»).

- ❖ Sur la partie **PERSONNEL** :

L'ensemble est satisfaisant sauf sur l'attitude du personnel en rayon : le client mystère déplore l'absence de tenue préconisée, les discussions entre vendeurs et l'absence d'une attitude commerciale. Ces trois éléments constituent normalement des savoir-être de base du métier de vendeur.

- ❖ Sur la partie **CONFORT D'ACHAT** :

Le client mystère note un manque d'organisation lors des opérations de mise en rayon (probablement des cartons ou des palettes encombrant les allées, ce qui laisse supposer que les opérations de réassort ne sont pas faites dans les règles de l'art).

- ❖ Sur la partie **JEUX/CONSOLES** :

Cette partie est la plus critique puisqu'elle a un effet direct sur les ventes du rayon. Les deux points négatifs (sur 5 items) portent sur l'étiquetage des produits (pas lisible, pas propre ou en mauvais état) et la propreté des produits mis en rayon.

- ❖ **Constat** : les fondamentaux du métier de vendeur sont à revoir. Les mauvais résultats du rayon peuvent s'expliquer en partie par le manque d'implication de l'équipe dans la gestion du rayon.

- **Proposition des axes de progrès pour l'équipe commerciale.**

*Remarque : la réponse doit être structurée.*

Les axes de progrès sont à rechercher dans les caractéristiques du poste d'employé commercial vendeur (employé libre service).

- **Savoir-être :**

Sens de l'accueil, du contact, de l'écoute et du conseil  
Rigueur et méthode  
Respect des consignes (tenue réglementaire)

- **Savoir-faire :**

Assurer la bonne tenue du rayon (balisage, propreté, information produit et prix)  
Maintenir l'attractivité du linéaire

### 3.2 Préparez l'organisation et rédigez l'ordre du jour de cette 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.
  - ❖ Prévoir le suivi de la réunion : évaluation de la réunion, questions et problèmes soulevés, contrôle de la mise en œuvre des décisions prises lors de la réunion, rédaction d'un compte-rendu etc.
  
- Ordre du jour :
  - ❖ la présentation des résultats de l'enquête du client mystère
  - ❖ les échanges entre les membres de l'équipe sur les points à améliorer
  - ❖ la fixation d'axes de progrès (Cf. Question 3.1)
  - ❖ la détermination d'objectifs collectifs en termes de qualité d'accueil, qualité de service, qualité du merchandising...



**3.3 Repérez, pour chacun des membres de l'équipe commerciale, les éléments de la grille d'évaluation sur lesquels les entretiens individuels doivent être prioritairement orientés. Justifiez vos choix.**

<b>Collaborateur</b>	<b>Éléments de la grille d'évaluation</b>	<b>Justification</b>
<b>Sandrine TAGLIONI</b>	<b>Savoir-être :</b> - Respect des consignes - Esprit d'équipe	Eviter les retards qui perturbent l'organisation du rayon et qui peuvent obliger l'autre employé à réaliser ses missions à sa place.
	<b>Savoir-faire :</b> - « Assure la tenue du rayon »	L'ensemble de la compétence est à améliorer pour devenir son axe de progrès principal.
<b>Fabio MONTALE</b>	<b>Savoir-être :</b> - Respect des consignes	Prendre le temps de réaliser les tâches correctement jusqu'à leur achèvement.
	<b>Savoir :</b> - Contribue à la qualité de la relation client et plus particulièrement les règles d'accueil (SBAM).	Une remise en question est indispensable après 6 ans passés dans le magasin et le rayon, sur la notion de service client, à tous les clients.
	<b>Savoir-faire :</b> - Renseigne les clients à leur demande et se rend disponible si nécessaire	
<b>Savoir-être :</b> - Accueillant, souriant - Disponible, à l'écoute		

**3.4 Rédigez le guide d'entretien à utiliser lors de l'entrevue avec Mlle Taglioni. Vous limiterez à 10 le nombre de questions posées.**

*Remarque : La réponse doit être structurée pour que le guide d'entretien soit opérationnel et ne comporter que 10 questions.*

**1- Prise de contact avec l'employé**

**2- Demande d'appréciation générale de l'employé**

**Les actions réussies et les résultats obtenus :**

«Que pensez-vous de vos résultats de cette année ?»

«Quels sont les résultats de l'année en cours qui vous satisfont le plus ?»

«Quelles sont les activités professionnelles que vous préférez ?»

**Les difficultés rencontrées :**

«Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées cette année dans votre activité quotidienne ?»

«Que devriez-vous améliorer sur le plan des savoir-faire et des savoir-être ?»

**3- Appréciation générale du manager et synthèse des points à améliorer.**

«Comment justifiez-vous vos retards, récurrents sur cette dernière période ?»  
«J'ai observé que vous consacrez beaucoup de temps au passage des commandes, comment l'expliquez-vous ?»

**4- Proposition de solutions**

«Comment pourriez-vous faire pour améliorer cette situation ?»

**5- Définir de nouveaux objectifs**

«Nous allons déterminer ensemble 3 objectifs à réaliser pour l'année à venir : ...»  
«Je vous propose le plan d'action suivant pour atteindre vos objectifs...»

**6- Projet professionnel et projet de formation.**

«Quelles sont vos aspirations professionnelles à moyen terme ?»  
«Quelles sont vos souhaits en matière de formation ?»