DOSSIER 1 : LES PERFORMANCES DU SECTEUR DÉCORATION
(ANNEXE 1)

1.1 Construisez et complétez un tableau de bord des performances du secteur décoration en utilisant les indicateurs que vous jugerez pertinents.

	Taux d'évolution CA	Panier moyen 2016	Panier Moyen 2015	Évolution panier moyen	Évolution passage en caisse	Contribution CA magasin 2016	Contribution CA magasin 2015	Contribution des rayons au CA du secteur 2016	Contribution des rayons au CA du secteur 2015
Magasin de Compiègne	1,93 %	46,25	47,10	- 1,80 %	3,80 %	100,00 %	100,00 %		
Secteur décoration	2,66 %	48,14	48 ,55	-0,84 %	3,53 %	20,75 %	20,61 %	100,00 %	100,00 %
Peinture	2,46 %	35,75	35,86	- 0,30 %	2,77 %	11,93 %	11,87 %	57,49 %	57,61 %
Décoration	- 4,32 %	36,95	37,06	- 0,30 %	- 4,03 %	4,35 %	4,63 %	20,94 %	22,46 %
Éclairage	11,11 %	33,66	32,93	2,22 %	8,69 %	4,48 %	4,11 %	21,57 %	19,93 %

	Marge 2016	Marge 2015	Taux d'évolution de la marge	Taux de marge 2016	Taux de marge 2015	Taux de marque 2016	Taux de marque 2015	Contribution marge magasin 2016	Contribution marge magasin 2015	Contribution marge du secteur 2016	Contribution marge du secteur 2015
Magasin de Compiègne	15 110,00	14 906,00	1,37 %	30,15 %	30,37 %	23,17 %	23,31%	100,00 %	100,00 %		
Secteur décoration	4 046,00	3 975,00	1,79 %	42,63 %	43,15 %	29,89 %	30,15%	26,78 %	26,67 %	100,00 %	100,00 %
Peinture	2 302,00	2 284,00	0,79 %	42,00 %	43,00 %	29,58 %	30,07%	15,23 %	15,32 %	56,90 %	57,46 %
Décoration	866,00	896,00	- 3,35 %	44,00 %	43,37 %	30,56 %	30,25%	5,73 %	6 %	21,40 %	22,54 %
Éclairage	878,00	795,00	10,44 %	43,00 %	43,37 %	30,07 %	30,25%	5,81 %	5,33 %	21,70 %	20,00 %

1.2 Analysez les performances commerciales et financières du secteur décoration et de ses rayons au regard de la situation concurrentielle.

Chiffre d'affaires et panier moyen :
Le chiffre d'affaires du magasin est en faible évolution (+1,93 %) entre 2015 et 2016. Le secteur décoration progresse un peu plus (2,66 %), mais les évolutions sont très différentes selon les rayons : le rayon Peinture, qui représente presque 12 % du CA du magasin, progresse de 2,46 %, alors que le rayon Décoration régresse de 4,32 %. La progression la plus forte concerne le rayon Éclairage (+11,11 %).

L'évolution des paniers moyens montre que les clients ont réduit leurs dépenses moyennes (d'environ 1,80 % sur le magasin) mais passent plus souvent à la caisse du magasin (3,80 %) entre 2015 et 2016.
Au niveau du secteur décoration, on constate une stabilité du panier moyen, alors que le nombre de passages en caisse augmente de 3,66 %. Seul le panier moyen et le nombre de passages en caisse du rayon Éclairage progresse (+ 2,23 %)

Marge :

La marge du magasin a augmenté de 1,37 %. On constate des taux de marque qui se situent en moyenne autour de 30 %, stables sur les deux ans.
La marge du secteur décoration a augmenté plus que celle du magasin (+ 1,79 %). Avec une augmentation différenciée selon les rayons, une baisse de 3,35 % pour le rayon décoration et une hausse importante de 10,44 % pour le rayon éclairage. Les taux de marge des différents rayons du secteur décoration se situent aux environs de 43 %, beaucoup plus que celui du magasin.

Conclusion : la situation concurrentielle n'a pas d'impact pour l'instant sur les performances commerciales et financières du secteur décoration.

DOSSIER 2 : LA GESTION DE L'ÉQUIPE DU SECTEUR DÉCORATION (ANNEXES 2 à 7)

2.1 Calculez le nombre d'heures de travail nécessaires pour assurer la qualité de service à la clientèle.

	Conseil clientèle	Mise en rayons
Lundi	11h x 2 personnes = 22 h	3 h x 2 personnes = 6 h
Mardi et Jeudi	[(4h x 2 personnes) + (7h x 3 personnes)] x 2 =58 h	3 h x 2x 1 personne = 6 h
Mercredi et Vendredi	[(4h x 3 personnes) + (7h x 4 personnes)] x 2 = 80 h	3 h x 2 x 1 personne = 6 h
Samedi	11 h x 4 personnes = 44 h	3 h x 1 personne = 3 h
Total	204 h	21 h
Nombre d'heures total	**225 h**	

2.2 Déterminez si le potentiel d'heures de travail actuellement disponibles est suffisant.

Équipe actuelle : 3 CDI à 35 h + 2 temps partiels à 24 h + 1 contrat étudiant à 14 h = 167 h

Il manque 225 – 167 = 58 h de travail par semaine pour assurer la qualité de service souhaitée.

2.3 Présentez les avantages et inconvénients des solutions managériales possibles pour répondre aux contraintes de fonctionnement de l'équipe.

Solutions possibles	Avantages	Inconvénients
Recours aux heures supplémentaires	- Solution souple et rapide à mettre en œuvre	- Solution non pérenne - Coût supplémentaire
Recours aux salariés d'autres secteurs	- Solution souple et rapide à mettre en œuvre - Solution qui n'engendre pas de coûts supplémentaires	- Compétences différentes dans les autres secteurs - Risque de déséquilibrer l'organisation des équipes
Transformation des contrats à temps partiel en contrat à temps complet	- Salariés déjà formés et intégrés à l'équipe - Solution rapide en interne	- Le nombre d'heures ajoutées (35 – 24) x 2 = 22h est insuffisant pour couvrir les besoins. - Si les temps partiels sont des temps partiels volontaires, il sera difficile d'obtenir l'accord des salariés concernés.
Recrutement : **2 salariés à temps partiel de 29 h** **Ou** **1 salarié à 35 h + 1 salarié à temps partiel de 24 h** **Ou *autres combinaisons proches de 50 h***	- Solution qui permet de résoudre le manque de salariés de façon durable	- Coût du recrutement

Le recours à l'intérim n'est pas pertinent car le problème doit être résolu de façon permanente.

2.4 Élaborez et complétez un outil de classement des candidatures au poste proposé.

La réponse doit prendre en compte les éléments de l'annexe 5 et 6

Notation des candidats :

Diplôme : BTS commercial : 3 ; Bac professionnel dans le domaine commercial : 2 ; autres : 1

Expérience professionnelle : Expérience dans la vente de produits de décoration : 3 ; expérience dans la vente : 2 ; sans expérience dans la vente :1

Qualité de la lettre de motivation : très bien : 3 ; bien : 2 ; insuffisant : 1

Communication/argumentation : Très bonnes capacités d'argumentation : 3 ; Argumente correctement : 2 ; A du mal à argumenter : 1

Capacité à s'intégrer à l'équipe : très bonne : 3 ; bonne : 2 ; des difficultés : 1

Critères	Éric Hochet	Hoa Tran	Maëlle Charbonnier
Diplôme	3	2	3
Expérience professionnelle	2	3	2
Qualité de la lettre de motivation	2	3	1
Communication/argumentation	3	3	1
Capacité à s'intégrer à l'équipe	3	3	1
Total	**13**	**14**	**8**

Accepter tout outil de classement qui intègre des critères de choix et un classement objectif.

2.5 Choisissez le.la candidat.e à retenir. Justifiez votre réponse.

Toute proposition pertinente reposant sur l'outil de classement créé est acceptable.

La candidature de Hoa TRAN est retenue, elle obtient le meilleur score. Elle fait preuve de la plus grande maturité.

Sa connaissance des produits de décoration permettra une intégration rapide à l'équipe. Elle se révèle être la plus motivée et son profil correspond le plus aux exigences de Leroy Merlin.

2.6 Construisez le planning du rayon Éclairage en intégrant le.la nouveau.elle conseiller.ère de vente. Qu'en déduisez-vous ?

Pour assurer la qualité de service, l'équipe doit être présente 112 h sur la surface de vente.

Nombre d'heures nécessaires pour assurer la qualité de service :

Lundi	(3 x 2) + 11 = 17 h
Mardi	3 + 11 = 14 h
Mercredi	3 + 4 + (2 x 7)= 21 h
Jeudi	3 + 11 = 14 h
Vendredi	3 + 4 + (2 x 7) = 21 h
Samedi	3 + (2 x 4) + (2 x 7) = 25 h
Total	**112 h**

Compte tenu des contrats prévus, l'équipe ne peut assurer que : (35 x 2) + (35 x 70 %) + 14 = 108,5 h

Il manque donc 3,5 heures pour respecter les contraintes imposées.

Planning : voir **une** proposition page suivante.

La solution proposée par le candidat doit faire apparaître un manque de 3 h 30.

Planning du rayon Éclairage en intégrant la nouvelle conseillère de vente

	Lundi 6h-20h	Mardi 6h-20h	Mercredi 6h-20h	Jeudi 6h-20h	Vendredi 6h-20h	Samedi 6h-21h
Valérie 35 h	6h 30 (6 h 30 – 13)	Congé	7h (6 – 13)	7h 30 (6 – 13h30)	7h (6 – 13)	7h (6 – 13)
Karim 35 h	7h (13h 30 – 20)	7h (13 – 20)	7h (13 – 20)	Congé	7h (13 – 20)	7h (13 – 20)
Hoa 24h30	Congé	7h (6 – 13)	7h (13 – 20)	6h 30 (13h30 – 20)		4h (9 – 13)
Dominique 14 h					7h (13 – 20)	7h (13 – 20)

Contraintes :

- Travail des salariés (temps de travail + contrat de Dominique
- Présence aux heures d'ouverture sur la surface de vente
- Contraintes légales (existence d'un jour de repos ; respect du repos quotidien, temps de travail journalier mini, maxi)
- Temps de remplissage du rayon

Remarque : il manque le lundi 0 heure 30 de 6h à 6h30 pour la contrainte de la mise en rayon et 3 heures, de 6h00 à 9h00 pour assurer la présence sur la surface de vente et la mise en rayon.

2.7 Proposez une solution qui respecte les contraintes de présence du nouveau vendeur au sein du rayon éclairage.

Prendre en compte la solution proposée par le candidat à condition qu'elle respecte les contraintes de l'annexe 7.

Pour résoudre le problème, on peut envisager plusieurs solutions :

- Affecter Hoa au rayon Éclairage à hauteur de 28 h au lieu de 24 h 30, ce qui permettrait d'absorber les 3h 30 manquantes,
- Recourir aux heures supplémentaires pour 3h30.

DOSSIER 3 : L'OPÉRATION « PODIUM DÉCORATION »
(ANNEXES 8 à 10)

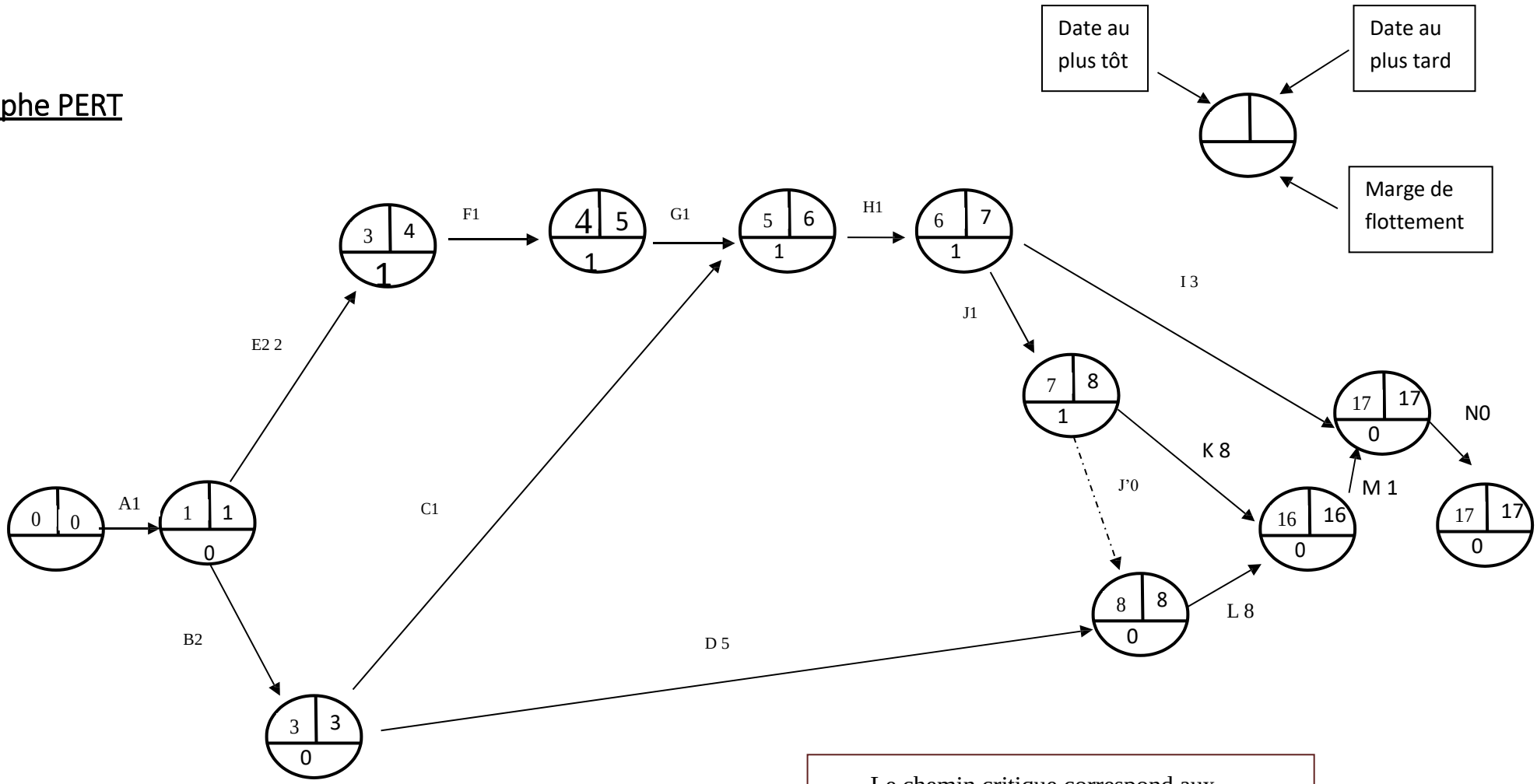
3.1 Présentez un schéma d'ordonnancement des tâches liées à cette opération. Vous indiquerez la durée minimale de préparation du « PODIUM DÉCORATION ».

La durée s'établit à **17 jours**.

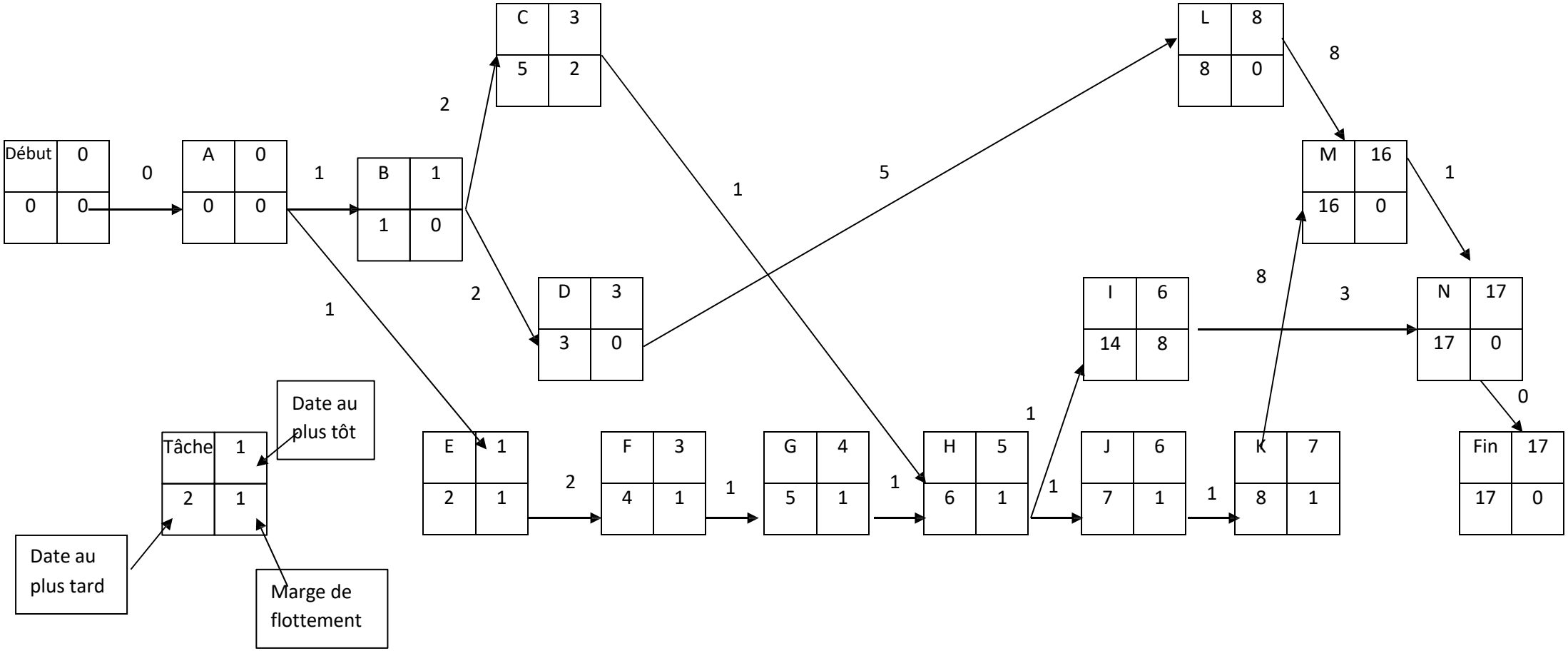
Diagramme de GANTT

	Durée en jours																	
Tâches	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
A																		
B																		
C																		
D																		
E																		
F																		
G																		
H																		
I																		
J																		
K																		
L																		
M																		
N																		

Graphe PERT



Le chemin critique correspond aux étapes (A, B, D, L, M et N)


Début 0 0
0
A 0 0
1
B 1 1 0
2
C 3 5 2
2
D 3 3 0
1
1
E 1 2 1
2
F 3 4 1
1
G 4 5 1
1
H 5 6 1
1
I 6 14 8
1
J 6 7 1
1
K 7 8 1
5
L 8 8 0
8
8
M 16 16 0
1
3
N 17 17 0
0
Fin 17 17 0
Tâche 1 2 1
Date au plus tôt
Date au plus tard
Marge de flottement

3.2 Indiquez les tâches de la préparation pour lesquelles un retard est à éviter. Déterminez le retard que peut prendre la préparation de la campagne de communication locale.

Le chemin critique correspond aux tâches A, B, D, L, M et N. Il ne faut pas avoir de retard sur ces tâches. Sinon le projet serait décalé d'autant de jours de retard.

Mme SPARTZ dispose d'une journée de retard possible sur la tache E.

3.3 Calculez le coût de la communication pour le « PODIUM DÉCORATION ».

Éléments	Coût
Coût fixe de conception de la maquette	350 €
Coût variable selon le nombre de consultation (6 % de la zone x 350 000 habitants = 21 000 consultations. donc 21 000 x 0,21 €)	4 410 €
Total coût de communication	**4 760 €**

3.4 Calculez le résultat prévisionnel de l'opération. Vous présenterez vos calculs dans un tableau.

		Montants
CA H.T.		**92 000**
Coût d'achat	92 000 x (1- 0,32)=	62 560
Communication		4 760
Salaire		4 050
Charges sociales	4050 x 30 % =	1 215
Rémunération variable	92 000 x 1,5%=	1 380
Autres CV	92 000 x 2,5%=	2 300
Total charges		**76 265**
Résultat	92 000 – 76 265 =	**15 735**

3.5 Déterminez le seuil de rentabilité de cette opération. Justifiez vos calculs.

		Montants	**% du CA HT**
CA HT		**92 000**	100 %
Coût d'achat	92 000 x (1 - 0,32)=	62 560	
Rémunération variable	92 000 x 1,5 %=	1 380	
Autres CV	92 000 x 2,5 %=	2 300	
Total charges variables		**66 240**	**72 %**
Marge sur Coût Variable	92 000 – 66 240 =	**25 760**	**28 %**
Communication		4 760	
Salaire		4 050	
Charges sociales	4 050 x 30 % =	1 215	
Total charges fixes		**10 025**	
Résultat		**15 735**	

SDR en valeur = CF / taux M/CV = 10 025 / 28 % = **35 803,57 €.**