

# Corrigé sujet Décathlon

## 1<sup>ère</sup> partie

1.1. Calculez le nombre d'heures de travail nécessaires pour atteindre l'objectif de productivité fixé à l'univers » sports de raquette » pour 2005.

CA n-1 en K €	3 775
Progression	4.0%
CA n en K € (1)	3 926
Objectif productivité (2)	241
Heures nécessaires (1) x (2)	16 290

1.2. Déterminez si le potentiel d'heures de travail actuellement disponibles est suffisant pour l'année 2005.

- ❑ 7 CDI 35 h :  $1490 \times 7 = 10\,430$  h
- ❑ 2 CDI 35 h employés en cours d'année 2004
  - Le salarié employé le 1<sup>er</sup> octobre 2004 : la période de référence débutant le 1<sup>er</sup> juin 2004, il a droit à :  $2.5 \times 8 = 20$  jours de congés en 2005, équivalent à 4 semaines
  - En 2005, il effectuera :  $52 - 4 = 48$  semaines soit 1680 heures effectives ( $48 \times 35$ ), moins les 155 heures soit 1525 H
  - Le salarié employé le 1<sup>er</sup> décembre 2004 : la période de référence débutant le 1<sup>er</sup> juin 2004, il a droit à :  $2.5 \times 6 = 15$  jours de congés en 2005, équivalent à 3 semaines
  - En 2005, il effectuera :  $52 - 3 = 49$  semaines soit 1715 heures effectives ( $49 \times 35$ ), moins les 155 heures soit 1560 H
- ❑ 1 CDI de 25 h :  $47 \times 25 = 1175$  h  
 $1175 - 40 - 35 = 1100$  h
- ❑ 1 CDI 17 heures :  $(47 \times 17) = 799$  heures  
 $799 - 75 = 724$  h
- ❑ 2CC :  $12 \times 35 = 420$  heures

TOTAL :  $10430 - 1525 + 1560 + 724 + 1100 + 420 = 15759$  H < 16290 H

Conclusion : L'effectif n'est pas suffisant pour 2005

1.3. Proposez une solution pour optimiser la taille de l'équipe. Justifiez votre proposition.

Calculons le nombre d'heures de travail manquantes =  $16\,290 - 15759 = 531$  h

Discussion :

Plusieurs solutions se présentent :

- **Augmentation du nombre d'heures de travail pour les CDI à temps partiel**

Sur la base de 52 semaines moins 5 semaines de congés payés il faudrait produire :

$531 / 47 = 11\text{h}20'$  de plus par semaine

- **Recrutement d'un CDD en janvier 2005 à temps partiel à planifier en fonction des périodes de pointe (notamment les soldes d'hiver – soldes d'été)**
- **Possibilité d'heures supplémentaires proposée aux CDI 35h**

1.4. Rédigez une annonce pour le recrutement d'un nouveau vendeur au sein de l'univers « sports de raquettes » destinée à paraître sur le site Internet de Décathlon et dans les différents points de vente de l'enseigne.

## DECATHLON RECRUTE

# Vendeur univers « sports de raquettes »

### TRAVAILLER CHEZ DECATHLON

C'est rejoindre un groupe international qui compte 26.000 collaborateurs dans 21 pays et qui réalise 3.1 milliards d'euros de C:A. annuel. C'est rejoindre le leader européen de la conception, de la fabrication et la distribution d'articles de sport. C'est rejoindre des passionnés de sport dans une entreprise où convivialité et professionnalisme se marient à merveille:

C'est rejoindre une entreprise qui vous fera grandir en compétences, en responsabilité et en autonomie.

### VOTRE FUTURE MISSION

Passionné par le client, vous le conseillez et réalisez la vente.

Responsable de votre activité, vous assurez la mise en rayon et veillez en permanence à la bonne présentation de vos produits et à l'approvisionnement des vos linéaires.

Intégré à l'unité commerciale vous participerez à toutes les actions de celui-ci : formation, événements...

### VOTRE PROFIL

Vous pratiquez *un sport de raquettes régulièrement*.

Vous possédez une connaissance des matériels et équipements des sports de raquettes.

Idéalement de formation Bac à Bac +2.

Dynamique vous avez le sens pratique.

Votre sens du service et votre goût du contact sont des points forts.

Vous aimez le travail en équipe.

Homme ou femme de terrain, vous êtes disponible immédiatement.

**Pour nous rejoindre, envoyez votre CV et votre lettre de motivation à**

Service recrutement  
DECATHLON RHONE ALPES / AUVERGNE  
332 Avenue Charles de Gaulle  
69500 BRON  
drh.ra@decathlon.com

### **Consignes de correction :**

On veillera à ce que certaines rubriques figurent dans la réponse

L'intitulé du poste

La présentation de l'entreprise

Le profil du poste et qualités requises

Le profil du candidat (diplôme, expérience, qualités...)

Les coordonnées de l'entreprise

1.5. Calculez le chiffre d'affaires quotidien prévisionnel pour la semaine 2

Jours de la semaine	CA 2004	Progression prévue	CA 2005
lundi	10 025	6,06%	10 633
mardi	7 668	10%	8 435
mercredi	10 392	9%	11 327
jeudi	9 065	9%	9 881
vendredi	7 963	15%	9 157
samedi	19 106	11%	21 208
<b>TOTAL</b>	<b>64 219</b>	<b>10%</b>	<b>70 641</b>

1.6. Déterminez le nombre d'heures de travail nécessaires dans l'univers « sports de raquettes » pour la semaine 2, dans l'objectif de productivité de 241 € de CA par 'heure

$$\text{Rentabilité} = \text{CA} / \text{H} \Rightarrow \text{H} = \text{CA} / \text{Rentabilité} = 70\,641 / 241 = 293,12 \text{ €}$$

1.7. Etablissez une répartition de ces heures sur les six jours de la semaine proportionnellement au chiffre d'affaires journalier.

Jours de la semaine	CA 2004	Progression prévue	CA 2005	Rép heures	Nb heures
lundi	10 025	6,06%	10 633	0,15	44
mardi	7 668	10%	8 435	0,12	35
mercredi	10 392	9%	11 327	0,16	47
jeudi	9 065	9%	9 881	0,14	41
vendredi	7 963	15%	9 157	0,13	38
samedi	19 106	11%	21 208	0,30	88
<b>TOTAL</b>	<b>64 219</b>	<b>10%</b>	<b>70 641</b>	<b>1</b>	<b>293</b>

1.8. Proposez un planning jour par jour pour l'équipe de l'univers « sports de raquettes » sur cette semaine 2.

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	<b>Total</b>
Responsable univers	8	6	5	repos	6	10	<b>35</b>
Besson Paul	8	repos	6	6	5	10	<b>35</b>
Révoitier Simon	repos	6	7	6	6	10	<b>35</b>
Serve André	6	6	7	6	repos	10	<b>35</b>
Chaustan J.-Michel	8	repos	6	6	5	10	<b>35</b>
Garrigue Noémie	congés	congés	congés	congés	congés	congés	<b>0</b>
Durand Nadia	repos	5	6	7	7	10	<b>35</b>
Argely Sophie	congés	congés	congés	congés	congés	congés	<b>0</b>
Mas Farid	8	7	repos	5	5	10	<b>35</b>
Perrin Léonard	0	4	5	repos		8	<b>17</b>
Lee Anthony	5	repos	4	4	4	8	<b>25</b>
Hammadi Nathalie	congés	congés	congés	congés	congés	congés	<b>0</b>
	<b>43</b>	<b>34</b>	<b>46</b>	<b>40</b>	<b>38</b>	<b>86</b>	<b>287</b>
<b>Objectifs</b>	44	35	47	41	38	88	<b>293</b>

Sur la semaine, il manque 6 h par rapport à l'objectif fixé ;

#### SOLUTIONS

- Volant d'heures supplémentaires
- Faire signer des avenants aux contrats à temps partiels pour la réalisation d'heures complémentaires, prioritairement le samedi
- Ne rien faire, l'objectif n'étant pas loin d'être atteint.

N.B. Accepter toute solution cohérente prenant en compte les contraintes indiquées.

#### Consignes de correction :

- vérifier que le total de chaque jour est atteint (total colonne) ou presque et pas dépassé de trop.
- vérifier que les minimum et maximum par jour sont respectés.
- vérifier que le total par semaine et par employé est inférieur ou égal à son contrat (35 h ou 25h...)  
(total ligne)
- vérifier que les repos et congés payés sont respectés.

## 2ème partie

2.1. Présentez les budgets d'encaissements, de décaissements et de trésorerie pour le premier trimestre de l'année 2005.

CA TTC 2004	3 775 000,00	CA TTC 2005 (+4%)	3 926 000,00
-------------	--------------	-------------------	--------------

<b>Encaissements</b>	<b>Janvier</b>	<b>Février</b>	<b>Mars</b>
Coefficient	8,20%	4,70%	5,90%
CA TTC	321 932,00	184 522,00	231 634,00
Encaissements	321 932,00	170 682,85	231 634,00
			13 839,15
<b>TOTAL encaissements</b>	<b>321 932,00</b>	<b>170 682,85</b>	<b>245 473,15</b>

<b>Décaissements</b>	<b>Janvier</b>	<b>Février</b>	<b>Mars</b>
Achats TTC	251 509,38	144 157,81	180 964,06
Achats hors centrale TTC	20 120,75	11 532,63	14 477,13
Achats à centrale TTC	231 388,63	132 625,19	166 486,94
Décaissements/centrale	147 858,79	231 388,63	132 625,19
Décaissements Hors C			20 120,75
Déc Autres charges	56 338,10	32 291,35	40 535,95
Salaires	15 000,00	15 000,00	15 000,00
Charges sociales	7 860,00	7 950,00	7 950,00
Paiements travaux	3 986,67	3 986,67	3 986,67
<b>TOTAL décaissements</b>	<b>231 043,56</b>	<b>290 616,65</b>	<b>220 218,56</b>

<b>Trésorerie</b>	<b>Janvier</b>	<b>Février</b>	<b>Mars</b>
Trésorerie début de mois	20 000,00	110 888,44	-9 045,35
Encaissements	321 932,00	170 682,85	245 473,15
Décaissements	231 043,56	290 616,65	220 218,56
Flux nets de trésorerie	90 888,44	-119 933,80	25 254,59
Trésorerie fin de mois	<b>110 888,44</b>	<b>-9 045,35</b>	<b>16 209,24</b>

2.2. Commentez vos résultats en préconisant les mesures adaptées.

*Trésorerie très fluctuante d'un mois à l'autre :*

*Fort excédent de trésorerie prévisible en janvier 2005 :*

- ⇒ Placement à court terme d'une partie de l'excédent
- ⇒ Achats de titres (actions, SICAV ou FCP)

*Déficit de trésorerie prévisible en février 2005*

- ⇒ Négocier un report de paiement auprès de la centrale
- ⇒ Obtenir des facilités de caisse et crédits à court terme auprès des banques
- ⇒ Cession de VMP

2.3. Déterminez le nombre de cordages à réaliser en une semaine pour que l'activité « pose de cordages » soit rentable en 2005

Calcul de la marge sur coût variable :

PV HT de la réparation :  $20/1.196 = 16.72 \text{ €}$

Prix moyen du cordage HT :  $10/1.196 = 8.36 \text{ €}$

Salaire pour un cordage :  $15 \times 1/3b = 5 \text{ €}$

**Marge sur coût variable :  $16,72 - (8,36 + 5) = 3,36 \text{ €}$**

Calcul des charges fixes :

Coût d'achat de la machine HT :  $33\,488/1,196 = 28\,000 \text{ €}$

Dotation aux amortissements annuelle :  $28\,000 / 6 = 4\,666,66 \text{ €}$

Prix d'une raquette de prêt HT :  $72/1,196 = 60,2 \text{ €}$

Prix HT des 15 raquettes :  $15 \times 60,2 = 903 \text{ €}$

Renouvellement annuel :  $903/3 = 301 \text{ €}$

**Total CF:  $4\,666,66 + 301 = 4\,967,66 \text{ €}$**

Calcul du seuil de rentabilité :

$SR = CF / MCV_u = 4\,967,66 / 3,36 = 1478,47$

**1479 cordages par an soit  $1479 / 52 = 28$  par semaine**

*2.4. Jugez de la rentabilité effective de l'activité prévue en 2005.*

Nombre total de recordages en 2005 : 1 615 donc l'activité est rentable.

Cependant le seuil de rentabilité n'est atteint qu'au bout de  $(1479 \times 360) / 1615 = 330$  jours soit un point mort le 1<sup>er</sup> décembre. (non exigé par l'énoncé).

Donc l'activité est peu rentable (remarque qu'il est possible de formuler sans calcul du point mort par simple comparaison)

*2.5. Identifiez les conséquences financières et commerciales de l'investissement dans une nouvelle machine à corder.*

Conséquences financières :

- Investissement  $\Rightarrow$  Amortissements  $\Rightarrow$  hausse des CF pour Cv constant  $\Rightarrow$  hausse du Seuil de rentabilité (détérioration)

- Une machine ne faisant que les raquettes de tennis ne serait pas rentabilisée sachant que l'on est déjà presque au point mort avec une seule machine.

- Une machine polyvalente ferait largement progresser l'activité cordage et donc serait vraisemblablement rentabilisée.

Conséquences commerciales :

- Le marché des raquettes est porteur, en particulier celui des raquettes de squash et badminton. Le client considère le service de cordage comme étroitement lié au produit. Il est important de rendre ce service au client pour l'attirer et le fidéliser. Même si l'activité est peu rentable financièrement, elle le serait beaucoup sur le plan commercial.

- On constate par ailleurs de fortes variations d'activité selon les mois, cette deuxième machine permettrait de faire face aux goulots d'étranglement en périodes de pointe et donc d'améliorer la satisfaction de la clientèle en optimisant le service.

## 3ème partie

3.1. Définissez l'objectif à réaliser pour chacun des vendeurs.

### Objectifs quantitatifs

Propositions pour les vendeurs à plein temps :

- 1- Augmenter leur chiffre d'affaires réalisé de X % par rapport à la même période de 2004
  - 2- Augmenter le nombre de ventes réalisées de X % par rapport à la même période de 2004
  - 3- Augmenter le panier moyen de X % par rapport à la même période de 2004
- (Pourcentage fixé par le responsable d'univers en fonction de sa connaissance du marché)
- 4- Réalisation et/ou dépassement de l'objectif de rentabilité de 241 € de CA / Heure

Pour les vendeurs à temps partiel

- Pour les augmentations (1-2-3), mêmes objectifs, avec un pourcentage de hausse proportionnel à leur temps de travail.

Exemple : si contrat 25 heures :  $+ 20\% \times (25/35) = + 14,3 \%$

- Objectif 4 identique

Possibilité de fixer des objectifs par sport, par rayon de l'univers pour orienter les efforts.

NB : Toute autre proposition cohérente est acceptable.

3.2. Proposez les types de récompenses remises aux gagnants du challenge.

- Remise de places d'entrée au tournoi de tennis de Lyon ou autre tournoi international.
- Bons d'achat dans le magasin

NB : Toute autre proposition pertinente et réaliste est acceptable.

3.3. Identifiez les limites d'un tel système de stimulation et proposez des moyens de les réduire

- Risque de comportement individualiste et de rivalité entre les vendeurs
- Risque de privilégier la quantité au détriment de la qualité du service (conseil, adaptation du produit au besoin, intérêt du client, temps consacré au client...)

### Solutions :

Introduire un volet collectif au challenge (objectif d'équipe) avec par exemple les objectifs suivants :

- Marge dégagée (par rayon et de l'univers) en % du CA HT (taux de marque)
- Nombre total de clients achetant un article par rayon de l'univers et évolution
- Nombre d'achats / nombre de clients passant dans le rayon ou l'univers
- CA de l'équipe par rapport à la même période de l'année précédente ou par rapport à l'objectif de productivité.

Introduire des objectifs qualitatifs (résultat d'enquête de satisfaction clients)

NB : Toute autre proposition pertinente et réaliste est acceptable pourvu que les objectifs soient mesurables, donc vérifiables et uniques pour chaque vendeur.

3.4. Proposez quelques indicateurs à faire figurer dans un tableau de bord exploité lors de la réunion hebdomadaire.

Critères quantitatifs

Chiffre d'affaires réalisé

- global
- par rayon
- par famille (volume et valeur)

Marge dégagée (par rayon et de l'univers) en % du CA HT (taux de marque)

Nombre total de clients achetant un article par rayon de l'univers et évolution

Nombre d'achats / nombre de clients passant dans le rayon ou l'univers

Panier moyen (par rayon et de l'univers)

N.B. : Tous ces indicateurs doivent être donnés par rapport :

- à l'année antérieure
- au prévisionnel
- aux normes Décathlon

Critères qualitatifs :

Evaluation faite par le responsable d'univers sur

L'accueil

La relation avec les autres membres du personnel

La clarté du linéaire (tenue du rayon, approvisionnement du rayon,)

La mise en place des opérations commerciales

3.5. Concevez une grille d'évaluation à remplir pour chaque salarié avant l'entretien individuel.

<b>Critères d'évaluation</b>	<b>TI</b>	<b>I</b>	<b>S</b>	<b>TS</b>
<b>METIER</b>				
Présence assiduité ponctualité				
Compétence technique				
Compétence commerciale				
Relations clientèle				
Réalisation des objectifs				
Travail d'équipe				
Efforts de formation				
Participation à la vie du point de vente				
<b>PERSONNALITE</b>				
Sourire, ouverture				
Dynamisme				
Sociabilité				
Rigueur et soin				

3.6. Prévoyez le déroulement de l'entretien en précisant l'exploitation que vous ferez de cette grille.

- 1 – Accueil du salarié
- 2 – Analyse conjointe des objectifs fixés lors de la période précédente et des résultats des actions programmées
- 3 – Comparaison de la nouvelle grille d'évaluation remplie avec celle de la période précédente
- 4 – Mise en évidence des progrès et points forts
- 5 – Analyse des points faibles
- 6 – Recherche de solutions pour réduire les faiblesses avec le salarié.
- 7 – Fixation d'objectifs concertés pour la période à venir
- 8 – Prise de congé mettant en confiance le salarié.



**PROPOSITION DE BAREME DE CORRECTION - Décathlon**

<u>Points</u>	<u>N° de copie</u>	POINTS																	
<b>PREMIERE PARTIE : LA REORGANISATION DE L' EQUIPE</b>		<b>30</b>																	
1.1 Nombre d'heures de travail nécessaires		2																	
1.2 Détermination du potentiel		5																	
1.3 Proposition une solution pour optimiser la taille de l'équipe et justification.		2																	
1.4 Rédaction d'une annonce		4																	
1.5 Chiffre d'affaires quotidien prévisionnel		4																	
1.6 Nombre d'heures de travail pour semaine 2		2																	
1.7 Répartition des heures sur la semaine		3																	
1.8 Planning jour par jour		8																	
<b>DEUXIEME PARTIE : LE PILOTAGE DE L'UNIVERS</b>		<b>28</b>																	
2.1 Budgets encaissements, décaissements, très.		12																	
2.2 Commentaires et solutions		3																	
2.3 Nombre de cordages à réaliser		7																	
2.4 Jugement de la rentabilité effective		2																	
2.5 Conséquences financières et commerciales		4																	
<b>TROISIEME PARTIE : STIMULATION ET EVALUATION DE L' EQUIPE DE L'UNIVERS</b>		<b>17</b>																	
3.1 Objectif à réaliser par vendeur		2																	
3.2 Types de récompenses		2																	
3.3 Limites et moyens		4																	
3.4 Indicateurs		4																	
3.5 Grille d'évaluation		3																	
3.6 Déroulement de l'entretien		2																	
<b>PRESENTATION</b>		<b>5</b>																	
<b>TOTAL sur 80</b>		<b>80</b>																	
<b>NOTE SUR 20</b>																			