

Etude de cas Go Sport - Corrigé

Remarque préalable : l'introduction et la conclusion ne sont plus demandées ni prises en compte dans la notation de la copie.

PREMIERE PARTIE : LA PREPARATION DES SOLDES
--

1.1. Présentez le diagramme de Gantt en prenant pour modèle l'exemple de l'annexe 4.

Voir page 3 du corrigé. Remarque : Le maître-mot étant d'anticiper, les tâches doivent être réalisées dès que possible.

1.2 Repérez et justifiez les catégories d'appartenance des sous-familles de produits soldés du département textile selon la méthode ABC.

Sous-familles	Valeur du stock total prévisionnel	Classement	Cumul valeur du stock	% cumulé croissant	Références cumulées	Classe
textile homme	13 296,29	1	13 296,29	59,51%	7%	A
textile femme	5 115,69	2	18 411,97	82,40%	13%	B
garçon	1 081,73	3	19 493,71	87,24%	20%	B
baby cadet	672,28	4	20 165,99	90,25%	27%	B
filles	460,06	5	20 626,05	92,31%	33%	C
chaussettes	443,80	6	21 069,85	94,30%	40%	C
bain femme	290,29	7	21 360,14	95,60%	47%	C
casquettes	214,62	8	21 574,75	96,56%	53%	C
bain homme	192,12	9	21 766,88	97,42%	60%	C
gym	138,51	10	21 905,38	98,04%	67%	C
bain garçon	108,99	11	22 014,37	98,52%	73%	C
danse	99,34	12	22 113,71	98,97%	80%	C
sous - vêtements lingerie	92,48	13	22 206,19	99,38%	87%	C
bain fille	78,12	14	22 284,31	99,73%	93%	C
accessoires bain	60,08	15	22 344,39	100,00%	100%	C
	22 344,39					

Famille A : 10 % des références représentant 60 % de la valeur totale du stock
Sous-famille concernée : textile homme (7 % des références représentant 59,51 % du stock)

Famille B : 40 % des références représentant 30 % de la valeur du stock
Sous-familles concernées : textile femme, garçon, baby-cadet, soit 20 % des références représentant 30,74 % de la valeur du stock.

Famille C : 50 % des références représentant 10 % de la valeur du stock

Sous-familles concernées : fille, chaussettes, bain femme, casquettes, bain homme, gym, bain garçon, danse, sous-vêtements lingerie, bain fille, accessoires bain soit 73 % des références représentant 9,75 % de la valeur du stock.

Quelle est la pertinence du choix de cette méthode ?

La méthode ABC est une méthode de gestion des stocks par exception.

Elle distingue trois groupes d'articles :

- La classe A : 10 % des articles représentent 60 % de la valeur du stock
- La classe B : 40 % des articles représentent 30 % de la valeur du stock
- La classe C : 50 % des articles représentent 10 % de la valeur du stock

Lorsque cette analyse est vérifiée, elle permet de définir les classes de produits qu'il est nécessaire de gérer en priorité.

1.3 Évaluez la couverture permise par le stock total prévisionnel pour les sous-familles des catégories A et B.

Sous-familles	dispo tot	budgete s1	dispo après s1	budgete s2	dispo après s2	budgete s3	dispo après s3	budgete s4	dispo après s4
text homme	826	650	176	200	-24	100	-124	50	-174
text femme	345	220	125	90	35	20	15	10	5
garçon	110	100	10	35	-25	15	-40	5	-45
baby/cadet	106	65	41	20	21	10	11	5	6

Deux cas de figure :

➤ Couverture insuffisante

- Textile homme : 1 semaine et 5,28 jours ($176/200 \times 6$ jours ouvrables)
- Garçon : 1 semaines et 1,71 jours ($10/35 \times 6$ jours ouvrables)

➤ Couverture suffisante

- Textile femme : 4 semaines avec un stock résiduel de 5
- Baby/cadet : 4 semaines avec un stock résiduel de 6

Déterminez les actions à entreprendre.

Il y a deux sous-familles importantes sur lesquelles on peut anticiper une rupture : textile homme et garçon. Sachant le poids notamment du textile homme (59 % du CA soldes du département textile), il faut absolument demander un réapprovisionnement auprès de Camon car il manquerait 174 pièces pour la sous-famille homme et 45 pièces pour la sous-famille garçon.

Pour les sous-familles textile femme et baby-cadet, compte-tenu de l'importance de l'effet de masse pour la réussite des soldes, on peut conserver les pièces additionnelles. Ces sous-familles pourraient par ailleurs bénéficier d'une mise en avant privilégiée pour favoriser l'écoulement de leurs stocks.

DIAGRAMME DE GANTT RD et équipe du département Textile.

Activités à réaliser	Temps	J-25	J-24	J-23	J-22	J-21	J-20	J-19	J-18	J-17	J-16	J-15	J-14	J-13	J-12	J-11	J-10	J-9	J-8	J-7	J-6	J-5	J-4	J-3	J-2	J-1	nuit	J
B Réceptionner liste des produits à solder	30 '																											
C Repérer articles à solder dans le magasin	2 h																											
D Identifier les besoins humains	1 h																											
E Recruter (si nécessaire)	15 j																											
F Planifier l'organisation du magasin	2 h																											
G Editer et contrôler le changement de prix	2 h 30																											
H Editer étiquettes prix	2 h																											
I Présenter en RO de l'organisation et des missions	20 '																											
J Préparer affiches manuelles	3 h																											
K Former les extra (le cas échéant)	3 h																											
L Editer l'état des stocks à J-8	10 '																											
M Evaluer la couverture permise par les stocks	1 h																											
N/ Implanter les produits soldés	8 h																											
O Préparer les tg	3 h																											
P Implanter les produits en solde	6 h																											
Q Poser étiquettes linéaires	45 '																											
R Ré étiqueter produits en magasin	6 h																											
Démarrage de l'opération																												

1.4 Évaluez si la taille de l'équipe actuelle de votre département est suffisante.

Besoins hebdomadaires :

3 personnes en moyenne sur la surface de vente

Amplitude horaire d'ouverture du point de vente : 10 h / jour

<u>Quantification des besoins :</u>	<u>Ressources actuelles hebdomadaires :</u>
3 * 10 * 6 jours = 180 h	5 salariés à 35 h et 1 à 19 h soit (5*35) + 19 = 194 h Temps effectif consacré à la vente : 194 h * 3/4 = 145,5 h arrondi à 146 h

Besoins effectifs non satisfaits = 180 – 146 = 34 h hebdomadaires.

Le nombre de vendeurs est insuffisant.

Impossibilité de faire travailler les salariés en heures supplémentaires (CDI 35 h et contrat de qualification) (cf. réunion avec la dm).

=> Il semble donc nécessaire recruter un vendeur supplémentaire à 35 h dans l'idéal.

1.5 Déterminez le montant de l'enveloppe budgétaire nécessaire à l'embauche du personnel temporaire pendant la période des soldes.

On peut penser que l'insuffisance du nombre de vendeurs induirait un manque à gagner en termes de chiffre d'affaires.

Deux solutions sont envisageables : soit les étudiants partent de la question précédente, soit ils prennent en compte la part du département.

- Sachant que l'enveloppe budgétaire fixée est de 50 h hebdomadaires pour tout le magasin et que le département textile représente 35 % du chiffre d'affaires budgété du magasin et près de 40 % du volume (données issues de l'annexe 10), il est envisageable de demander le recrutement d'un salarié sur 20 heures pendant 2 semaines (ce qui laisse également la possibilité d'embaucher si nécessaire une personne en caisse par exemple). Ce recrutement correspond à un budget de 20 h * 7,8 € * 2 semaines = 312 € sur 780 € au total budgété sur le magasin.
- L'autre solution : 34 h * 7,8 € * 2 semaines = 530,40 €

1.6 Sélectionnez un candidat. Vous vous fondez sur l'adéquation entre les compétences attendues pour le poste et le profil du candidat.

A partir de l'annexe 7 :

Compétences et qualités pour une opérationnalité immédiate :

- Expérience de la vente de textile
- Capacités d'adaptation
- Capacité à respecter les procédures

Compétences et qualités liées au poste de vendeur chez Go sport :

- Connaître les étapes de la vente
- Être sportif
- Goût des contacts humains
- Sens du service

Compétences et qualités sollicitées particulièrement en période de soldes :

- Dynamisme
- Disponibilité

- Sens de l'organisation
- Capacité à gérer les priorités
- Contrôle émotionnel (pour faire face à l'affluence)

Comparaison des candidats sur la base de quelques critères

Compétences et qualités déterminantes	Isabelle	Marc	Jeanne
Expérience de la vente de textile	+	+	-
Capacités d'adaptation	+	+	+
Capacité à respecter les procédures	-	+	+
Connaître les étapes de la vente	+	+	+
Être sportif	+	+	+
Goût des contacts humains	+	+	+
Sens du service	+	+	+
Dynamisme	+	+	+
Disponibilité	-	+	+
Sens de l'organisation	-	+	+
Capacité à gérer les priorités	-	+	+
Contrôle émotionnel	+	+	-

Analyse et choix

- Isabelle est expérimentée et a travaillé chez un concurrent, mais elle risque de manquer d'efficacité du fait d'un tempérament assez désordonné.
- Jeanne a une formation supérieure qui l'a amenée à réaliser des missions de vente différentes mais n'a pas d'expérience du textile et semble avoir des difficultés à gérer son stress, ce qui peut s'avérer problématique dans une période de forte affluence.
- Marc a toutes les qualités requises pour un poste en cdd pendant une période de soldes. Il ne semble néanmoins pas avoir envie de s'investir au delà d'un cdd (projet personnel différent car étudiant en sciences de l'éducation).

⇒ **on retiendra donc Marc**

N.B / Toute démarche sensée, cohérente et justifiée peut être acceptée.

DEUXIEME PARTIE : L'ANIMATION DES SOLDES

2.1. Effectuez les calculs nécessaires à l'exploitation du tableau de bord fourni (annexe 11). Présentez une analyse des données pertinentes issues de la matrice des performances en insistant particulièrement sur les causes possibles des mauvais résultats.

Matrice des performances

Au niveau du magasin

CA réalisé "produits soldés" : 78105	CA budgété "produits soldés" : 74595
Taux d'évolution an-1 CA "produits soldés": +4,7 %	
Classement dans le Palmarès magasin au niveau du CA total "produits soldés" : 4	

Familles	indice d'écart volume	indice d'écart CA
pratique sportive	102	102
Marche, access/équipement/multisport	89	83.5
sport d'hiver	57.5	57
sport collectif	448.5	451.5
Chaussures	81	141
Textile	95,5	93
bagages/accessoires	97.5	98
montagne, randonnée	101.5	102
TOTAL MAGASIN	92.5	105

Au niveau du département textile

Classement dans le Palmarès magasin au niveau du CA total "produits soldés" :

	budgété	réalisé	indice d'écart	taux d'évolution
CA	25980	24180	93,1	-0,29%
VOLUME	1262	1207	95.5	-0,5%
panier article	2.6	1,6	62	

	réalisé	an-1	taux d'évolution
panier moyen	31,00 €	37,00 €	-16,2%

Au niveau des sous-familles du département textile

Sous-famille	indice d'écart volume	indice d'écart du CA	objectif panier article	panier article réalisé
textile homme	80.5	88.8	3	1,8
bain/piscine homme	190	96	2	1,3
accessoires bain piscine	116	115.5	3	2,9
textile femme	80	103	2	2,6
sous-vêtements, lingerie	10	108.5	2	1
bain piscine femme	10	66.5	1,5	1
danse	110	123	2	2
gym	150	138.5	3	3
baby / cadet	135.5	92	4	3
garçon	111	92	4	3
bain piscine garçon	110	111.5	2	2,2
filles	56.5	63.5	4	2
bain piscine fille	70	84.5	2	1
casquettes	132	113.5	1	2,8
chaussettes	118.5	111.5	4	3,9
TOTAL TEXTILE	95.5	93.1	2,6	1,6

Analyse des données

Le magasin dépasse ses objectifs en terme de CA (indice 105) mais pas en terme de vente volume (indice 92,5) ce qui traduit une tendance à vendre moins de produits mais à des prix supérieurs.

D'ailleurs, le CA a augmenté de 4,7% versus l'année dernière pour cette 1ère semaine de soldes (alors que les ventes volume ont régressé de 2,1% passant de 3030 unités à 2967).

Au niveau des familles, les résultats sont très inégaux.

- 3 atteignent leurs objectifs (pratique sportive, sport collectif et montagne).
- La famille chaussures suit la tendance du magasin (objectif de CA dépassé contrairement aux volumes de vente).
- Les 4 autres familles sont à la traîne quant à leurs objectifs, dont notamment le département textile (CA : indice 93 et volume : indice 95,5).
- Le département textile rencontre des difficultés au niveau des ventes de ses produits soldés, et non au niveau de ses ventes globales.

D'ailleurs, les ventes de produits soldés ont stagné versus l'année dernière (-0,29% en valeur et -0,5% en volume), ce qui signifie que ce département est peu performant durant cette 1ère semaine de soldes.

Si l'on étudie le panier moyen du département textile, on remarque qu'il a baissé de 6 € par rapport à l'année dernière, ce qui peut expliquer les problèmes.

Et le cœur du problème semble provenir du panier article qui atteint 1,6 alors que l'objectif se situe à 2,6 articles.

Parmi les sous-familles du département textile, les résultats sont aussi très hétérogènes.

4 cas de figure :

	Indice volume < 100	Indice volume >100
Indice CA < 100	Textile homme Bain homme Bain femme Fille Bain fille Cas 1	Baby / cadet Garçon Cas 2
Indice CA > 100	Lingerie Cas 3	Textile femme Accessoire piscine Danse Gym Bain garçon Casquette Chaussette Cas 4

- cas 1 : produits contre performants à tous les niveaux ; le panier article est très insuffisant.
- cas 2 : objectifs atteints en terme de volume mais pas de chiffre d'affaires ; les produits à bas prix sont bien partis.
- cas 3 : objectifs de volume non atteints mais CA satisfaisant car il y a eu essentiellement des ventes de produits chers (panier article insuffisant ; ce sont les pièces chères qui sont parties en premier).
- cas 4 : produits satisfaisants en terme de volume et CA

Conclusion

Il faut absolument réagir sur la famille "textile homme" qui pèse plus de la moitié du CA du rayon : Il est urgent d'augmenter le panier article qui se situe à 1,8 pour un objectif de 3.

Secondairement, il faudra stimuler les autres familles posant problème (bain homme, bain femme, fille et fille), mais leur impact sur le CA et sur les ventes volume du rayon est moindre (cf. méthode ABC).

Causes possibles des mauvais résultats

Cause probable n°1 : la mauvaise tenue du rayon (idée renforcée par les mauvais résultats des enquêtes "client mystère")

Cause probable n°2 : un problème de prise en charge de la clientèle

Autres causes possibles de ces contre-performances des produits soldés :

Causes exogènes :

- crise économique en France (baisse du pouvoir d'achat)
- problème de zone de chalandise et donc de fréquentation du magasin
- pas ou peu de communication de l'enseigne (problème de notoriété et/ou d'image, création de trafic insuffisante)
- concurrence trop forte localement

Causes endogènes :

- les vendeurs sont débordés ou mal formés ou démotivés (ou les 3 à la fois)
- les stocks sont insuffisants (ruptures)
- l'assortiment ne convient pas à la clientèle
- les prix ne sont pas suffisamment attractifs

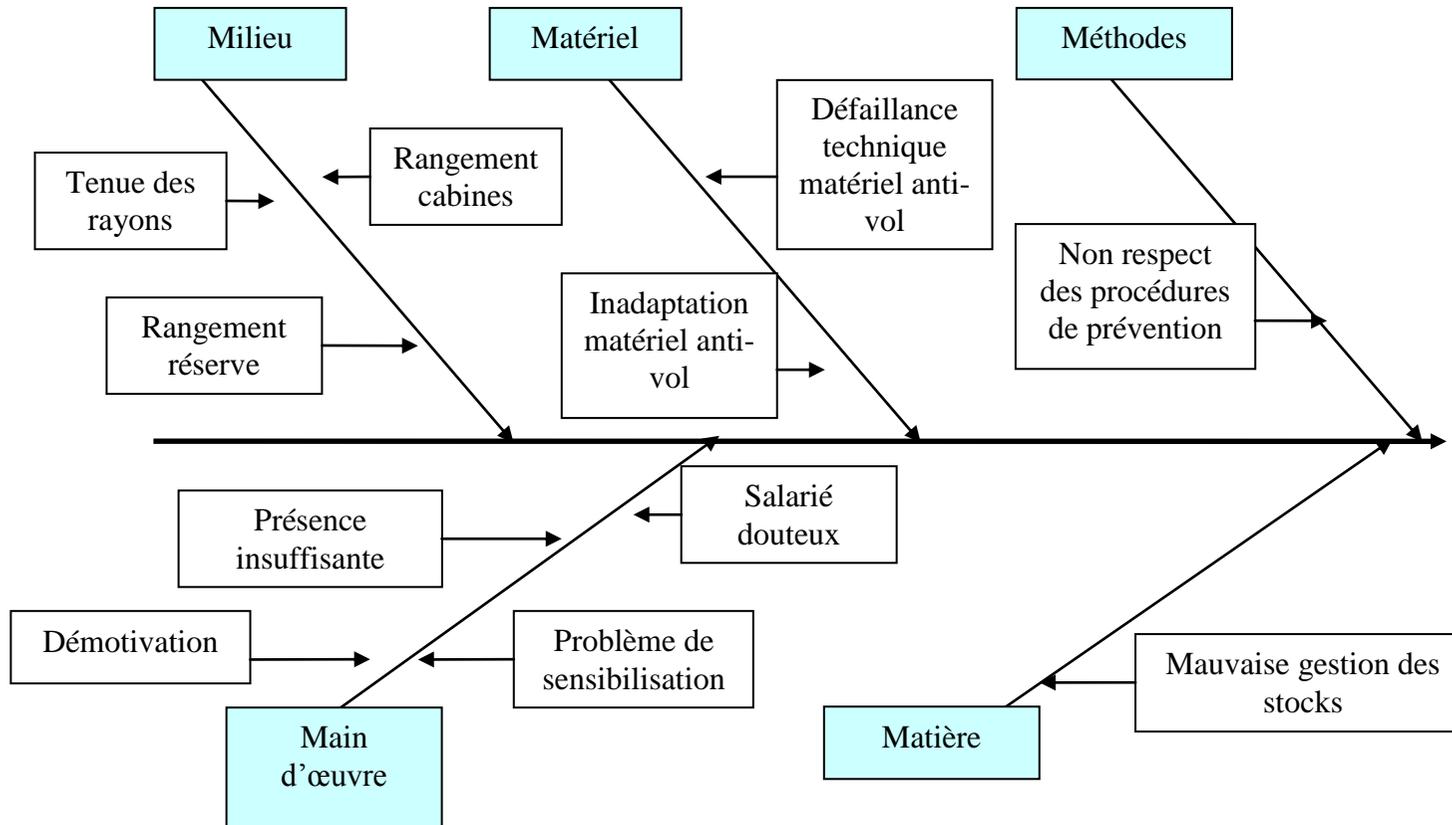
2.2 Recherchez les causes principales du taux élevé de démarque inconnue et proposez des actions correctrices.

Cf. diagramme d'Ishikawa page suivante

La DI est provoquée par le vol, les erreurs d'encaissement, les casses et les pertes.
milieu : rayon mal rangé semant la confusion et facilitant le vol ; flux de clients très importants ; cabines mal tenues ce qui facilite le vol de produits

- matériel : défaillance des appareils anti-vol ou appareils anti-vol inadaptés ; matériel de surveillance inexistant ou inefficace
- matière : mauvaise gestion des stocks (erreurs dans la réception des produits, mauvais étiquetage des produits soldés)
- méthode : travail des vigiles remis en cause ; accompagnement insuffisant des produits importants sur la surface de vente, travail des caissières manquant de rigueur (vérification des sacs...) ; erreur d'étiquetage provoquant des erreurs d'encaissement ;
- main-d'œuvre : présence insuffisante de vendeurs et de vigiles sur la surface de vente ; problème de sensibilisation du personnel aux vols et à la détérioration du matériel ; problème de motivation ; présence d'un salarié douteux

Diagramme d'Ishikawa :



Actions correctrices pour remédier au problème de DI trop importante :

- sensibiliser le personnel, le former (vendeurs et caissières) et lui demander de respecter rigoureusement les procédures : ranger davantage le rayon et les cabines, observer les clients, être rigoureux en caisse, accompagner jusqu'en caisse les produits les plus sensibles
- recruter davantage de vigiles
- contrôler les appareils anti-vol et éventuellement, utiliser ou investir dans du matériel plus performant
- améliorer la gestion des stocks : meilleure réception des marchandises, mini inventaires réguliers

2.3 Proposez des solutions de management d'équipe pour réaliser les objectifs fixés à votre département.

Les résultats de cette 1ère semaine de soldes sont plutôt mauvais ; les causes ne sont pas clairement identifiables mais il y a des pistes telles que la mauvaise tenue du rayon et/ou un problème de prise en charge de la clientèle (ce sont en fait les seules causes sur lesquelles un RD peut agir pour améliorer l'efficacité de son équipe sur les autres causes possibles, il a peu ou pas de marge de manœuvre pour changer les choses).

Cause probable n°1 : la mauvaise tenue du rayon (idée renforcée par les mauvais résultats des enquêtes "client mystère")

Solutions :

- former les vendeurs sur les basiques "tenue de rayon"
- sensibilisation de l'équipe sur les conséquences négatives d'un rayon mal rangé (baisse du CA et donc des primes sur objectif)
- intégrer dans les plannings quotidiens de chaque vendeur des moments de rangement du rayon et de tenue (remplir les TG, afficher les prix, ...)
- contrôler régulièrement le travail des vendeurs (acheminement des produits de la réserve au rayon et rangement des rayons)
- utiliser quelques techniques d'animation (reconnaissance, soutien psychologique, cohésion, coaching, accompagnement autour de valeurs communes...)
- rencontrer en entretien individuel les vendeurs qui posent réellement problème pour les recadrer personnellement

Cause probable n°2 : un problème de prise en charge de la clientèle

Solutions :

- former les vendeurs sur les basiques "entretien de vente"
- faire faire des jeux de rôle
- observer les vendeurs en magasin et le débriefier instantanément (grâce à la grille d'évaluation de l'entretien de vente)
- stimuler les vendeurs (coaching, fédérer l'équipe autour d'un objectif commun qui est l'amélioration des résultats des produits soldés du rayon textile)
- rencontrer en entretien individuel les vendeurs qui posent réellement problème pour les recadrer personnellement

2.4 Présentez les techniques d'accompagnement individuel à mettre en œuvre pour améliorer l'efficacité commerciale de Caroline.

Diagnostic de la situation :

Caroline est une jeune vendeuse consciencieuse mais très timide et qui éprouve des difficultés dans la prise en charge clientèle.

Sa grille d'évaluation met en évidence de grandes difficultés dans l'accueil du client, le questionnement du client, la reformulation, l'argumentation, la vente complémentaire et la personnalisation de la relation clientèle.

Tous ces défauts sont cohérents avec la timidité de la jeune fille, et ne dévalorisent pas la pertinence de ses choix puisqu'elle sélectionne le bon produit.

En terme de style de management, il ne faut absolument pas la brusquer ; elle doit être rassurée sur ses compétences et il faut l'aider à s'extérioriser pour qu'elle s'épanouisse dans son travail.

Il faut lui inculquer quelques techniques de vente pour l'inciter à être plus active et réactive.

Il faut l'écouter, la soutenir et l'encourager dans sa démarche d'amélioration de ses performances.

En termes d'actions spécifiques, il faut tout d'abord la rencontrer lors d'un entretien individuel pour faire le bilan avec elle de ses performances.

Il faut l'amener à se former davantage, à s'entraîner (possibilité pour le RD de l'observer et de faire le débriefing directement en magasin).

Autres idées : la coacher, la responsabiliser sur un projet particulier qui l'incitera à vaincre sa timidité vis à vis de ses collègues.

2.5 Présentez les différentes étapes de votre animation de la réunion hebdomadaire.

Plan d'intervention de la réunion organisée par le responsable de département textile en direction de ses vendeurs dont l'ordre du jour est de faire un premier bilan des soldes.

- Accueillir les vendeurs
- Distribuer et commenter la matrice de résultats de cette 1ère semaine de soldes
- Mettre en évidence les éléments positifs et négatifs en recherchant les causes (de manière interactive avec l'équipe) en s'appuyant sur les résultats des enquêtes "client mystère" précédentes.
- Trouver des solutions en équipe
- Annoncer et discuter de solutions apportées par le RD
- Remotiver l'équipe
- Fixer une nouvelle date de réunion pour évaluer les retombées
- Prendre congé.

TROISIEME PARTIE : LE BILAN DES SOLDES

3.1 Proposez une analyse des résultats des produits soldés du département Textile

Alors que la 1^{ère} semaine des soldes était très décevante pour le département textile, le résultat final est satisfaisant (rang 7 dans le classement régional).

En effet, ce département dépasse ses objectifs en terme de ventes volume, CA ; le panier article atteint 2,3 (objectif de 2,6).

Il a progressé de 0,7 articles par rapport à la 1^{ère} semaine.

Concernant les autres familles :

- sous-vêtements / lingerie : les objectifs sont atteints en volume et valeur
- les familles sans problème en semaine 1 ont confirmé leurs bons résultats (accessoires bain, textile femme, danse, gym, bain garçon, casquettes et chaussettes).
Le textile femme : objectifs dépassés en volume et valeur (indices respectifs de 115 et 102)
- baby/cadet et garçon : ces 2 familles qui avaient un retard en terme de CA donnent finalement satisfaction à tous les niveaux (volume et valeur).

3.2 Evaluez l'efficacité des actions correctrices mises en œuvre.

Parmi les familles de produits en difficulté au début des soldes, le "textile homme" et le « bain homme » se sont bien rattrapés (textile homme : famille la plus importante en terme de vente) :

- textile homme : le panier article est passé de 1,8 à 2,7 soit presque l'objectif (indice CA : 106,5 et indice volume : 112).
- Bain homme : indice CA de 104 et indice volume : 109.

Les autres familles en difficulté n'ont pas fait de miracles :

- bain femme : résultats décevants (indice CA 70)
- fille et bain fille : les objectifs ne sont pas atteints (indices CA de 85 pour les 2)

En conclusion, on peut dire que les actions menées par le RD dès la deuxième semaine des soldes en réaction aux mauvais résultats de son département, ont porté leurs fruits (surtout concernant le textile homme).