

# CORRIGE *Artrium*

## Partie 1 : Analyse des performances du magasin pour améliorer le système de rémunération des chefs de rayon

### 1.1. Élaboration d'un tableau de bord.

#### 1.1.1. Réalisez un tableau de bord à partir des documents remis par Monsieur Viel

	Objectifs Chiffre d'affaires TTC	Réalisations Chiffre d'affaires TTC	Ecart sur chiffre d'affaires	Objectifs d'achats	Achats HT réalisés	Ecart sur achats	Objectifs de Marge	Marge réalisée	Ecart sur marge
<b>Art du fil</b>	<b>45000</b>	<b>36000</b>	<b>-9000</b>	<b>19000</b>	<b>12000</b>	<b>-7000</b>	<b>18625</b>	<b>18100</b>	<b>-525</b>
Art floral	4000	6000	2000	1200	1500	300	2144	3517	1373
Art graphique	25000	19500	-5500	11000	10833	-167	9903	5471	-4432
Beaux arts	38000	27000	-11000	11000	9000	-2000	20773	13575	-7198
Encadrement	45000	30000	-15000	11000	7500	-3500	26625	17584	-9041
<b>Loisirs créatifs</b>	<b>27000</b>	<b>30000</b>	<b>3000</b>	<b>12500</b>	<b>15000</b>	<b>2500</b>	<b>10075</b>	<b>10084</b>	<b>7</b>
Univers enfant	6000	7500	1500	2500	3000	500	2517	3271	754
<b>Total</b>	<b>190000</b>	<b>156000</b>	<b>-34000</b>	<b>68200</b>	<b>58833</b>	<b>-9367</b>	<b>90663</b>	<b>71602</b>	<b>-19061</b>

Ecart sur chiffre d'affaires :  $36\ 000 - 45\ 000 = -9000$

Ecart sur achats :  $12\ 000 - 19\ 000 = -7000$

Objectifs de marge :  $(45\ 000/1,196) - 19\ 000 = 18\ 625$

Marge réalisée :  $(36\ 000/1,196) - 12\ 000 = 18100$

### 1.1.2. Choisissez les indicateurs qui vous semblent les plus pertinents pour analyser les résultats de chaque rayon.

Compte tenu des éléments fournis par Monsieur Viel, on peut calculer les indicateurs suivants :

Coefficient multiplicateur (prévisionnel et réalisé)

Marge commerciale (prévisionnelle et réalisée)

Taux de marque (prévisionnel et réalisé)

Taux de marge (prévisionnel et réalisé)

Chiffre d'affaires par employé (prévisionnel et réalisé)

### 1.1.3. Calculez ces indicateurs pour le rayon « art du fil » et pour le rayon « loisirs créatifs ». Commentez les résultats de ces deux rayons .

#### Pour le rayon « art du fil »

Coefficient multiplicateur :  $45000/19000 = 2,37$  (P) ;  $36000/12000 = 3$  (R)

Marge commerciale : 18625 (P); 18100(R) ; voir tableau

Taux de marque :  $18625/(45000/1,196) \times 100 = 18625/37625 \times 100 = 49,50\%$  (P) ;  
 $18100/(36000/1,196) \times 100 = 60,13\%$

Taux de marge :  $18500/19000 \times 100 = 98,03\%$  (P) ;  $18100/12000 \times 100 = 150,84\%$  (R);

Chiffre d'affaires par personne :  $45000/2 = 22500$  (P) ;  $36000/2 = 19000$  (R)

#### Commentaires :

Les écarts sur le chiffre d'affaires, les achats et la marge sont négatifs . Le coefficient multiplicateur, le taux de marque et le taux de marge sont plus élevés que prévus, ce qui peut s'expliquer par des prix de vente trop élevés par rapport aux objectifs, ce qui freine les ventes et entraîne une rotation des stocks insuffisante.

#### Pour le rayon « loisirs créatifs »

Coefficient multiplicateur :  $27000/12500 = 2,16$  (P);  $30000/15000 = 2$  (R)

Marge commerciale : 10075 (P) ; 10084 (R) voir tableau

Taux de marque :  $10075/(27000/1,196) \times 100 = 44,63\%$  (P) ;  
 $10084/(30000/1,196) \times 100 = 40,20\%$  (R) ;

Taux de marge :  $10075/12500 \times 100 = 80,60\%$  (P) ;  $10084/15000 \times 100 = 67,22\%$  (R)

Chiffre d'affaires par personne :  $27000/2 = 13500$  (P) ;  $30000/2 = 15000$  (R)

#### Commentaires :

L'objectif de chiffre d'affaires est dépassé, l'objectif de marge est respecté.

Cependant, les achats ont été plus élevés que prévus. Les prix pratiqués sont insuffisants par rapport aux objectifs, ce qui attire la clientèle mais sans doute les ventes sont-elles mal réparties, ce qui gonfle les achats de certains produits. Il faut rééquilibrer les achats.

### 1.1.4. Commentez les résultats mensuels pour l'ensemble du magasin.

Taux de marque prévisionnel	Taux de marque réalisé	Coefficient multiplicateur prévisionnel	Coefficient multiplicateur réalisé	Taux de marge prévisionnel	Taux de marge réalisé
57,07	54,89	2,79	2,65	132,94	121,70

Le chiffre d'affaires global, les achats et la marge commerciale sont inférieurs aux prévisions.

Seuls les rayons « art floral » et « loisirs créatifs » s'en sortent correctement, mais les budgets d'achats sont dépassés. Il semble que la politique de prix pratiquée par les chefs de rayon soit mal adaptée aux objectifs fixés, et que la rotation globale soit insuffisante.

## **1.2. Présentation des objectifs**

### **1.2.1. Présentez un plan de préparation et de déroulement de la réunion.**

- Préparation (avant la réunion) :
  - Clarifier les objectifs de la réunion
  - Définir l'ordre du jour
  - Fixer la liste des participants
  - Arrêter une date et une heure en s'assurant de la disponibilité des participants
  - Réserver la salle en veillant à son équipement
  - Envoyer une convocation : une note de service transmise aux participants (tous les chefs de rayon)
  - Préparer les dossiers et 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 ».
  - prévoir les outils et supports à utiliser
  - réfléchir à l'animation
  
- programme de déroulement de la séance (pendant la réunion):
  - Rappeler au préalable aux participants l'objectif de la réunion, son ordre du jour, sa durée.
  - Présentation du tableau de bord et des indicateurs retenus
  - Susciter la participation : phase de discussion avec l'équipe des chefs de rayon (phase d'écoute des remarques et suggestions, propositions d'amélioration formulées par l'équipe)
  - Contrôler la discussion, gérer le temps
  - Faire des synthèses intermédiaires
  - Phase de validation (contrôler la compréhension et l'adhésion de l'équipe au projet)
  - Dresser un bilan du travail réalisé
  
- Après la réunion
  - Réaliser un compte-rendu précis
  - Faciliter et contrôler la mise en œuvre des actions

### **1.2.2. Proposez les outils et supports à utiliser.**

Pour réussir une réunion, il faut la préparer minutieusement : prévoir les outils d'animation utiles à une meilleure compréhension des indicateurs .

- feuille, crayons, calculettes, tableau de papier...
- paperboard pré-rempli
- vidéo projecteur plus ordinateur portable avec diaporama
- rétroprojecteur avec transparents

Accepter les autres propositions si justification cohérente.

### **1.2.3. Préconisez le style d'animation à adopter.**

L'animation doit toujours être directive sur la forme : respect des étapes de la réunion, des temps de parole, des règles de fonctionnement de groupe. Le groupe ne doit pas être laissé sans consigne. En revanche, selon les étapes, l'animation peut être plus ou moins directive sur le fond.

Type d'animation suggérée : animation semi-directive, l'animateur laisse le groupe s'autogérer partiellement mais le ramène régulièrement vers l'objectif. Les échanges sont ainsi plus détendus, il y a une bonne production du groupe avec des phases de détente qui succèdent à des phases de production.

L'animation sera conviviale et participative.

## **1.3. La rémunération**

1.3.1. Indiquez les avantages et limites du système de rémunération actuel.

Rappel des modalités de rémunération: un fixe dont le montant ne peut être inférieur au minimum légal ou conventionnel.

Avantages :

- simple à comprendre et à mettre en œuvre
- par sa régularité il permet de sécuriser le personnel
- il rémunère et fait accepter par le salarié des tâches non directement liées à des résultats (tâches administratives, de prospection, de fidélisation...)
- engendre des coûts fixes et prévisibles.

Inconvénients :

- peu stimulant
- décourageant pour le personnel performant
- nécessite une surveillance et un contrôle des activités
- coûteux en période de crise.

1.3.2. Proposez à M. VIEL un nouveau système de rémunération qui prenne en compte les impératifs de performance du magasin et les aspirations des chefs de rayon.

Le fixe doit rester un élément essentiel de la rémunération, mais il faut proposer une partie variable composée de primes, calculées sur la réalisation des objectifs à partir des nouveaux indicateurs.

Les primes peuvent être individuelles ou collectives, dans ce dernier cas, une partie de la rémunération dépend du travail de tous les membres de l'équipe afin créer des solidarités et une cohésion, facteurs de travail qualitatif.

Exemples :

Possibilité de rémunérer les performances du chef de rayon par une commission basée sur la marge plutôt que sur le chiffre d'affaires (il est responsable des achats, de la fixation des prix et de la marge de son rayon).

Possibilité de valoriser le travail supplémentaire sous forme de prime (organisation et gestion des expositions, organisation et animation des ateliers); cette prime peut même être liée aux résultats (nombre de participants aux ateliers).

Possibilité de rémunérer les performances en tant que gestionnaire par des primes selon des objectifs de gestion et un suivi par tableau de bord (rotation des stocks, objectifs de CA...).

Il est enfin possible de rémunérer le travail d'équipe par des primes exceptionnelles, périodiques (semestrielles, annuelles) basées sur les performances du magasin (CA, marges...).

Avantages :

- récompense les efforts et les résultats individuels et/ou collectifs,
- stimulant, elle incite à l'obtention de résultats,
- incite le collaborateur à se dépasser
- oriente son travail qualitativement
- participe au maintien de sa motivation

Inconvénients :

- les efforts peuvent devenir trop axés sur des tâches "rémunératrices"

Autres modalités envisageables :

Avantages hors salaires (Intéressement, participation, avantages en nature, épargne salariale, avantages sociaux)

Offrent l'avantage de "fidéliser" le personnel, d'éviter un turn-over, et la plupart permettent l'obtention d'avantages fiscaux. L'inconvénient majeur est qu'ils sont difficilement perceptibles par le personnel.

## Partie 2 : Le projet d'ouverture du nouveau point de vente

### 2.1. Analyses financières préalables à l'ouverture

**2.1.1- Calculez pour chaque année la marge commerciale, le taux de marque ainsi que la capacité d'autofinancement.**

Marge commerciale =

Ventes – Consommation (achats de marchandise ± variation des stocks)

2 446 950 - (1 299 765 - 115 830) = 1 263 015 pour l'exercice 1

2 775 017 - (1 362 343 + 2 630) = 1 410 044 pour l'exercice 2

Taux de marque = (marge commerciale x 100)/ ventes

(1 263 015 x 100) / 2 446 950 = 51,63 % pour l'exercice 1

(1 410 044 x 100) / 2 775 017 = 50,81 % pour l'exercice 2

CAF = Résultat + Dotations – Reprises

- 8 862 + 165 000 = 156 138 pour l'exercice 1

55 582 + 168 000 = 223 582 pour l'exercice 2

**2.1.2- Calculez pour chaque année le fonds de roulement net global, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie.**

	Ex 1	Ex.2		Ex 1	Ex.2
<b>Emplois stables</b>	1 115 000	1 243 000	<b>Ressources stables</b>	1 016 138	1 199 720
<b>Actifs circulants</b>			<b>Passifs circulants</b>	228 222	308 718
- Stocks	115 830	113 200			
- Créances	10 680	12 523			
- Disponibilités	2 850	139 715			
	1 244 360	1 508 438		1 244 360	1 508 438

Ress. stables : Capitaux propres+Amortissements et provisions+Emprunt

1 016 138 = 591 138 + 165 000 + 260 000

	Ex1	Ex2
Ressources stables	1 016 138	1 199 720
- Emplois stables	1 115 000	1 243 000
= Fonds de roulement net global	-98 862	-43 280
Stocks	115 830	113 200
+Créances	10 680	12 523
- Dettes	228 222	308 718
=Besoin en fonds de roulement	-101 712	-182 995
Trésorerie Actif	2 850	139 715
- Trésorerie Passif		
=Trésorerie nette	2 850	139 715

Vérification : Trésorerie nette = fonds de roulement – besoin en fonds de roulement

2 850 = - 98 862 - (- 101 712)

139 715 = - 43 280 - (- 182 995)

### 2.1.3- Calculez pour chaque année les ratios de rotation qui vous semblent utiles.

Les clients payant comptant, il n'y a pas de créances clients. La durée du crédit client est donc de 0 jour.

$$\text{Crédit fournisseur} = \frac{\text{Dettes fournisseurs}}{\text{Achats TTC}} \times 360$$

$$= [218\,654 / (1\,299\,765 \times 1,196)] \times 360 = 50,6 \text{ jours pour l'exercice 1}$$

$$= [297\,765 / (1\,362\,343 \times 1,196)] \times 360 = 65,8 \text{ jours pour l'exercice 2}$$

$$\text{Durée de stockage} = \frac{\text{Valeur moyenne des stocks}}{\text{Consommation}} \times 360$$

$$= [(116\,000) / (1\,299\,765 - 115\,830)] \times 360 = 35,3 \text{ jours pour l'exercice 1}$$

$$= [ [(115830 + 113200)/2] / (1\,362\,343 + 2\,630) ] \times 360 = 30,2 \text{ jours}$$

### 2.1.4- Analysez la rentabilité et la situation financière de l'entreprise à partir des calculs précédents. Concluez sur la capacité de l'entreprise à ouvrir un second point de vente à partir de ces éléments.

#### Commentaires sur la rentabilité:

On constate

- Que la marge commerciale progresse de façon significative (+ 11,6 %)
- que l'entreprise a réussi à maîtriser ses charges.
- Que la CAF a progressé de façon importante (+ 43 %)

#### Commentaires sur la structure financière et la trésorerie:

Le fonds de roulement est négatif : les ressources stables sont insuffisantes pour financer les emplois stables. Ces derniers sont donc financés par des dettes d'exploitation. La situation s'améliore en ex 2.

Les besoins en fonds de roulement sont négatifs et représentent donc un excédent de financement. Cette situation est normale du fait de l'activité de l'entreprise. En effet, la grande distribution est caractérisée par des stocks relativement peu importants (au regard des ventes), des créances clients inexistantes puisque les clients paient comptant et des dettes fournisseurs importantes. Cet excédent est très important en exercice 2 et est principalement dû à une hausse des dettes fournisseurs.

La trésorerie reste largement bénéficiaire (surtout en exercice 2)

Après une année d'exploitation, l'entreprise semble avoir amélioré sa gestion :

- elle a su obtenir un crédit de la part de ses fournisseurs beaucoup plus important puisque le crédit moyen passe de 50 à 65 jours.
- la gestion des stocks est plus performante et la durée moyenne de stockage des produits passe de 35 à 30 jours.

Accepter ici tous ratios cohérents :

- calculs des charges en % du chiffre d'affaires ;

- calculs des grandes valeurs (FDRNG, BFR...) en nombre de jours de chiffre d'affaires ;
- ratios de profitabilité et/ou de rentabilité...

### Conclusion

Après une année d'exploitation, l'équipe semble avoir trouvé ses marques et la gestion de l'entreprise s'en trouve très améliorée.

La rentabilité de l'entreprise est assurée et l'activité de l'entreprise permet de dégager un excédent de financement. Ce dernier est utilisé à financer une partie des immobilisations, le reste a été laissé en disponibilité.

L'entreprise peut utiliser cet excédent de trésorerie pour :

- rembourser son emprunt ;
- faire des placements financiers ;
- investir sur l'ouverture d'un second magasin.

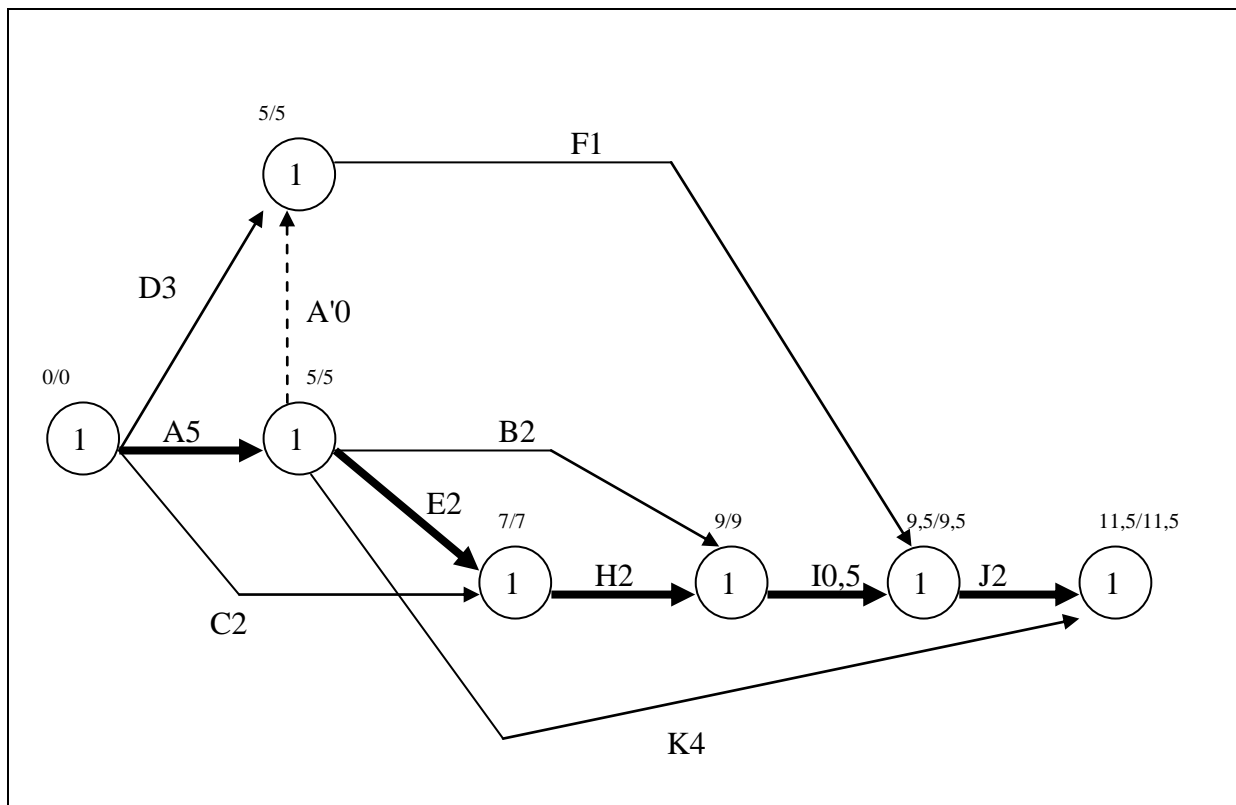
## **2.2. Planification de l'ouverture : Déterminez la durée totale du projet.**

A	Trouver le point de vente, négociation, autorisation et signature	5	-
B	Aménagement du magasin	2	A
C	Préparation des assortiments, sélection des fournisseurs, négociation des conditions	2	-
D	Recrutement des chefs de rayon	3	-
E	Recrutement des vendeurs et des hôtesse de caisse	2	A
F	Installation de l'outil informatique, du système d'information et formation des utilisateurs	1	A-D
G	<del>Encodage des produits dans la base de données</del>	<del>3</del>	<del>C-F</del>
H	Préparation des panneaux présentant des exemples d'utilisation des produits	2	C-E
I	Mise en place de l'agencement et des panneaux présentant des exemples d'utilisation des produits	0,5	B-H
J	Etiquetage et mise en place des produits	2	F-I
K	Préparation de la campagne de publicité pour l'ouverture et contacts clients potentiels	4	A

Solution avec un graphe PERT

Rang	1	2	3	4	5
Tâches	A-C-D	B-E-F-K	H	I	J





Chemin critique : A – E – H – I – J  
 Durée :  $5 + 2 + 2 + 0,5 + 2 = 11,5$  mois

### Solution avec un diagramme de GANTT.

Positionnement des étapes jusqu'à l'ouverture du magasin : "le mois n"

Etapes avant l'ouverture du magasin	n-13	n-12	n-11	n-10	n-9	n-8	n-7	n-6	n-5	n-4	n-3	n-2	n-1	
A-Trouver le point de vente	█													
B- Aménagement du magasin							█							
C- Assortiments, sélection des fournisseurs	█								█					
D- Recrutement des chefs de rayon	█				█									
E- Recrutement vendeurs et hôtesse de caisse							█		█					
F- Installation de l'outil informatique...							█							
G- Encodage des produits / la base de données									█					
H- Préparation des panneaux									█		█			
I- Mise en place agencement et panneaux												█	█	
J- Etiquetage et mise en place des produits													█	
K- Préparation de la campagne de publicité							█					█		

## **Partie 3 : Le management de l'équipe du futur point de vente**

### **Annexes 7 à 9**

#### **3.1. Planification du temps de travail.**

##### **3.1.1- règles du droit du travail à respecter sur la durée de travail**

- Sur la durée journalière

La durée journalière de travail ne doit pas dépasser 11 heures maximum.

Le repos quotidien doit être de 11 heures en continu.

- Sur la durée hebdomadaire

La durée hebdomadaire est de 35 heures, sauf dérogation par accord d'entreprise et convention collective.

Il est possible d'annualiser la durée hebdomadaire de travail sans heures supplémentaires.

Le repos hebdomadaire est de 24 heures consécutives, soit une journée par semaine.

On ne peut excéder 6 jours de travail par semaine, avec un repos dominical, sauf dérogation temporaire avec accord préfectoral (cinq dimanches par an pour les hypermarchés).

- **calculez l'effectif minimal d'hôtesses de caisse à embaucher**

Horaire d'ouverture du magasin :

Lundi, mardi, jeudi, vendredi : 9h30-12h00 ; 14h00-20h30 soit  $4 \times (2h30 + 6h30) = 36$  heures

Mercredi et samedi : 9h30-20h30 soit  $2 \times 11 = 22$  heures

Total : 58 heures

Horaires des hôtesses de caisse :

Consignes de Monsieur Viel : une journée de repos en plus du dimanche, 7 heures par jour en discontinu

Contraintes en fonction du poids du chiffre d'affaires hebdomadaire et journalier

La présence de toutes les hôtesses de caisse est recommandée le mercredi, le vendredi et le samedi. Le repos supplémentaire est donc préférable le lundi, mardi, et jeudi.

Lundi – Mardi - Jeudi : 2 hôtesses de caisse  $\times 7 = 14 \times 3 = 42$

Mercredi – vendredi – samedi : 3 hôtesses de caisse  $\times 7 \times 3 = 63$

Total : 105 heures

Chaque hôtesse de caisse travaillant 35 heures par semaine :  $105/3 = 3$

On doit embaucher trois hôtesses de caisse à temps complet au minimum.

### **3.1.2- Autres éléments à prendre en compte pour établir le planning hebdomadaire**

Il faut respecter certaines règles de fonctionnement pour assurer une équité dans la répartition du planning de caisse :

- une hôtesse de caisse de permanence entre 12h00 et 14h00 le mercredi et samedi et entre 19h30 et 20h30 tous les jours en respectant l'alternance de la présence des hôtesse de caisse
- la présence des trois hôtesse de caisse le mercredi, vendredi et samedi (fort pourcentage de vente, respectivement 20, 15, 30%)
- au moins la présence de deux hôtesse de caisse dans la journée quand l'affluence est forte dans la journée
- favoriser la récupération : ne pas faire assurer une permanence tôt le matin et tard le soir la même journée ; ne pas faire assurer le soir et le lendemain matin à l'ouverture
- agir sur un planning mensuel, voire bimensuel pour favoriser l'alternance

### **3.2. Recrutement des chefs de rayons**

Monsieur VIEL vous charge de définir le profil de poste et les missions des chefs de rayon qu'il faudra recruter pour le futur point de vente.

#### **3.2.1- Dressez le profil de poste de chef de rayon.**

Sa mission :

- Il participe au développement d'ARTRIUM.
- Il définit et valide avec le directeur de magasin l'offre produit de son rayon.
- Il choisit ses fournisseurs et négocie les conditions d'achat pour offrir les meilleurs prix en respectant les marges.
- Il est responsable du merchandising de son rayon.
- Il va au devant de ses clients pour comprendre leurs besoins et leur apporter les solutions adaptées.
- Il connaît parfaitement les possibilités qu'offrent ses produits pour donner de bons conseils.
- Il est responsable de l'animation de ses vendeurs.
- Il est garant des bonnes performances économiques de son rayon. (Chiffre d'affaires, Marge, Stock et Démarque).

**3.2.2- Rédigez l'annonce de recrutement d'un chef de rayon qui doit paraître dans la presse hebdomadaire avant l'ouverture du futur point de vente.**

Présentation succincte de l'entreprise...

<b>Chef de rayon</b>		
<p><b>Le métier</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Vous définissez avec le directeur du magasin l'offre produit</li> <li>. Vous choisissez les fournisseurs aux meilleures conditions</li> <li>. Vous assurez la gestion de votre rayon (marchandisage, marge, chiffre d'affaires...)</li> <li>. Vous animez votre équipe</li> <li>. Vous êtes à l'écoute de vos clients pour répondre à leurs besoins</li> </ul>	<p><b>Votre profil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Organisé et rigoureux</li> <li>. Sens du contact</li> <li>. Esprit d'équipe et d'écoute</li> <li>. Capacité de leader</li> <li>. Commercial et gestionnaire</li> </ul>	<p><b>Etudes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. BTS MUC ou équivalent</li> <li>. Expérience de chef de rayon souhaitable</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><i>Disponibilité immédiate</i></b></p>

Vous êtes passionnés par les loisirs créatifs alors rejoignez-nous et envoyez votre lettre de motivation accompagnée de votre CV à

Monsieur Viel  
Artrium  
...adresse...