



Ce document a été mis en ligne par l'organisme [FormaV](#)®

Toute reproduction, représentation ou diffusion, même partielle, sans autorisation préalable, est strictement interdite.

Pour en savoir plus sur nos formations disponibles, veuillez visiter :

www.formav.co/explorer

CORRIGE

Ces éléments de correction n'ont qu'une valeur indicative. Ils ne peuvent en aucun cas engager la responsabilité des autorités académiques, chaque jury est souverain.

Management et Gestion des Unités Commerciales

**SESSION 2009
PROPOSITION DE CORRIGE
ELECTRO DEPOT**

**DOSSIER 1 : L'IMPACT D'UN INCIDENT GRAVE SUR LA GESTION ET LE
MANAGEMENT DE L'UNITE COMMERCIALE**

L'étude des performances commerciales de l'unité commerciale.

1.1 Déterminez l'impact du mois de fermeture sur la réalisation des objectifs de chiffre d'affaires et de marge. Commentez vos résultats.

• **La réalisation des objectifs (avec un CA effectif sur 11 mois) :**

EN K€	2007	2008 (11 mois)	EVOLUTION	OBJ 2008 (12 mois)	ECART /OBJECTIF
CA	9 150	9 800	+7,1%	10 220	-420 (-4,1%)
Taux de marque en %	20,6	20,5	-0,1 pt	20,4	+0,1 pt
MARGE	1 885	2 009	+6,6%	2 085	-76 (-3,6%)

- Globalement, on constate une progression des performances en termes de chiffre d'affaires et dans une moindre mesure, en termes de marge. Cette différence d'évolution s'explique par la diminution du taux de marque.
- Le magasin n'atteint pourtant pas ses objectifs (sauf pour le taux de marque) mais l'incidence de l'incendie affecte les performances. En effet, une projection du CA sur 12 mois permet d'envisager un CA de 10 488 K€⁽¹⁾. Dans ce cas, cette tendance permet d'atteindre et de réaliser les objectifs.

(1) = $(9\ 800 * 1,006) / 0,94$ (pour prendre en compte la saisonnalité)

Remarque : accepter une extrapolation linéaire du CA sans prise en compte des coefficients saisonniers. $(9\ 800 * 12)/11 = 10\ 690$ K€.

• **La réalisation des objectifs (avec un CA extrapolé à 12 mois) :**

EN K€	2007	2008 (12 mois)	EVOLUTION	OBJ 2008 (12 mois)	ECART /OBJECTIF
CA	9 150	10 488 ⁽¹⁾	+14,6%	10 220	268 (2,6%)
MARGE	1 885	2 150 ⁽²⁾	+14,06%	2 085	65 (3,1%)

(1) = $(9\ 800 * 1,006) / 0,94$ (pour prendre en compte la saisonnalité)

(2) = $10\ 488 * 0,205$

• **L'impact de la fermeture du magasin :**

- sur le CA

L'objectif de chiffre d'affaires à réaliser en janvier était de 6% de l'objectif annuel 2008 soit : $10\ 220 * 6\% = 613,2$ K€ de CA non réalisé à cause de la fermeture.

L'objectif annuel hors mois de janvier était donc de :

$10\ 220 - 613,2 = 9\ 606,8$ K€.

Le magasin a réalisé un chiffre d'affaires de 9 800 K€ en 2008.

- sur la marge

L'objectif de marge à réaliser en janvier était de 6% de l'objectif annuel 2008 soit :

$2\ 085 * 6\% = 125,1$ K€

L'objectif annuel hors mois de janvier était donc de :

$2\,085 - 125,1 = 1\,959,9$ K€.

Le magasin a réalisé une marge de 2 009 K€ en 2008.

- **Commentaires :**

- sur le CA

Le magasin a atteint l'objectif fixé pour la période février-décembre 2008.

Son retard était de $10\,220 - 9\,800 = 420$ K€

Il l'a compensé partiellement en réduisant le manque à gagner :

$613,20$ K€ - 420 K€ = $193,2$ K€

- sur la marge

Le magasin a atteint l'objectif fixé pour la période février-décembre 2008.

Son retard était de $2\,085 - 2\,009 = 76$ K€

Il l'a compensé partiellement en réduisant le manque à gagner :

$125,1$ K€ - 76 K€ = $49,1$ K€

1.2 Analysez pour 2008 le rendement, le chiffre d'affaires, le nombre de tickets, le trafic annuel, le panier moyen et le taux de transformation du magasin en les comparant aux performances moyennes du réseau. L'impact de la fermeture doit apparaître dans votre analyse. Concluez.

- **Les performances globales du magasin et comparaison avec les performances nationales :**

	MAGASIN (11 mois)	Moyenne nationale du réseau (12 mois)
Surface (m ²)	1 150	1 500
Ca/m ² (€)	8 521 ⁽¹⁾	8 200
CA HT (€)	9 800 000	12 300 000 ⁽²⁾
Nombre de tickets	128 947 ⁽³⁾	164 000 ⁽⁴⁾
Fréquentation annuelle	340 800 visiteurs ⁽⁵⁾	512 500 ⁽⁶⁾
Panier moyen (€)	76	75
Taux de transformation	37,8 ⁽⁷⁾	32%

⁽¹⁾ $9\,800\,000 / 1\,150$

⁽²⁾ $1\,500 * 8\,200$

⁽³⁾ $9\,800\,000 / 76$

⁽⁴⁾ $12\,300\,000 / 75$

⁽⁵⁾ Nb jours ouvertures * nb entrées = $(310 - 26) * 1\,200$

avec 26 jours de fermeture (30 jours - 4 dimanche)

⁽⁶⁾ Nb de tickets / taux de transformation = $164\,000 / 32\%$

⁽⁷⁾ Nb de tickets / Nb de visiteurs = $128\,947 / 340\,800$

A surface de vente inférieure à la moyenne, le magasin réalise des performances très intéressantes en ce qui concerne le rendement au m², le taux de transformation et le panier moyen.

En revanche, sa surface de vente, sa zone de chalandise peut-être, la présence de concurrents (Auchan Englos, Carrefour Lomme au moins..) expliquent en partie au moins les performances moindres concernant le volume d'activité (CA, fréquentation, nombre de

tickets). Le candidat doit faire remarquer que pour ces indicateurs l'impact du mois de fermeture intervient également.

CA/m ² avec CA sur 12 mois : 9 120 €	Encore plus supérieur à la moyenne du réseau
Nombre de tickets avec CA sur 12 mois : 138 000 €	Demeure encore inférieur à la moyenne du réseau
Fréquentation annuelle sur 12 mois : 372 000 visiteurs	Demeure encore inférieure à la moyenne du réseau
Taux de transformation sur 12 mois : 37,09%	Encore supérieur à la moyenne du réseau

Que l'activité se réalise sur 11 ou 12 mois ne modifie pas le niveau de performance du magasin vis-à-vis de la moyenne du réseau.

La mise en œuvre d'actions de prévention.

1.3 Proposez trois actions de management à entreprendre par Catherine pour mettre en œuvre les obligations des ERP (Établissements Recevant du Public) en matière de prévention des risques électriques et incendie.

Catherine doit favoriser dans l'unité commerciale un état d'esprit permanent : sensibiliser son équipe aux risques encourus, accroître sa vigilance, la motiver, développer les automatismes dans toutes leurs tâches.

Pour cela, elle peut par exemple :

- S'assurer de la participation à tous les niveaux hiérarchiques à la prévention et à la sécurité (exemple : une personne formée aux premiers soins dans chaque équipe) ;
- Sensibiliser l'ensemble du personnel à l'impact des risques pour les personnes (sécurité physique des clients, des salariés), pour l'unité commerciale (pérennité).
- Organiser une formation permanente du personnel à la prévention des risques (encombrement des issues de secours, ne pas masquer la signalétique incendie par des affiches, produits... ; ne pas bloquer l'accessibilité aux extincteurs..., sécurisation des prises...).
- Responsabiliser un salarié en le nommant « Monsieur ou Madame sécurité ».

Accepter toutes les propositions pertinentes visant à une appropriation et à une mise en œuvre des obligations par l'équipe.

1.4 Concevez une fiche de suivi garantissant la bonne application, par l'équipe de chaque univers, des mesures de prévention des risques électriques dans l'unité commerciale.

Remarques:

Certains candidats peuvent avoir retiré les 8 heures pour la réception des livraisons des 130 heures car l'équipier mis à disposition de la réception est ôté de la surface de vente.

Idem pour la tenue de caisse.

Or, il s'agit de calculer le volume horaire global nécessaire pour assurer le fonctionnement de l'univers PAM. Donc l'ensemble des heures doit être intégré dans les calculs.

2.2 Déterminez si l'équipe actuelle, compte tenu des informations dont vous disposez, est en mesure d'assurer correctement les missions qui lui sont confiées. Proposez éventuellement des solutions.

Calcul du volume horaire disponible

2 équipiers x 35 heures = 70 heures

2 équipiers x 20 heures = 40 heures

Total = 110 heures

Conclusion : il manque $130 - 110 = 20$ heures.

L'équipe n'est pas en mesure d'assurer correctement les missions qui lui sont confiées.

Les solutions possibles :

- allonger la durée du travail hebdomadaire des 2 équipiers à temps partiel (10 heures chacun en plus par exemple) mais cela paraît difficile dans la mesure où Romain est sportif de haut niveau (donc très pris par ses entraînements et ses compétitions) et où Justine est étudiante.
- envisager de faire collaborer un ou des équipiers d'autres rayons (si excédent de volume horaire).
- transformer le poste de Justine (qui va partir) en poste à 35 H. Il manquera alors quelques heures que le reste de l'équipe pourra absorber.
- embaucher un nouvel équipier pour un contrat à temps partiel de 20 heures, c'est a priori la solution à privilégier, compte tenu des contraintes inhérentes à la solution précédente. Il faudra étudier la faisabilité budgétaire d'un tel recrutement. Le temps de travail de ce nouveau salarié pourra évoluer dans l'éventualité d'un départ de Justine (en dernière année d'études).

L'amélioration des compétences de l'équipe.

2.3 Appréciez les points forts et les axes d'amélioration des compétences de l'équipe en général et de chacun de ses membres.

Points forts :

- La partie logistique et sécurité est bien « maîtrisée » par l'équipe
- L'aspect « ponctualité et assiduité » des équipiers des PAM est très satisfaisant. On peut compter sur toute l'équipe « en temps et en heure » !!
- De même, l'aspect « plein propre et prix » est globalement satisfaisant (sauf encore Romain qui « occupe ») de même que l'optimisation du rangement.
- Karima apparaît comme une équipière expérimentée qui « domine » pratiquement tous les domaines sauf l'aspect « extension de garantie » et aussi le déchargement. Elle peut aider les autres équipiers en difficulté et les former...
- Les deux contrats de 35 H (Karima et Samir) semblent performants.

Tout autre constat pertinent doit être accepté.

Axes d'amélioration :

- Les deux groupes de compétences les moins maîtrisés sont « acteur du commerce » et « relation clients ».
- Les aspects les plus flagrants sont « l'utilisation des outils d'aide à la vente », « développer la part de marché extension de garantie » et « connaît et propose les offres de financement » : il s'agit de compétences à développer par l'ensemble de l'équipe.
- Les compétences liées à l'autonomie et à l'efficacité « fait vite et bien fait du premier coup » sont également perfectibles. Seule Karima « domine » ce point, ce qui est insuffisant pour l'équipe
- La compétence « Participe à la dynamique commerciale du magasin » est à mieux maîtriser.

Le manque de maîtrise de ces compétences commerciales explique probablement les contre-performances de cet univers et justifie les inquiétudes de Catherine.

2.4 Composez le plan de formation de chaque membre de l'équipe pour l'année 2009 en tenant compte des contraintes.

Formation impérative :

Pour développer les compétences relevant des pôles « acteur du commerce » et « relation clients », il faut inscrire Romain et Samir au module 4 « Vendre » (soit 2*3 jours et 2*500 €). Compte-tenu des contraintes, il reste un budget de 500 € et 1 jour de formation.

Formation fortement conseillée :

Le niveau de compétences de Karima doit inciter à l'inscrire au module 6 « Connaître le produit » afin de renforcer sa maîtrise du métier et de pouvoir développer encore son rôle de formatrice au sein de l'équipe.

Cette formation coûte 300 € et 2 jours.

Sur le budget, il reste alors 200 € alors que le crédit temps est dépassé d'un jour.

Il est possible de négocier la transformation du solde du budget en une journée de formation supplémentaire.

Formation utile mais non indispensable :

Il est possible d'inscrire tout ou partie de l'équipe aux modules 3 et 5 puisqu'il s'agit de modules d'auto-formation (aucun coût). En revanche, l'organisation de l'équipe devra tenir compte des plages horaires nécessaires à ces formations.

N.B. : Le niveau de maîtrise des compétences de Justine est convenable pour une étudiante qui va probablement partir dans les mois à venir. Elle ne doit pas figurer dans le plan de formation.

DOSSIER 3 : LA PREPARATION D'UNE OPERATION PROMOTIONNELLE

L'étude des performances des secteurs du magasin.

3.1 Analysez les résultats du magasin par secteur. Commentez vos résultats.

Secteurs	CA 2008 en K€	Contribution par secteur	Objectif CA 2008 en K€	Poids secteur /obj	Écart contribution	Écart valeur sur objectif	Écart sur objectif
ELECTROMENAGER	4 494	45,86%	5 110	50,00% ⁽¹⁾	-4,14% ⁽²⁾	-616 ⁽³⁾	-12,05% ⁽⁴⁾
dont :							
• Univers GAM	2 940	30,00%	3 066	30,00%	0,00%	-126	-4,11%
• Univers PAM	1 407	14,36%	1 840	18,00%	-3,65%	-433	-23,53%
• Univers ARTS DE LA TABLE	147	1,50%	204	2,00%	-0,50%	-57	-27,94%
IMAGE	1 336	13,63%	1 226	12,00%	1,64%	110	8,97%
INFORMATIQUE	1 862	19,00%	1 840	18,00%	1,00%	22	1,20%
MULTIMEDIA	1 373	14,01%	1 329	13,00%	1,01%	44	3,31%
SON HIFI	735	7,50%	715	7,00%	0,50%	20	2,80%
TOTAL	9 800	100,00%	10 220	100,00%		-420	-4,11%

(1) = objectif CA secteur / objectif total magasin

(2) = poids sect obj- contribution par secteur

(3) = Objectif CA – CA

(4) = écart valeur / objectif CA

Commentaires :

On constate un net retard sur objectif pour le secteur Électroménager (-12,05%) dans son ensemble. Il s'agit du secteur phare du magasin (45,86 % des ventes) et c'est pourtant le seul à ne pas atteindre ses objectifs.

Cette contre-performance est due surtout à l'univers PAM (-23,53% sur l'objectif) qui représente 14,36% des ventes et $1\,407/4\,494 =$ un peu moins du 1/3 des ventes en valeur de l'univers. Le retard de l'univers « arts de la table » est conséquent mais cet univers représente un faible poids des ventes du secteur électroménager et donc du magasin.

L'étude des performances de l'univers PAM.

3.2 Comparez les données de l'univers PAM du magasin par rapport aux résultats fournis par la tête de réseau.

RAYON	Écart contribution au CA	Écart contribution à la marge	Écart CA/ML	Écart Taux de marque
Petit déjeuner	-2,68 %	0,28%	-2,56 %	9,99%
Soin du linge	0,79 %	-0,38%	2,39 %	-2,59%
Beauté	-1,42 %	-0,26%	-1,95 %	2,88%
Traitement de l'air et des sols	2,88 %	-0,82%	4,70 %	-4,21%
Préparation culinaire, petite cuisson, accessoires	-4,18 %	-0,43%	-1,36 %	4,79%
Cuisson	4,61 %	1,60%	5,58 %	-3,51%
Total			1,17 %	-0,04%

3.3 Analysez le résultat obtenu et proposez des actions de gestion et de management.

On note des disparités entre les 6 rayons composant le PAM. Deux groupes se dégagent nettement :

- 3 rayons (« soin du linge, traitement de l'air et des sols, cuisson ») ont un écart contribution au CA positif et un écart CA/ML positif : ils apportent du chiffre d'affaires à l'univers et ont un bon rendement CA au Mètre Linéaire. On remarque que ces rayons ont un taux de marque inférieur à la moyenne de l'enseigne : les produits les moins margés sont privilégiés (volonté du magasin ou choix des consommateurs, ou les deux ?).
- 3 rayons (« petit déjeuner, beauté, préparation culinaire et petite cuisson ») ont un écart contribution au CA négatif et un écart CA/ML négatif : ils pénalisent le PAM en général. Ces rayons ont un taux de marque supérieur à la moyenne du réseau, mais ces taux de marque supérieurs ne génèrent pas de contribution significativement efficace à la marge du PAM.

Des actions de gestion s'imposent donc sur ces 3 rayons dont la marge est importante :

- calculer les indices de sensibilité au CA et à la marge pour préciser davantage les produits à valoriser (en leur attribuant davantage de linéaire), réimplanter certains produits ;
- établir des tableaux de bord quotidiens et/ou hebdomadaires pour suivre plus régulièrement les ventes et la réalisation des objectifs ;

Des actions de management s'imposent donc sur ces 3 rayons dont la marge est importante :

- informer l'équipe des résultats pour réfléchir ensemble à des actions ;
- améliorer la formation technique et commerciale des équipiers concernant les produits de ces rayons ;
- mettre en place des actions de stimulation (challenge individuel ou collectif).

La prévision des ventes de l'opération promotionnelle.

3.4 Déterminez le nombre de cafetières à vendre durant l'opération promotionnelle :

• Situation 1 : pour réaliser l'objectif de chiffre d'affaires

Objectif de chiffre d'affaires HT : 32 165 € :

Prix de vente unitaire HT : $29,06/1,196 = 24,30$ €.

Quantités à vendre : $32\ 165/24,3 = 1\ 324$ cafetières.

• Situation 2 : pour réaliser l'objectif de marge : + 15 % par rapport à l'année précédente

Calcul de la marge réalisée durant la promotion en 2008 :

Prix de vente unitaire HT : $35,76/1,196 = 29,90$ €.

Chiffre d'affaires HT : $950 \times 29,9 = 28\ 405$ €.

Coût d'achat des marchandises vendues : $CA_{HT}/(1+tm) = 28\ 405/1,25 = 22\ 724$ €.

Marge totale : $28\ 405 - 22\ 724 = 5\ 681$ €.

Objectif de marge à réaliser durant la promotion en 2009 : $5\ 681 \times 1,15 = 6\ 533,15$ €.

Coût d'achat des marchandises vendues : $marge/tm = 6\ 533,15/0,27 = 24\ 196,85$ €.

Chiffre d'affaires HT : $24\ 196,85 + 6\ 533,15 = 30\ 730$ €.

Quantités à vendre : $30\ 730/24,3 = 1\ 265$ cafetières.

- **Conclusion**

Pour atteindre l'objectif de chiffre d'affaires, il faut vendre 1 324 cafetières.

Pour atteindre l'objectif d'une marge globale de +15% par rapport à 2008, il faut vendre 1 265 cafetières.

La réalisation de l'objectif de chiffre d'affaires permet d'atteindre et de dépasser l'objectif de marge.

Le nombre de cafetières à vendre durant l'opération promotionnelle est donc de 1 324.

L'approvisionnement.

3.5 Chiffrez les ventes quotidiennes prévisionnelles de cafetières pour la durée de l'opération promotionnelle.

L'objectif est de 1 350 cafetières vendues pour les 15 jours de l'opération.

- 20% des ventes sont réalisées le premier jour, soit 270 produits le jeudi 21 mai.
- 60% des ventes sont réalisées les 6 premiers jours ouvrables, jusqu'au mercredi 27 mai, soit
 - 810 produits sur les 6 premiers jours calculés de la façon suivante : $1\ 350 \times 60\% = 810$
 - 270 produits le premier jour et 108 produits les jours ouvrables suivants.
- 40% des ventes sont réalisées sur le reste de la période de promotion soit 540 produits pour 9 jours, soit 60 produits par jour.

3.6 Présentez le programme d'approvisionnement de la cafetière MOULINEX du jeudi 21 mai au jeudi 28 mai 2009 inclus.

	Jeudi	Vendredi	Samedi	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi
Date	21	22	23	25	26	27	28
	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7
Stock initial	30	335	227	119	241	133	25
Ventes	270	108	108	108	108	108	60
Besoin en livraison	472			205			155
Nombre de palettes	4,10			1,78			1,35
Quantité livrée	575			230			230
Stock après livraison	605			349			255
Stock final	335	227	119	241	133	25	195
Date de commande	Mardi			Vendredi			Mardi

Détails des calculs :

Besoin en livraison J1 = ventes J1 + ventes J2 + ventes J3 – Stock initial J1 + 16^(*)

(*) correspond à la quantité nécessaire pour que le stock final en J3 soit supérieur à 20

Nombre de palettes J1 = besoin en livraison / 115

Quantité livrée = arrondi supérieur du nombre de palettes * 115

Stock après livraison = stock initial + quantité livrée

Stock final J1 = stock initial + quantité livrée – ventes

Stock final autres J = stock initial – ventes

Date de commande = date du jour – 2 jours ouvrables