

CORRIGE INDICATIF CAMIF - SESSION 2007
Management et Gestion des Unités Commerciales

Dossier 1 : Analyse des performances du rayon mobilier (Annexes 1 à 4).

1.1 Calcul des taux de marque et de leur évolution du magasin de Lille

Rayon Mobilier	Janv.06	Janv.07	Evolution
Total rayon	38,32%	39,92%	4,18%
S1	36,68%	37,64%	2,61%
S2	40,61%	41,73%	2,76%
S3	38,27%	40,60%	6,07%
S4	37,68%	40,60%	7,78%

Comparaison avec les données « tous magasins »

- Janvier 06

Rayon Mobilier	Lille	« tous magasins »	Écart (points)
Total rayon	38,32%	40,23%	- 1,91
S1	36,68%	38,85%	- 2,17
S2	40,61%	42,78%	- 2,17
S3	38,27%	39,81%	- 1,54
S4	37,68%	39,85%	- 2,17

- Janvier 07

Rayon Mobilier	Lille	« tous magasins »	Écart (points)
Total rayon	39,92%	39,83%	+ 0,09
S1	37,64%	37,77%	- 0,13
S2	41,73%	42,65%	- 0,92
S3	40,60%	39,78%	+ 0,82
S4	40,60%	40,16%	+ 0,44

- Taux d'évolution

Rayon Mobilier	Lille	« tous magasins »	Écart (points)
Total rayon	4,18%	- 0,99%	+ 5,17
S1	2,61%	- 2,78%	+ 5,39
S2	2,76%	- 0,30%	+ 3,06
S3	6,07%	-0,07%	+ 6,14
S4	7,78%	0,76%	+ 7,02

En janvier 2006, les taux de marque du magasin de Lille sont inférieurs pour tous les secteurs à ceux des autres magasins.

En 2007, la situation s'améliore pour l'ensemble du rayon. Les taux de marques des secteurs S3 et S4 deviennent supérieurs à la moyenne « tous magasins » .

On constate une évolution favorable du taux de marque pour le magasin de Lille pour tous les secteurs alors que l'on assiste parallèlement à une stagnation voire une régression du taux de marque pour la moyenne des magasins CAMIF.

1.2 Analyse des performances du rayon mobilier du magasin de Lille.

En ce qui concerne le chiffre d'affaires :

- L'évolution du rayon mobilier est positive et forte, et pourtant en dessous de celle des autres magasins de la CAMIF.
- Cependant, le magasin de Lille a dépassé son objectif de chiffre d'affaires de 16,46 % pour le mois de janvier 2007 ; performance d'autant plus remarquable que le dépassement d'objectif « Tous magasins » a atteint + 13,97 %.

Calculs :

Chiffre d'affaires réalisé/objectifs de chiffre d'affaire pour le mois de janvier 2007 :

$611\ 085 / 524\ 735 \times 100 = 116,46 \%$ pour le magasin de Lille.

$5\ 877\ 961 / 5\ 157\ 421 \times 100 = 113,97 \%$ pour « Tous magasins »

- Une évolution contrastée :
 - On constate une progression inférieure à la moyenne des magasins sur les secteurs 1 et 2, secteurs principaux dans le magasin de Lille (respectivement 33% et 27 % du CA en janvier 2007).
 - En revanche, la progression du CA des secteurs 3 et 4 a été supérieure à la moyenne.

En ce qui concerne les quantités :

- L'évolution du rayon mobilier est également positive et forte, et pourtant en dessous de celle des autres magasins de la CAMIF.
- L'écart dans les progressions en chiffre d'affaires, dans les secteurs S1 et S2, semble dû à l'écart dans les progressions en volume.

En ce qui concerne la marge brute :

- Pour toutes les catégories de mobilier, la marge brute a évolué favorablement et fortement.
- Comme pour le chiffre d'affaires, le magasin de Lille a dépassé son objectif de marge brute (+ 17,69 %) pour le mois de janvier 2007 (dépassement d'objectif supérieur à la moyenne des magasins).

Calculs :

Marge brute réalisée/objectifs de marge brute pour le mois de janvier 2007 :

$(243\,943 / 207\,270) \times 100 = 117,69 \%$ pour le magasin de Lille.

$(2\,341\,100 / 2\,124\,858) \times 100 = 110,17 \%$ pour « Tous magasins »

- Là encore, ce sont les marges brutes des secteurs S3 et S4 qui ont progressé le plus sensiblement et davantage que pour la moyenne des magasins. Les marges des secteurs S1 et surtout S2 ont progressé nettement moins que dans la moyenne des magasins.
- Les marges ont progressé plus vite que les chiffre d'affaires ce qui sous-entend que les ventes ont été orientées vers des produits à plus forte marge (ventes complémentaires ?)

Conclusion :

Bien que globalement l'évolution soit positive, il s'agit de faire progresser davantage en volume les secteurs 1 et 2 (secteurs principaux dans la composition du chiffre d'affaires) pour que le magasin conserve son rang au sein des magasins CAMIF.

1.3 Raisons organisationnelles et managériales de cette situation et solutions envisageables.

Raisons organisationnelles :

- personnel insuffisant (cf. comparatif évolution des performances des magasins de Niort et de Toulouse et évolution des effectifs totaux et cf. résultats de la visite client-mystère : temps d'attente des clients, rayon mal tenu...),
- répartition des effectifs inadéquate entre les secteurs (cf. comparatif progression CA sectoriel et répartition des effectifs selon les magasins) : volume horaire insuffisant accordé aux secteurs 1 et 2.

Raisons managériales :

- Besoin de formation manifeste dans certains domaines : techniques de vente (phases de d'argumentation, réponses aux objections et conclusion), communication interpersonnelle (cf. rapport visite client mystère et typologie de l'équipe mettant en avant la valorisation à envisager de certains potentiels (types anxieux et volontaires).
- Diversité des profils de l'équipe : les techniques de stimulation collectives et individuelles sont-elles adaptées ?

Solutions envisageables :

- Augmenter le volume horaire global de l'équipe (recrutement interne ou externe, évolution de contrats de temps partiel à temps complet),
- Répartir différemment les effectifs en fonction des besoins de chaque secteur,
- Animer par la stimulation collective pour augmenter les ventes, assurer la cohésion de l'équipe et accompagner une réorganisation éventuelle.

- Animer par une stimulation individuelle différenciée en fonction des profils. Exemples : par délégation pour les « autonomes », par le contrôle pour les « distancés »...
- Proposer des formations en techniques de vente et communication aux vendeurs de types « anxieux » et « volontaire ».

Dossier 2: Développement du potentiel de l'équipe (Annexes 5 à 10).

2.1 Recrutement d'un collaborateur

Claudine Cheru viendra renforcer l'équipe du rayon mobilier pour les raisons suivantes :

- Sa grille d'appréciation est meilleure que celle de François Thibaut (surtout pour susciter l'intérêt du client) ;
- D'autre part, elle peut développer les ventes complémentaires du rayon mobilier compte tenu de ses compétences en décoration ;
- Par rapport aux besoins du rayon (mercredi, vendredi, samedi), ses disponibilités sont équivalentes à celles de son concurrent (mercredi et samedi contre vendredi et samedi) ;
- Son ancienneté est peut-être un gage d'intégration rapide à l'équipe (culture commune).

2.2 Formation

2.2.1 Identification des trois vendeurs prioritaires au sein de l'équipe pour suivre une formation.

Noémie :

- A besoin d'être mise en confiance sur son nouveau secteur ;
- Saura mettre à profit le contenu de la formation ;
- Se situe sur un secteur nécessitant un renforcement des compétences des vendeurs.

Une formation lui permettrait d'être davantage mise en confiance.

Sarah :

- N'a pas atteint ses objectifs ;
- De type volontaire, elle a besoin de renforcer ses compétences techniques et de voir reconnu son investissement ;
- Se situe sur un secteur nécessitant un renforcement des compétences des vendeurs.

Son manque d'expérience peut être compensé par la formation.

Gontran :

- N'a pas atteint ses objectifs ;

- De type volontaire, il a besoin de renforcer ses compétences techniques et de voir reconnu son investissement ;
- Se situe sur un secteur nécessitant un renforcement des compétences des vendeurs.

Gontran a besoin d'une formation aux techniques de vente.

Malorie :

- N'atteint pas ses objectifs et n'exploite pas ses capacités au maximum.

Elle a déjà bénéficié d'une formation récemment. Il s'agit donc davantage d'un problème d'encadrement, de management et de motivation que d'une insuffisance de formation.

En conclusion, on peut retenir Sarah, Gontran et Noémie

2.2.2 Sélection de la formation la plus adaptée aux besoins détectés.

Salariés	Formations Prioritaires possibles
Sarah	F4
Gontran	F2 ou F4
Noémie	F4

2.2.3 Déterminez le chiffre d'affaires supplémentaire à réaliser par le rayon mobilier pour que la marge dégagée couvre le coût de formation des 3 vendeurs.

- Coût induit par la formation :
 - Salaires : 12 € (coût horaire d'un vendeur) x (3 jours x 7 heures de formation) x 3 vendeurs = 756 €
 - Charges salariales : 50 % x 756 = 378 €
 - Hébergement : 80 € x 3 jours x 3 vendeurs = 720 €
 - Frais de déplacement : 0,32 €/km x 50 km x 2 (1 aller- 1 retour) x 3 vendeurs = 96 €
 - Coût du formateur : 750 x 3/10 x 3 jours = 675 €
 - Coût total = 2 625 €

CA supplémentaire pour que le coût de la formation soit couvert par la marge :
2 625 € / 0,40 = 6 562,50 €

2.3 Organisation du remplacement des salariés en formation

2.3.1 Aménagement du planning hebdomadaire

Contraintes essentielles :

- Impossibilité de modifier les horaires des salariés à temps partiel (Viviane, Farid, Malorie)
- Les stagiaires (Noémie, Sarah, Gontran) ne peuvent être présents en magasin cette semaine là que deux jours compte tenu des 3 jours de formation et de leur jour de congé hebdomadaire. L'amplitude des horaires du magasin empêche de dépasser 8 h par jour soit, 16 h sur les deux jours.
- Claudine dorénavant à temps complet sur le magasin peut effectuer des heures supplémentaires, à concurrence de 4 h uniquement les mercredi, vendredi et samedi.
- Daniel et Louis peuvent également réaliser des heures supplémentaires (maximum 4 h).
- Ne pas omettre le jour de congé hebdomadaire pour chaque salarié
- Nécessité de satisfaire prioritairement les jours à forte affluence (mercredi, vendredi, samedi).

Le planning n'est pas demandé ; le candidat peut avoir répondu à la question sans établir de planning.

	Lundi			Mardi			Mercredi			Jeudi			Vendredi			Samedi			TOTAL heures semaine
	Matin	Après Midi	Total journée	Matin	Après Midi	Total journée	Matin	Après Midi	Total journée	Matin	Après Midi	Total journée	Matin	Après Midi	Total journée	Matin	Après Midi	Total journée	
Noémie			0:00			0:00			0:00			0:00	10:00	19:00	8:00	10:00	19:00	8:00	16:00
Viviane	10:00	19:00	8:00	10:00	19:00	8:00			0:00			0:00	15:00	19:00	4:00	10:00	19:00	8:00	28:00
Farid	10:00	19:00	8:00			0:00	15:00	19:00	4:00	10:00	19:00	8:00			0:00	10:00	19:00	8:00	28:00
Daniel	11:00	19:00	7:00	10:00	19:00	8:00	10:00	19:00	8:00			0:00	10:00	19:00	8:00	10:00	19:00	8:00	39:00
Malorie	14:00	19:00	5:00	10:00	19:00	8:00			0:00	10:00	19:00	8:00			0:00	11:00	19:00	7:00	28:00
Sarah			0:00			0:00			0:00	10:00	19:00	8:00	10:00	19:00	8:00			0:00	16:00
Louis			0:00	10:00	19:00	8:00	10:00	19:00	8:00	11:00	19:00	7:00	10:00	19:00	8:00	10:00	19:00	8:00	39:00
Gontran			0:00			0:00			0:00			0:00	10:00	19:00	8:00	10:00	19:00	8:00	16:00
Claudine			0:00			0:00	10:00	19:00	8:00	10:00	19:00	8:00			0:00	11:00	19:00	7:00	23:00
Total			28,00			32,00			28,00			39,00			44,00			62,00	

rappel horaires semaine type

29,00

40,00

44,00

40,00

44,00

62,00

2.3.2 Difficultés d'organisation occasionnées par ce stage et pistes de solution.

Problèmes :

- Impossibilité de satisfaire les besoins horaires quotidiens ;
- Déficit important le mercredi (forte affluence) et dans une moindre mesure le mardi.

Solutions :

- Le chef de rayon devra être présent sur la surface de vente pour épauler les vendeurs (les mardi et mercredi essentiellement, éventuellement le jeudi)
- Solliciter le chef du rayon décoration pour détacher Claudine la journée du mardi sur le rayon mobilier.
- Pour la journée du mercredi, on pourrait essayer de déplacer le flux des clients vers le samedi par une action de communication. Le samedi de cette semaine est en effet le jour où l'on dispose de la plus grande disponibilité des vendeurs.

N.B. : Intérim peu pertinent compte tenu de la brièveté et de la modestie du besoin.

2.4 Le challenge

Caractéristiques du challenge	Bénéfices vendeurs
Participation de tous les rayons mobilier des magasins CAMIF	Besoin d'appartenance satisfait: aventure d'équipe, entraide / solidarité nécessaires Besoin d'estime satisfait : être reconnu comme les meilleurs de France
Le classement individuel se fera en fonction du nombre de ces services complémentaires vendus	Encourageant car les ventes complémentaire sont un des points forts de l'équipe. Le besoin d'estime est de nouveau satisfait au sein de l'unité commerciale ;
Vente d'un minimum de 25 cartes Véronèse et 30 options pour faire partie du classement du challenge	Objectifs individuels à la portée des vendeurs => probabilités importantes de remporter un lot.
Liste de lots (la présenter)	Lots attractifs et en nombre suffisant pour que tous ceux qui sont classés puissent gagner
Versement d'une prime pour l'équipe, à condition d'avoir vendu un minimum de 250 cartes et 250 options en tout pour le rayon	Objectifs collectifs à la portée de l'équipe => probabilités importantes de toucher une prime
Primes de 1000 à 3000 euros pour l'équipe à répartir entre les vendeurs.	Montant attractif. Tous les vendeurs bénéficieront des performances de l'équipe.

Dossier 3 : Délai de récupération et financement de la rénovation de l'éclairage du rayon (Annexes 11 à 12)

3.1 Calcul du délai de récupération de l'investissement envisagé.

(en euros)

	Année 0	Année 1	Année 2	
Investissement initial	- 300 000			
Chiffre d'affaires supplémentaire		367 000,00	367 000,00	367 000,00
Marge supplémentaire		146 800,00	146 800,00	146 800,00
Économie d'électricité		+ 4 500,00	+4 500,00	+4 500,00
Dotations aux amortissements et provisions		- 30 000,00	- 30 000,00	- 30 000,00
Résultat avant impôts		= 121 300,00	=121 300,00	=121 300,00
Impôts sur les bénéfices =(4)x33%		- 40 029,00	- 40 029,00	- 40 029,00
Résultat net d'impôts=(4)-(5)		= 81 271,00	= 81,271,00	= 81,271,00
Dotations aux amortissements et provisions		+ 30 000,00	+ 30 000,00	+ 30 000,00
Flux nets de trésorerie		= 111 271,00	111 271,00	111 271,00
Flux actualisés cumulés	- 300 000	- 188 729,00	- 77 458,00	+ 33 813,00

Délai de récupération :

- 2 ans => - 77 458 €
- 3 ans => + 33 813 €

$$77458/[33\ 813 - (-77458)] = 0,7 \text{ année}$$

Délai de récupération = 2 + 0,7 soit 2 ans et 8 mois.

Par interpolation linéaire on obtient un délai de récupération de l'investissement de 2 ans et 8 mois.

Conclusion :

- Ce délai est inférieur à 3 ans (limite fixée par la CAMIF).
- Le projet d'investissement peut être concrétisé.

3.2 Avantages et inconvénients des possibilités de financement adaptées à cet investissement.

	Avantages	Inconvénients
Auto-financement	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de frais. • Disponibilité immédiate des fonds. • Exploitation utile des surplus monétaires de l'entreprise • Préserve la capacité d'endettement de l'entreprise. • Préservation de l'indépendance financière 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminution de la capacité de remboursement des emprunts et des créanciers en général <p><i>(NB : inconvénients liés aux actionnaires non pertinents dans ce cas : rayon + statut de la CAMIF)</i></p>
Crédit bancaire	<ul style="list-style-type: none"> • Permet de financer des investissements dont le montant est supérieur à celui de la capacité d'autofinancement. • Permet de bénéficier de l'effet levier (positif) si le coût crédit est inférieur au taux interne de rendement de l'investissement. • Renforce les ressources stables. • Permet de réaliser un gain fiscal et financier • Permet d'optimiser le financement (durée de l'emprunt adaptée à la durée de l'amortissement) • Méthode simple si crédit à taux fixe et remboursements constants 	<ul style="list-style-type: none"> • L'emprunt bancaire détériore la capacité d'endettement de l'entreprise • Coût de l'emprunt (frais de dossiers, assurances, intérêts) • L'effet levier peut être négatif. • Diminution de l'indépendance financière de l'entreprise • Délai d'obtention

N.B. : certains modes de financement ne peuvent être considérés comme pertinents pour ce genre d'investissement : Crédit bail, location financière, augmentation de capital, cessions d'actifs, emprunt obligataire.

3.3 Coût total du crédit

Annuité constante :

$$a = V_0 \times \frac{i}{1 - (1+i)^{-n}} = 210\,000 \times [0,0290 / (1 - (1,0290)^{-10})]$$

Annuité constante = 24 492,93 € par an.

Sur 10 ans : 244 929,33 € remboursés au titre des annuités.

Le montant total des intérêts payés est : 244 929,33 – 210 000 = 34 929,33 €

Les frais de dossier s'élèvent à 210 000 x 0,3% = 630 €

Soit un coût total du crédit de : 34 929,33 + 630 = 35 559,33 €

