

Management et Gestion des Unités Commerciales
SESSION 2006
CORRIGE - LEROY-MERLIN.

DOSSIER 1 : Le recrutement d'un collaborateur (Annexes 1 à 5)

1.1. Rédigez une annonce de recrutement qui passera dans la presse quotidienne locale pour le poste concerné par cette opération.

On mettra ici en avant les principales qualités d'un conseiller de vente.

LEROY-MERLIN, leader dans le domaine de l'aménagement du cadre de vie, recrute pour son magasin de **BAYONNE**,

UN(E) CONSEILLER(ERE) DE VENTE
pour le rayon Parquets

Vous participerez à l'organisation d'une opération promotionnelle, et à cette occasion vous conseillerez les clients sur l'ensemble des produits qui composent votre gamme. Vous assurerez l'entretien et l'approvisionnement du rayon.

Intégré(e) dans une équipe dynamique, votre **sens du commerce** et votre **relationnel** seront vos principaux atouts. La **satisfaction du client** sera votre premier objectif. Une expérience dans ce secteur sera un plus.

CDD de un mois à 35 h
Disponibilité immédiate

Adressez une lettre de motivation et un CV au magasin.

1.2. Etablissez un classement des candidatures spontanées à partir des CV.

⇒ Evaluation des CV

CV	Points négatifs	Points positifs	Bilan
CV N° 1	Ce n'est pas un profil commercial. Profil « surdimensionné » pour le poste offert. Habite Mougins (06).	Expérience en logistique peut être utilisée par Leroy-Merlin. Semble mobile.	Il faut savoir ce qui le motive dans sa volonté de changer de secteur et de métier pour un emploi précaire.
CV N° 2	La mission qu'on va lui confier ne correspond pas au niveau de responsabilité qu'il a atteint. Saura-t-il accepter cette « régression » et ainsi accepter la tutelle d'un responsable dont il connaît la fonction ?	Responsable de rayon après avoir été pendant quelques années conseiller de vente. Il a donc le profil requis et son expérience doit pouvoir l'amener à maîtriser les produits du Podium. De plus, il connaît l'entreprise et les fondements de sa culture.	Pourquoi quitter ce poste chez un concurrent pour un CDD ?
CV N° 3	Manque d'expérience, surtout dans les produits du secteur bricolage.	Jeune, donc capable de s'adapter rapidement à un nouveau contexte de travail. Ses expériences tendent à montrer qu'il est assez volontaire. Actuellement en CDD.	Il faudra tester sa motivation et sa personnalité lors de l'entretien. Saura-t-il s'intéresser à ces produits ?
CV N° 4	Un profil administratif, assez loin de ce que l'on recherche.	Des qualités humaines lui permettront peut-être d'avoir un bon contact avec la clientèle.	Il faudra veiller à vérifier ses compétences relationnelles lors de l'entretien et savoir également ce qui l'amène à postuler.

Remarque : il s'agit de candidatures spontanées les CV ne sont pas toujours adaptés au poste proposé. L'annonce permettra d'augmenter le nombre de CV.

⇒ Proposition de classement

option 1	Rang 1 : CV 2, Rang 2 : CV 3, Rang 3 : CV4, Rang 4 : CV1
option 2	Rang 1 : CV 3, Rang 2 : CV 2, Rang 3 : CV4, Rang 4 : CV1

Les CV 2 et 3 sont bien adaptés au profil du poste.

- Si la priorité est l'expérience c'est l'option N°1 qui sera retenue. Il conviendra de vérifier lors de l'entretien pourquoi le candidat n°2 veut quitter son poste. Il risque d'exiger un CDI dès l'embauche.

- Si la priorité est la flexibilité, c'est l'option N°2 qui sera retenue, le candidat N°3 étant plus jeune que le candidat N° 2 et n'ayant actuellement qu'un CDD.

Les CV 4 et 1 sont à rejeter car inadaptés au profil du poste. Leur classement en position 3 ou 4 n'a que peu d'importance.

1.3. Construisez une grille d'évaluation des candidats à utiliser lors de l'entretien de recrutement

Nom du candidat :				
SENS DE LA COMMUNICATION :	--	-	+	++
SBAM				
Communication verbale (vocabulaire, élocution)				
Communication non verbale (attitude, tenue)				
COMPETENCES ET EXPERIENCES :				
Connaissance du poste à occuper				
Connaissance du secteur				
Connaissance des produits				
Connaissance de l'entreprise Leroy-Merlin				
SENS DU COMMERCE :				
Disponibilité				
Ecoute, empathie				
Assurance, confiance en soi				
NIVEAU DE MOTIVATION :				
Ambition				
Volonté				
ESPRIT D'EQUIPE :				
Aptitude à travailler en équipe				
Aptitude à accepter la hiérarchie				
Inspire confiance				
COMMENTAIRES :				

Cette grille doit reprendre les éléments-clés cités par le manager dans l'annexe. On peut également utiliser une notation du type « échelle d'OSGOOD », ce qui permet d'attribuer une note à chaque candidat et de les classer.

1.4. Rédigez le guide d'entretien que le manager utilisera lors des entretiens de recrutement. Vous limiterez à 15 le nombre de questions posées.

SENS DE LA COMMUNICATION
<p><i>Communication verbale :</i></p> <ul style="list-style-type: none">→ Quelles sont vos principales qualités ?→ Quels sont vos défauts majeurs ?→ A quoi passez-vous votre temps libre ?→ Racontez-moi votre dernière expérience de vente. <p><i>(Des questions ouvertes et générales pour inciter le candidat à s'exprimer) La communication non verbale sera testée grâce à l'observation.</i></p>
COMPETENCES ET EXPERIENCES
<ul style="list-style-type: none">→ Parlez-moi de vos expériences professionnelles.→ Dans chacune de vos expériences, quels ont été les principales missions que vous avez réalisées ?→ Dans ces expériences, quelles étaient vos responsabilités (humaines, matérielles, financières) ?→ Dans quelle matière étiez-vous le meilleur lors de vos études ?
SENS DU COMMERCE
<ul style="list-style-type: none">→ Si je vous dis que le client a toujours raison, qu'en pensez-vous ?→ Pourriez-vous vendre un produit sans le connaître ?
NIVEAU DE MOTIVATION
<ul style="list-style-type: none">→ Quel type d'emploi souhaiteriez-vous occuper ?→ Quel est l'objectif de carrière que vous vous fixez ?→ Que vous manque-t-il aujourd'hui pour accéder au poste pour lequel vous postulez ?→ Pour quelles raisons voulez-vous travailler pour notre enseigne ?
ESPRIT D'EQUIPE
<ul style="list-style-type: none">→ Vous préférez travailler seul ?→ Avez-vous déjà eu des responsabilités au sein d'un groupe (travail, sport, association) ?→ Pensez-vous que l'on ait absolument besoin des autres pour réussir dans ce métier ?

Admettre toute question sensée, en valorisant le candidat qui structure ses propositions ou qui les justifie.

Ce guide suit la même trame que la grille d'observation puisque les questions posées par le recruteur vont servir à compléter la grille. Cette correspondance, si elle n'est pas à exiger du candidat, peut être valorisée.

1.5. Présentez le planning de la journée d'accueil et d'intégration du nouveau conseiller de vente.

L'objectif de cette journée d'intégration est triple :

- Premier contact avec le tuteur : le responsable de rayon ou un conseiller de vente.
- Présenter le magasin, les services et le rayon « Parquets ».
- Transmettre les valeurs essentielles de la culture d'entreprise.
- Donner les bases nécessaires à la pratique du métier de conseiller de vente.

On peut décomposer la journée en deux parties :

- **premier temps (une demi-journée) : la découverte de Leroy-Merlin.**
 - **réunion** avec le chef de secteur et la responsable des RH (les valeurs de l'entreprise).
 - remise de la tenue et du règlement intérieur.
 - **visite du point de vente** avec le chef de secteur.
 - **passage par plusieurs postes clés du magasin** : l'accueil (reprises des marchandises, renseignements), la caisse (procédures, produits, satisfaction clients...), la réception des marchandises (procédures, flux, stocks...).
 - debriefing avec le chef de secteur.

- **deuxième temps (une demi-journée) : la découverte de la vente au rayon « Parquets ».**
 - **présentation de l'équipe** par le responsable de rayon.
 - **présentation des produits.**
 - **présence en rayon avec un tuteur.**
 - debriefing avec le responsable de rayon.

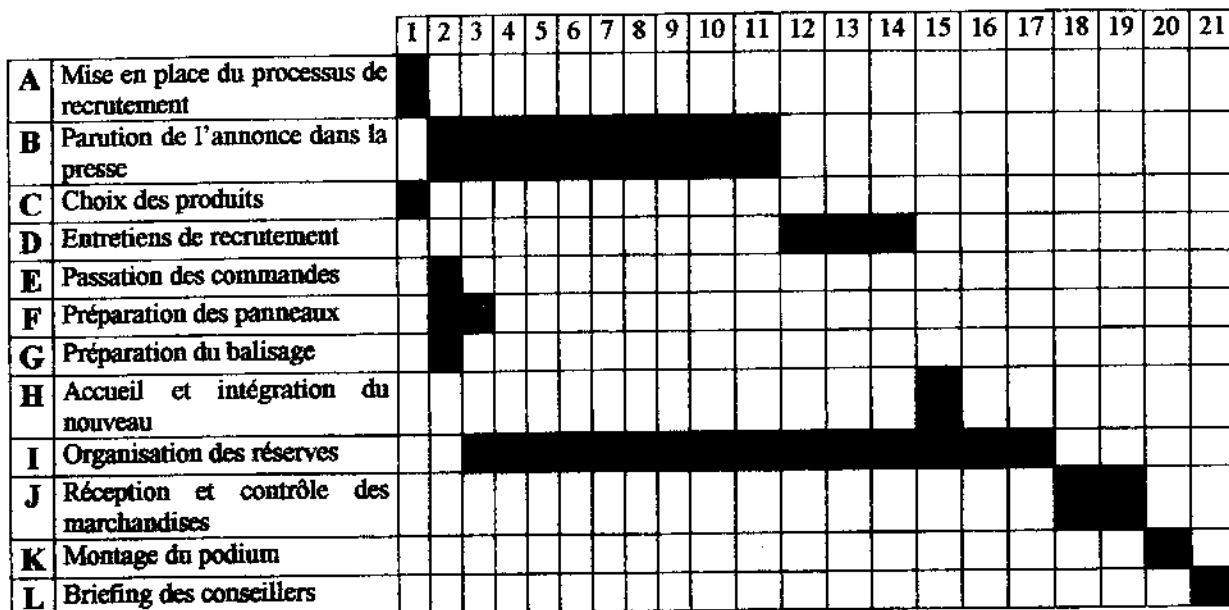
On admettra bien sûr une autre décomposition à condition qu'elle relève du bon sens et qu'elle recouvre les **domaines mis en évidence** ci-dessus.

DOSSIER 2 : L'organisation de l'opération promotionnelle (Annexes 5 à 9)

2.1. Planifiez les tâches à effectuer et déterminez le nombre de jours qui seront nécessaires pour la préparation de cette opération promotionnelle.

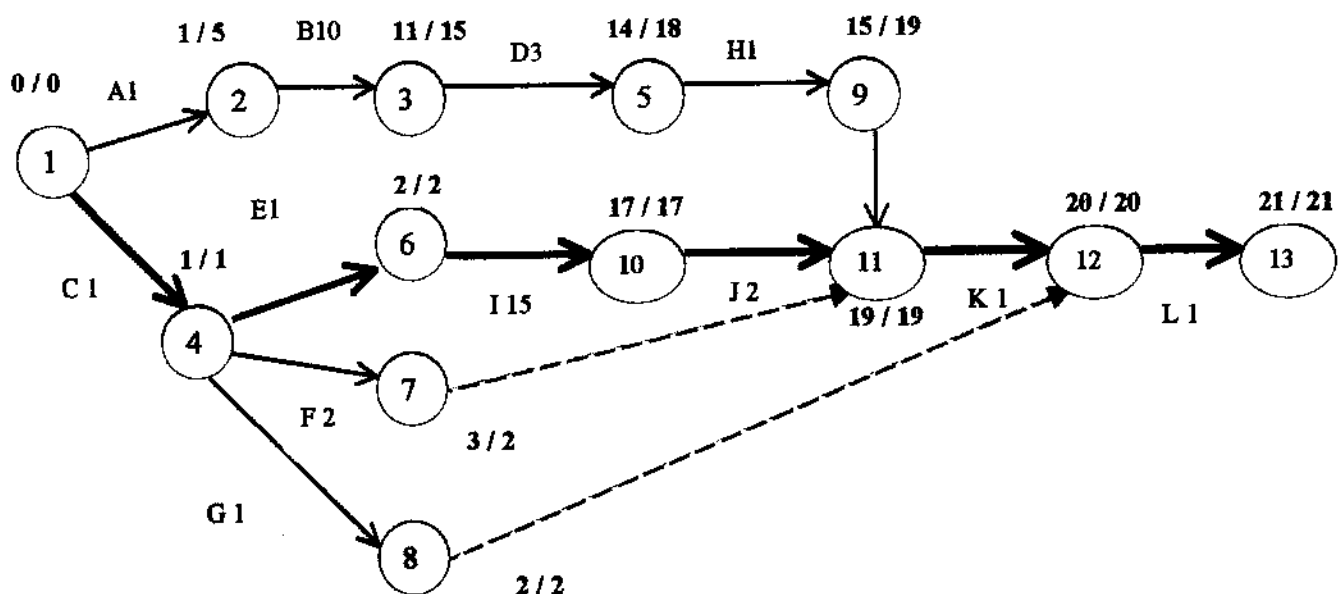
Le graphe PERT semble être l'outil le plus approprié ; cependant, on peut admettre que le GANTT soit également mis à profit pour répondre à cette première question.

Le diagramme de GANTT :



La préparation de cette opération va durer au total 21 jours.

Le graphe PERT :



2.2. Quelles sont les étapes de la préparation pour lesquelles un retard est à éviter ? Évaluez la marge de manœuvre dont disposera M. DUFOURQ.

Le chemin critique (C - E - I - J - K - L) met en évidence le fait que c'est l'approvisionnement du Podium (du choix des produits jusqu'à leur réception) qui est le processus pour lequel tout retard met en danger le déroulement de l'opération. En revanche on dispose de marges de manœuvre qui autorisent certains retards pour quelques étapes : A - B - D - H (4 jours) ; F (16 jours) ; G (18 jours).

2.3. Déterminez pour chaque tranche horaire le nombre de conseillers permettant d'assurer un bon service à la clientèle.

En tenant compte du fait que l'objectif est de capter 45 % de la clientèle qui fréquente le secteur « Sois », on peut en déduire le nombre de clients du podium :

	9 h - 11 h	11 h - 13 h	13 h - 15 h	15 h - 17 h	17 h - 20 h	TOTAL
LUNDI	20	30	20	30	60	160
MARDI	20	30	20	30	45	145
MERCREDI	20	30	20	30	45	145
JEUDI	20	30	20	30	45	145
VENDREDI	20	30	20	40	45	155
SAMEDI	30	40	30	40	75	215
						965

Etant donné que chaque vendeur conseille en moyenne 5 clients par heure, on en déduit le nombre de conseillers nécessaire par tranche horaire :

	9 h - 11 h	11 h - 13 h	13 h - 15 h	15 h - 17 h	17 h - 20 h
LUNDI	2 *	3	2	3	4 *
MARDI	2	3	2	3	3
MERCREDI	2	3	2	3	3
JEUDI	2	3	2	3	3
VENDREDI	2	3	2	4	3
SAMEDI	3	4	3	4	5

* $20 / 2 = 10$ clients par heure, soit $10 / 5 = 2$ vendeurs

* $60 / 3 = 20$ clients par heure, soit $20 / 5 = 4$ vendeurs

2.4. Établissez le planning hebdomadaire de présence sur le podium du nouveau vendeur.

On peut vérifier le nombre d'heures disponibles pour chacun des membres de l'équipe (tableau non exigé) :

	% du temps	Calcul	Temps à répartir
ITURRALDE Cédric	80 %	$35 \times 0,8$	28
CASTERAN David	80 %	$35 \times 0,8$	28
TOISON Arnaud	60 %	$35 \times 0,6$	21
BADY Serge	100 %		35
TISTON Magali	100 %		35
NOUVEAU	100 %		35
			182 heures

Sachant qu'il y a 965 clients à traiter, il nous faut 193 heures (965 / 5). La différence (193 - 182 = 11 heures) correspond aux heures de présence assurées par le manager chef de secteur.

Horaires du nouveau vendeur

Respect des contraintes	Proposition d'horaires	Nombre d'heures
Lundi : 3 vendeurs de 15h à 17h 4 vendeurs de 17h à 20h	15h à 20h	5
Mardi : 2 vendeurs de 9h à 11h 3 vendeurs de 11h à 13h 2 vendeurs de 13h à 15h	9h à 15h	6
Mercredi : 3 vendeurs de 11h à 13h 3 vendeurs de 15h à 20h	11h à 13h et 15h à 20h	7
Jeudi : 2 vendeurs de 9h à 11h 3 vendeurs de 11h à 13h 2 vendeurs de 13h à 15h 3 vendeurs de 15h à 17h	9h à 17h	8
Samedi : 3 vendeurs de 9h à 11h 4 vendeurs de 11h à 13h 4 vendeurs de 15h à 17h 5 vendeurs de 17h à 20h	9h à 13h et 15h à 20h	7
Total		35

DOSSIER 3 : ANALYSE DE RENTABILITE DE L'OPERATION PROMOTIONELLE
Annexes 10 à 12

Remarque : les différentes méthodes utilisées peuvent entraîner des arrondis qui modifient légèrement les résultats obtenus.

3.1. Tableau de bord permettant d'analyser les résultats de l'opération promotionnelle « podium parquet » en 2005.

Calculs en valeur et en pourcentages :

- écarts entre les quantités réellement vendues et quantités prévues

Produit	Prévision de ventes pour le podium 2005 (en nb de bottes)	Quantités vendues pendant le podium 2005 (en nb de bottes)	Ecart entre les quantités vendues et prévues	Ecart en %
Eco Clip 6 mm Hêtre	580	500	-80	-13.79%
Eco Clip 6 mm Chêne	720	654	-66	-9.17%
Styling + Clip Chêne	290	242	-48	-16.55%
Styling + Clip Aulne	370	305	-65	-17.57%
Family Clic Doussie	380	420	40	10.53%
Family Clic Chêne	288	340	52	18.06%
Total	2628	2461	-167	-6.35%

- Ecart entre les chiffres d'affaires réalisés et prévus (3 solutions admises)

A. Raisonnement en global HT

Produit	Prix de vente TTC PROMO	CA prévu HT	CA réel HT	Ecart HT = réel - prévu	Ecart en %
EcoClip 6 mm Hêtre	4.80	2327.76	2006.69	-321.07	-13.79%
EcoClip 6 mm Chêne	4.80	2889.63	2624.75	-264.88	-9.17%
Styling + Clip Chêne	12.60	3055.18	2549.5	-505.69	-16.55%
Styling + Clip Aulne	11.70	3619.57	2983.70	-635.87	-17.57%
Family Clic Doussie	29.60	9404.68	10394.65	989.97	10.53%
Family Clic Chêne	25.60	6164.55	7277.59	1113.04	18.06%
Total		27461.37	27636.87	375.50	1.37%

B. Raisonnement en global TTC

Produit	Prix de vente TTC PROMO	Quantité prévisionnelle	CA prévu TTC	Quantité vendues	CA réel TTC	Ecart TTC = réel - prévu	Ecart %
EcoClip 6 mm Hêtre	4,80	580	2 400,00	500	2 784,00	-384,00	-13,79%
EcoClip 6 mm Chêne	4,80	720	3 139,20	654	3 456,00	-316,80	-9,17%
Styling + Clip Chêne	12,60	290	3 049,20	242	3 654,00	-604,80	-16,55%
Styling + Clip Aulne	11,70	370	3 568,50	305	4 329,00	-760,50	-17,57%
Family Clic Doussie	29,60	380	12 432,00	420	11 248,00	1 184,00	10,53%
Family Clic Chêne	25,60	288	8 704,00	340	7 372,80	1 331,20	18,06%
Total		2628	33 292,90 €	2461	32 843,80 €	449,10 €	1,37%

C. Raisonnement à partir d'un PV HT arrondi

Produit	Prix de vente TTC PROMO	Prix de vente HT promotionnel	Quantités Prévues	CA prévu HT	Quantité vendues	CA réel HT	Ecart HT = réel - prévu	Ecart en %
EcoClip 6 mm Hêtre	4.80	4.01	580	2325.8	500	2005.00	-320.08	-13.79%
EcoClip 6 mm Chêne	4.80	4.01	720	2887.2	654	2622.54	-264.66	-9.17%
Styling + Clip Chêne	12.60	10.54	290	3056.8	242	2550.68	-505.92	-16.55%
Styling + Clip Aulne	11.70	9.78	370	3618.8	305	2982.90	-635.70	-17.57%
Family Clic Doussie	29.60	24.75	380	9405.0	420	10395.00	990.00	10.53%
Family Clic Chêne	25.60	21.40	288	6163.2	340	7276.00	1112.80	18.06%
Total			2628	27456.4	2461	27832.12	375.72	1.37%

- les marges unitaires et globales réalisées et prévues (2 solutions admises)

A. Raisonnement HT

Produit	Prix De Vente TTC promo	Prix de vente HT promo	Prix d'achat HT (la botte)	Marge unitaire PROMO HT	Quantités Prévues	Marge totale prévue HT	Quantité vendues	Marge totale réalisée HT	Ecart = réel - prévu	Ecart en % du prévu
Eco Clip 6 mm Hêtre	4,80	4,01	2,88	1,13	580	655,4	500	565	-90,4	-13,79%
Eco Clip 6 mm Chêne	4,80	4,01	2,88	1,13	720	813,6	654	739,02	-74,58	-9,17%
Styling + Clip Chêne	12,60	10,54	6,83	3,71	290	1075,9	242	897,82	-178,08	-16,55%
Styling + Clip Aulne	11,70	9,78	6,39	3,39	370	1254,3	305	1033,95	-220,35	-17,57%
Family Clic Doussie	29,60	24,75	22,5	2,25	380	855	420	945	90	10,53%
Family Clic Chêne	25,60	21,4	18,5	2,9	288	835,2	340	986	150,8	18,06%
Totaux					2628	5489,4	2461	5166,79	-322,61	-5,88%

B. Raisonnement TTC

Produit	PVTTC	Prix d'achat HT (la botte)	Prix d'achat TTC	Marge unitaire PROMO TTC	Quantités Prévues	Marge totale prévue TTC	Quantité vendues	Marge totale réalisée TTC	Ecart TTC = réel - prévu	Ecart en % du prévu
Eco Clip 6 mm Hêtre	4,8	2,88	3,44	1,36	580	788,80	500	680,00	-108,80	-13,79%
Eco Clip 6 mm Chêne	4,8	2,88	3,44	1,36	720	979,20	654	889,44	-89,76	-9,17%
Styling + Clip Chêne	12,6	6,83	8,17	4,43	290	1284,70	242	1072,06	-212,64	-16,55%
Styling + Clip Aulne	11,7	6,39	7,64	4,06	370	1502,20	305	1238,30	-263,90	-17,57%
Family Clic Doussie	29,6	22,5	26,91	2,69	380	1022,20	420	1129,80	107,60	10,53%
Family Clic Chêne	25,6	18,5	22,13	3,47	288	999,36	340	1179,80	180,44	18,06%
Totaux					2628	6576,46	2461	6189,40	-387,06	-5,89%

3.2. Analysez les résultats précédents par rapport aux objectifs fixés.

- ✓ **Écarts sur quantités vendues :**
Globalement : objectifs non atteints (-6,35 %)
Par références : seules les deux références Family click dépassent les prévisions.
- ✓ **Écarts sur chiffre d'affaires :**
Globalement : objectifs juste atteints (+ 1,37 %)
Par références : seules les deux références Family click dépassent les prévisions.
- ✓ **Écarts entre les marges réalisées et les marges prévues.**
Globalement : objectifs non atteints (-5,9 %)
Par références : seules les deux références Family click dépassent les objectifs de marge.

3.3. Comparez les résultats de l'opération promotionnelle 2005 par rapport à une période hors promotion.

- Écarts sur chiffres d'affaires

A. Raisonement en global HT

Produit	Prix de vente TTC hors promo	Quantités vendues hors promo	CA hors promo HT	Prix de vente promo	Quantité vendues promo	CA promo HT	Ecart HT	Ecart en %
EcoClip 6 mm Hêtre	5.00	420	1 755,85	4.80	500	2 006,69	250,84	14,29%
EcoClip 6 mm Chêne	5.20	530	2 304,35	4.80	654	2 624,75	320,40	13,90%
Styling + Clip Chêne	14.00	215	2 516,72	12.60	242	2 549,50	32,78	1,30%
Styling + Clip Aulne	13.00	260	2 826,09	11.70	305	2 983,70	157,61	5,58%
Family Clic Doussie	37.00	270	8 352,84	29.60	420	10 394,65	2 041,81	24,44%
Family Clic Chêne	32.00	202	5 404,68	25.60	340	7 277,59	1 872,91	34,65%
Total		1897	23 160,54		2628	27 836,87	4 676,34	20,19%

B. Raisonement en global TTC

Produit	Prix de vente TTC hors promo	Quantités vendues hors promo	CA TTC hors promo	Prix de vente TTC promo	Quantités vendues en promo	CA TTC en promo	Ecart TTC	Ecart = réel - prévu
EcoClip 6 mm Hêtre	5	420	2 100,00	4,8	500	2 400,00	300,00	14,29%
EcoClip 6 mm Chêne	5,2	530	2 756,00	4,8	654	3 139,20	383,20	13,90%
Styling + Clip Chêne	14	215	3 010,00	12,6	242	3 049,20	39,20	1,30%
Styling + Clip Aulne	13	260	3 380,00	11,7	305	3 568,50	188,50	5,58%
Family Clic Doussie	37	270	9 990,00	29,6	420	12 432,00	2 442,00	24,44%
Family Clic Chêne	32	202	6 464,00	25,6	340	8 704,00	2 240,00	34,65%
Total		1897	27 700,00		2628	33 292,90	5 592,90 €	20,19%

C. Raisonnement à partir d'un PV HT arrondi

Produit	Prix de vente TTC hors promo	PV HT hors promotion	Quantités moyennes mensuelles vendues hors promo	CAHT hors promo	Prix de vente TTC promo	Prix de vente HT promo	Quantités vendues en promo	CA réel HT	Ecart = réel-habituel	Ecart en % du CA habituel
Eco Clip 6 mm Hétre	5	4,18	420	1755,6	4,8	4,01	500	2005	249,4	14,21%
Eco Clip 6 mm Chêne	5,2	4,35	530	2305,5	4,8	4,01	654	2622,54	317,04	13,75%
Styling + Clip Chêne	14	11,71	215	2517,65	12,6	10,54	242	2550,68	33,03	1,31%
Styling + Clip Aulne	13	10,87	260	2826,2	11,7	9,78	305	2982,9	156,7	5,54%
Family Clic Doussie	37	30,94	270	8353,8	29,6	24,75	420	10395	2041,2	24,43%
Family Clic Chêne	32	26,76	202	5405,52	25,6	21,40	340	7276	1870,48	34,60%
Totaux				23164,27				27832,12	4667,85	20,15%

- Ecart sur marges habituelles

A. Raisonnement en global HT

Produit	PV TTC	PV HT	Hors promo				Promo						Ecart	Ecart en % du prévu
			Prix d'achat HT	Marge unitaire	Qté vendues	Marge globale	Prix de vente TTC	Prix de vente HT	Marge unitaire	Qté vendues	Marge globale			
Eco Clip 6 mm Hétre	5	4,18	2,88	1,30	420	546,25	4,8	4,01	1,13	500	565	18,75	3,43%	
Eco Clip 6 mm Chêne	5,2	4,35	2,88	1,47	530	777,95	4,8	4,01	1,13	654	739,02	-38,93	-5,00%	
Styling + Clip Chêne	14	11,71	6,83	4,88	215	1 048,27	12,6	10,54	3,71	242	897,82	-150,45	-14,35%	
Styling + Clip Aulne	13	10,87	6,39	4,48	260	1 164,89	11,7	9,78	3,39	305	1033,95	-130,74	-11,23%	
Family Clic Doussie	37	30,94	22,5	8,44	270	2 277,84	29,6	24,75	2,25	420	945	-1 332,84	-58,51%	
Family Clic Chêne	32	26,76	18,5	8,26	202	1 667,68	25,6	21,4	2,9	340	986	-681,68	-40,88%	
Totaux					1897	7 452,69				2461	6166,79	-2 315,90	-30,95%	

B. Raisonnement en global TTC

Produit	Hors promo					Promo					Ecart	Ecart en % du prévu
	Prix de vente TTC	Prix d'achat HT	Prix d'achat TTC	Marge unitaire TTC	Qté vendues	Marge globale TTC	Prix de vente TTC	Marge unitaire TTC	Qté vendues	Marge globale TTC		
Eco Clip 6 mm Hêtre	5	2,88	3,44	1,56	420	653,32	4,8	1,36	500	677,76	24,44	3,74%
Eco Clip 6 mm Chêne	5,2	2,88	3,44	1,76	530	930,43	4,8	1,36	654	888,51	-43,92	-4,72%
Styling + Clip Chêne	14	6,83	8,17	5,83	215	1 253,73	12,6	4,43	242	1 072,38	-181,35	-14,47%
Styling + Clip Auline	13	6,39	7,64	5,36	260	1 392,97	11,7	4,06	305	1 237,56	-155,41	-11,16%
Family Clic Doussie	37	22,5	26,91	10,09	270	2 724,30	29,6	2,69	420	1 129,80	-1 594,50	-58,53%
Family Clic Chêne	32	18,5	22,13	9,87	202	1 994,55	25,6	3,47	340	1 181,16	-813,39	-40,78%
Totaux						8 949,29				6 186,17	-2 764,13	-30,89%

3.4. Analysez les résultats précédents.

- ✓ Ecart sur chiffre d'affaires :
 - Globalement : les ventes augmentent de + de 20,2 %
 - Par références : la promotion fait progresser le chiffre d'affaires de toutes les références. L'augmentation est forte pour les références Family (les prix les plus élevés), moyenne pour les familles Eco clip, et faible les références Styling.
- ✓ Ecart entre les marges réalisées et les marges prévues.
 - Globalement : chute des marges de 30,9 % par rapport à une période normale.
 - Par références : très forte baisse de la marge par rapport à la normale pour les références Family.

Produit	Eco Clip 6 mm Hêtre	Eco Clip 6 mm Chêne	Styling + Clip Chêne	Styling + Clip Auline	Family Clic Doussie	Family Clic Chêne
% de baisse de prix	4.00%	7.69%	10.00%	10.00%	20.00%	20.00%
% d'accroissement de la demande	19%	23%	13%	17%	56%	68%
% de variation de la marge	+3.48%	-5.14%	-14.43%	-11.23%	-58.53%	-40.91%

Conclusion :

On s'aperçoit que les baisses des prix les plus fortes engendrent un accroissement très important des ventes, mais que cela se fait au détriment de la marge. La baisse des prix consentie pour la promotion fait chuter la rentabilité sur les références de produits concernés.

3.5. Propositions pour améliorer la rentabilité de l'opération en 2006.

En gestion :

- ✓ Voir la fixation des prix des produits soldés
- ✓ Négocier auprès des fournisseurs des conditions de coopération commerciale qui permettraient d'obtenir une baisse des prix ou une participation à la promotion.
- ✓ Moduler les baisses de prix en fonction de la sensibilité de la demande au prix
- ✓ Mieux prévoir les ventes pour l'opération promotionnelle

En management :

- ✓ Assurer une meilleure animation de l'équipe : réunion préparatoire et fixation des objectifs collectifs et individuels, briefing et débriefing quotidien, meilleure communication sur les résultats obtenus...
- ✓ accompagnement individuel du nouveau vendeur sur le podium par le tuteur;
- ✓ Plus grande présence du manager sur le podium.

En marketing :

- ✓ Mener une campagne de communication annonçant l'opération promotionnelle sur le point de vente et à l'extérieur (ISA, Presse gratuite, catalogues promotionnels...)
- ✓ Théâtraliser le podium de vente
- ✓ Organiser une animation : atelier pose de parquet, jeu-concours

3.6. Programme des approvisionnements pour l'opération

semaines	1	2	3	4	5
Stock initial	180	198	187	176	110
Ventes	170	180	170	180	100
Besoin en fin de semaine	198	187	176	110	
Stock final sans livraison	10	18	17	16	
Livraison nécessaire	188	189	159	94	
Stock final après livraison	198	187	176	110	

Besoin en fin de semaine = ventes de la semaine suivante + (ventes de la semaine suivante x 10 %) Besoin en fin de semaine 1 = 180 + (180 x 0,1) = 198

Livraison nécessaire = Besoin - Stock final sans livraison ex : Livraison semaine 1 = 198 - 10 = 188

Stock final après livraison = SI + Livraison - ventes de la semaine ex : Stock final semaine 1 = 180 + 188 - 170 = 198