

Cas Castorama / CORRIGE**Dossier 1 : La performance du secteur décoration****1.1.1 Tableau de bord**

Présentation d'un tableau de bord permettant la comparaison des performances des enseignes par rapport aux objectifs et dans le temps.

Eléments de calculs attendus :

- Contribution du CA Secteur Décoration au CA total magasin
- Indice de réalisation du CA (ou taux de réalisation) ou écart sur objectif de CA
- Taux d'évolution du CA de N par rapport à N-1

- Taux de marque réel (Marge réalisée/CA réalisé)
- Objectifs de taux de marque
- Indice de réalisation de la marge (ou taux de réalisation) ou écart sur objectifs de marge
- Taux d'évolution de la marge de N par rapport à N-1

- Evolution du nombre de clients.

Remarque : Pour faciliter le travail des correcteurs, le tableau ci-après présente à la fois pour le chiffre d'affaires et la marge :

- *l'indice de réalisation et*
- *les écarts sur objectifs.*

Bien entendu, un seul de ces indicateurs est attendu.

- **Analyse des chiffres d'affaires**

Sites	CA HT global	CA HT décoration	CA HT Objectif	CA HT N-1	Contribution de la Déco au CA global	Indice CA Réel / Prévu	Ecart CA Réel – Prévu	Evolution du CA N/ N-1
NANTES	11 705 686	3 369 139	3 200 000	3 200 060	28,78%	1,05	169139	5,28%
ORVAULT	17 140 468	4 227 425	4 450 000	3 593 300	24,66%	0,95	-222 575	17,65%
QUIMPER	10 284 281	2 497 492	3 200 000	2 515 000	24,28%	0,78	-702 508	-0,70%
VANNES	16 471 572	2 976 589	3 260 000	3 125 400	18,07%	0,91	-283 411	-4,76%
ST NAZAIRE	14 715 719	2 801 003	3 200 000	2 885 000	19,03%	0,88	-398 997	-2,91%
TOTAL OUEST	70 317 726	15 871 647	17 310 000	15 318 760	22,57%	0,92		3,61%

- **Analyse des Marges et nombre de clients**

Sites	Marges N		Marge N-1	Taux de marque		Indice Marge Réel / Prévu	Ecart Marge Réel – Prévu	Evolution de la marge N/N-1	Evolution du nombre de clients N/N-1
	Réel	Objectif		Réel	Objectif				
NANTES	1 145 507	1 104 000	1 191 327	34,00%	34,50%	1,04	41 507	-3,85%	4,00%
ORVAULT	1 445 779	1 557 500	1 344 575	34,20%	35,00%	0,93	-111 721	7,53%	-1,00%
QUIMPER	899 097	1 136 000	926 070	36,00%	35,50%	0,79	-236 903	-2,91%	1,00%
VANNES	1 074 548	1 206 200	1 235 731	36,10%	37,00%	0,89	-131 652	-13,04%	-9,00%
ST NAZAIRE	1 039 172	1 184 000	1 049 564	37,10%	37,00%	0,88	-144 828	-0,99%	-1,00%
TOTAL OUEST	5 604 104	6 187 700	5 747 267	35,31%	35,75%	0,91	-583 596	-2,49%	

1.1.2 Conclusions et actions correctrices

Castorama – Vannes génère un CA H.T. parmi les plus importants de la région Ouest, juste derrière le site d'Orvault. En revanche, la contribution du secteur Décoration au CA global de Castorama - Vannes est le plus faible de la région Ouest (4,5 points au-dessous de la moyenne de la région Ouest).

La faiblesse relative du secteur se trouve confortée par l'analyse des indicateurs CA, marge, taux de marque et clients sur la même période :

- L'indice de réalisation du CA de Castorama - Vannes se situe dans la moyenne de la région Ouest, toutefois l'évolution du CA / N-1 est inquiétante : -4,76 %, alors que celui de la région Ouest progresse de 3,61%. Deux autres sites (Quimper et Saint Nazaire) voient leur CA diminuer mais dans des proportions beaucoup moins importantes.
- L'indice de réalisation de la marge de Castorama-Vannes se situe très légèrement au-dessous de la moyenne régionale ; un seul site (Nantes) atteint et dépasse les prévisions.
- Le taux de marque du magasin de Vannes dépasse la moyenne de la région et se place en deuxième position derrière celui de Saint Nazaire.
- On observe une baisse inquiétante de la marge par rapport à l'année précédente (-13,04%). La baisse de la marge est générale sur la région Ouest mais dans des proportions plus acceptables (-2,49% pour l'ensemble de la région).
- Un dernier indicateur, celui du nombre de clients confirme la perte de vitesse du secteur décoration sur le site Castorama - Vannes, enseigne importante du groupe sur la région Ouest en terme de CA sur l'ensemble des familles de produits. Avec 9% de clients en moins, le site de Vannes est en retrait par rapport à Quimper (-1%) dont l'indice de réalisation du CA est pourtant plus faible. Il y a une désaffection de la clientèle vannetaise pour le secteur Décoration de Castorama.

Les objectifs fixés au secteur Décoration de Castorama-Vannes ne sont pas respectés. On peut invoquer plusieurs causes possibles :

- Mauvaise mise en valeur du rayon.
- Equipe de vente peu performante, mal formée aux produits.
- Pas ou pas assez d'incitations financières à atteindre les objectifs fixés.
- Assortiment mal adapté à la zone de chalandise.
- Mauvaise communication pour le secteur déco, dont la cible est en partie constituée de femmes, dans un point de vente positionné comme « spécialiste du bricolage »
- Mauvaise optimisation des surfaces (répartition du linéaire par famille de produits) qui pénalise les produits à forte marge.
- Prix de vente trop élevés (taux de marque élevé).

Il convient pour Castorama d'intensifier la contribution du secteur Décoration au CA global, conformément à la moyenne observée sur la région Ouest. Argument d'actualité : la tendance est inquiétante compte tenu du nouveau rôle stratégique attribué à cet univers. La baisse de fréquentation du secteur Décoration risque bien de pénaliser le CA global de Castorama - Vannes.

Actions correctrices :

Axes d'action managériale	Axes d'action commerciale :
<ul style="list-style-type: none">• Accroître l'équipe commerciale dédiée à l'univers décoration.• Former l'équipe aux produits et aux techniques de vente• Spécialiser les conseillers de vente par famille de produits• Augmenter le temps réellement consacré à l'accueil clients et la vente.• Développer les primes d'équipe afin de garantir la réalisation des objectifs.	<ul style="list-style-type: none">• Développer les facteurs d'ambiance :<ul style="list-style-type: none">○ Mettre les produits en valeur○ Revoir la signalétique, et ILV○ Mettre les produits en situation de consommation (Les tapisseries peuvent être collées et exposées sur panneau, sortir les luminaires de leurs emballages).• Redéployer les m² alloués à chaque famille de produits. Accroître notamment l'espace disponible pour les produits à forte marge.• Dynamiser la communication hors point de vente, notamment pas distribution de dépliants (éventuellement une distribution optimisée par un logiciel de géomarketing).• Action promotionnelle sur les rayons en retrait.

Dans la perspective de la nouvelle orientation stratégique du secteur Décoration, les mesures accompagnant le nouveau positionnement vont résoudre en partie les problèmes.

1.2 Constitution de l'équipe du futur secteur Décoration

1.2.1 Analyse : forces et faiblesses

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">• renforcement considérable sur le plan quantitatif, 8 → 12 membres,• une grande partie de l'équipe est expérimentée : chef de secteur (Mme Delton), chef de rayon « décoration déco » et son équipe.• équipe jeune• accueil-conseil « féminin » en « décoration déco » en adéquation avec la clientèle• pari sur le potentiel d'évolution des nouvelles recrues et choix de les « structurer » d'abord avec les produits techniques.	<ul style="list-style-type: none">• risques de flottements avec l'arrivée des étudiants actuellement stagiaires dans les magasins du site,• concentration du recrutement des 3 étudiants sur le secteur « décoration technique » qui demande des savoir-faire et de nombreuses connaissances techniques, (besoin de formation)• le futur chef du rayon « décoration technique » sera intégré en plein démarrage de la nouvelle UC, il n'aura pas eu le temps de s'imprégner de la culture locale de l'entreprise,• peut-être un déséquilibre quantitatif entre les deux composantes,

1.2.2 Recrutement, annonce.

Type d'offre : Emploi Chef de Décoration H/F

Activité : Commerce vente

Lieu : Vannes

Département : 56

Rejoindre Castorama aujourd'hui, c'est partager la dynamique commerciale d'une entreprise en mouvement au sein du Groupe Kingfisher, 1er distributeur européen de produits de bricolage et 3ème mondial. Rejoindre nos 15 000 collaborateurs dans l'un de nos 101 magasins en France, c'est participer à l'affirmation de notre croissance.

C'est aussi se passionner pour la décoration, le bricolage, l'aménagement, le jardinage, les matériaux de construction ou l'outillage... et c'est surtout avoir de l'ambition pour évoluer tout en privilégiant des relations simples et conviviales. En deux mots, c'est faire de son métier un espace d'expression et de progression !

Mission :

Responsable de votre centre de profit, vous assurez la gestion de vos lignes de produits, de vos ventes et l'animation de vos équipes.

Véritable manager, vous participez au recrutement et à la formation de vos conseillers. Au service du client, vous savez développer, avec vos équipes, un commerce de proximité avec pour principales valeurs : l'écoute et le conseil.

Profil :

Diplômé d'un Bac+2 à Bac+4, vous justifiez d'une expérience réussie dans la Distribution, avec un véritable goût du commerce.

Votre sens des initiatives et votre dynamisme sont vos atouts. Votre réactivité, votre esprit de challenge sont votre moteur.

Vous avez une connaissance des produits de la décoration et plus particulièrement de la peinture.

Une expérience dans un poste similaire peut être déterminante.

Profil évolutif recherché.

Adressez votre candidature par mail à drh@castorama.fr/vannes ou
directement à :

Direction des Ressources Humaines
Castorama
Parc Lann
56200 VANNES

Critères :

- présentation de l'entreprise et du secteur décoration ;
- présentation du poste : les missions d'un chef de rayon ;
- présentation du profil du candidat : les qualités personnelles, compétences, formation, expérience ;
- coordonnées pour l'envoi d'un CV et d'une lettre de candidature.

1.2.3 Avantages du recrutement sur Internet

- large diffusion,
- ciblage des personnes intéressées par la distribution spécialisée,
- ciblage des personnes intéressées par l'enseigne Castorama,
- ciblage des profils utilisant l'Internet,
- rencontre des personnels en poste dans le groupe Castorama en quête de mobilité,
- pas de coût direct pour le magasin de Vannes,
- gestion des candidatures par Internet,
- utilisation et alimentation d'une vitrine sociale d'une enseigne qui embauche.

1.2.4 Organisation et contenu de la première réunion

Préparation de l'organisation

- Clarifier les objectifs de la réunion,
- Définir l'ordre du jour,
- Arrêter une date et une heure en s'assurant de la disponibilité des participants,
- Réserver la salle de réunion et prévoir le matériel nécessaire,
- Informer les participants de la date et de l'heure,
- Préparer les 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 »,
- Pour créer la convivialité, prévoir une collation.

Contenu de la réunion

- Présentation (tour de table) de chaque participant (les équipes des deux rayons ne se connaissent pas forcément encore),
- Présentation du nouveau positionnement national et des conséquences locales pour le secteur Décoration,
- Présentation des performances passées du secteur Décoration et des objectifs pour chacun des rayons,
- Présentation des formations et des choix relatifs aux collaborateurs à former en priorité,
- Le style d'animation doit privilégier le dynamisme, la volonté de stimuler les collaborateurs et de créer un véritable esprit d'équipe.

Prévoir le suivi de la réunion : évaluation de la réunion, questions et problèmes soulevés, contrôle de la mise en œuvre des décisions prises lors de la réunion, rédaction d'un compte-rendu etc.

Dossier 2 : La préparation de l'ouverture du secteur Décoration dans la nouvelle UC

2.1 Ordonnancement des tâches

2.1.1 Schéma d'ordonnancement

Une solution donnée avec un diagramme de Gantt ou un réseau MPM est aussi acceptable.

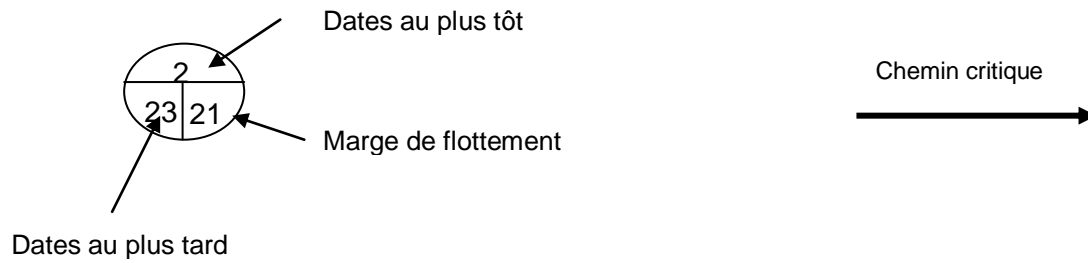
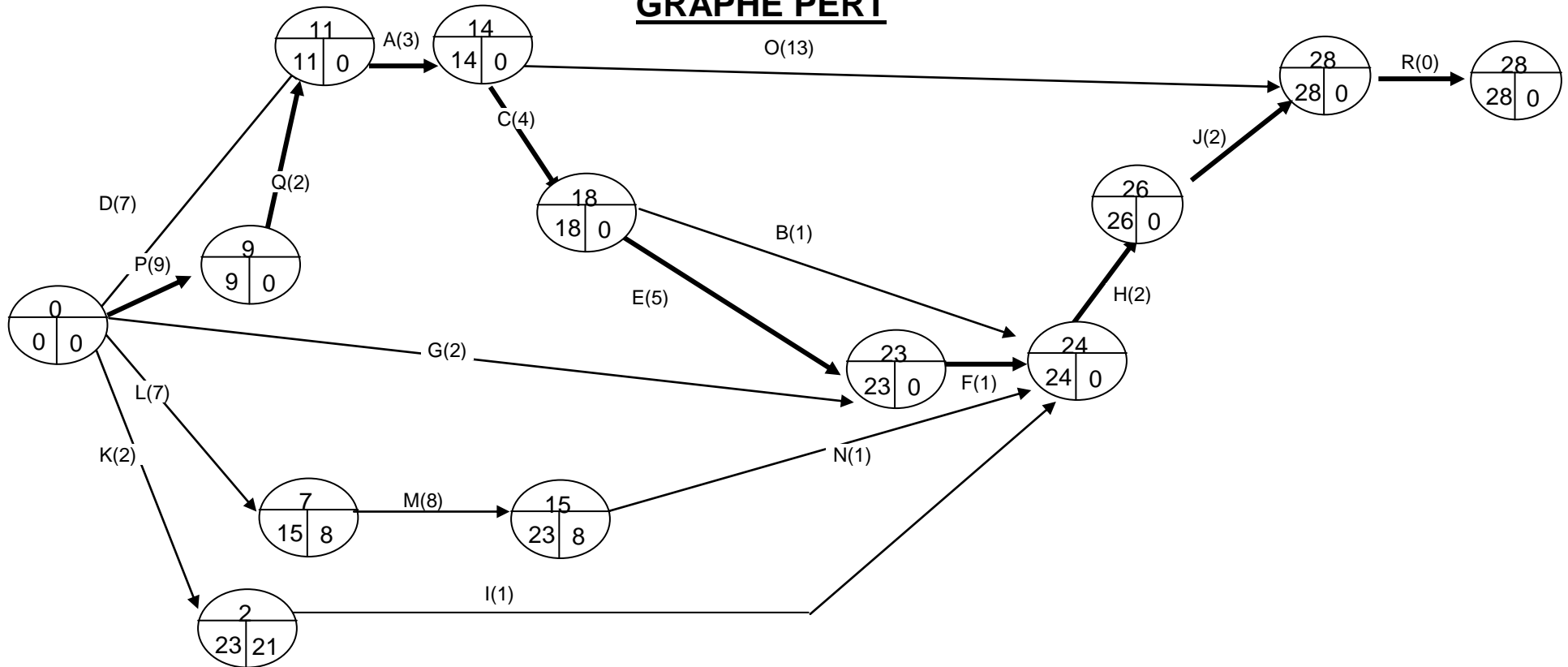
DIAGRAMME DE GANTT

	Étapes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
A	Inventaire du stock « réserve »																													
B	Transport du stock « réserve »																													
C	Choix transporteurs & assurances																													
D	Traitement des commandes clients																													
E	Transport du stock « rayon »																													
F	Montage des nouveaux linéaires																													
G	Réception du nouveau mobilier																													
H	Mise en rayon des produits																													
I	Pose des antivols																													
J	Etiquetage Déco de Parc Lann																													
K	Livraisons de la centrale																													
L	Rédaction de l'annonce																													
M	Réception des candidatures																													
N	Sélection du chef de rayon																													
O	Formation du personnel de vente																													
P	Embauche des intérimaires																													
Q	Planning de présence de l'équipe																													
R	Ouverture du rayon à la clientèle																													

Commentaires :

→ *Chemin critique : R-J-H-F-E-C-A-Q-P.*

GRAPHE PERT



2.1.2 Durée prévisionnelle et commentaires

La durée prévisionnelle du projet est de 28 jours ouvrables.

Commentaires : Le chemin critique montre l'importance particulière de certaines tâches pour lesquelles, il n'existe aucune marge de flottement : P, Q, A, C, E, F, H, J et R.

2.2 Transfert des marchandises du secteur Décoration

2.2.1 Nombre de palettes nécessaires

Chargement des palettes	Détail calcul	Résultat
Volume	0,78 x 1,2 x 1,5	1,4 m³
Poids du chargement	1,4 x 324	453,6 kg

Remarque :

<i>Inventaire rayon</i>	
<i>Total des volumes</i>	140 m ³
<i>Total du tonnage</i>	45,37 tonnes
<i>Poids en kg pour 1m³</i>	45 370/140 = 324 kg

La charge dynamique maximale des palettes (500 kg) n'est pas atteinte. Donc les palettes peuvent être remplies au maximum de leur volume.

Déménagement stock rayon	détail calcul	Résultat
Volume	140 m ³ x 50%	70 m ³
Nombre de palettes nécessaires	70 m ³ / 1,4	50

<u>1^{ière} solution</u> Déménagement stock réserve	Détail calcul	Résultat
Volume	140 m ³ x (1 / 5)	28 m ³
Nombre palettes nécessaires	28 m ³ / 1,4	20

Soit un total de 70 palettes

<u>2^{ème} solution</u> Déménagement stock réserve	Détail calcul	Résultat
Volume	140 m ³ x 50 % x (1 / 5)	14 m ³
Nombre palettes nécessaires	14 m ³ / 1,4	10

Soit un total de 60 palettes.

2.2.2 Solution de transport la plus économique

- Evaluation du coût du déménagement du stock « réserve » :

Société	Type de transport	Capacité en palettes	Besoin exprimé	Nombre d'allers-retours	Détail des calculs	Montant (euros)	2 ^{ème} solution à 10 palettes
Taxis Colis	Porteur	9	20	3	(400 x 3)	1 200	800
Transport Roussel	Semi-remorque	30	20	1	(700 x 1)	700	700
Calberson	Train routier roulant	45	20	1	(950 x 1)	950	950

- Evaluation du coût du déménagement du stock « rayon » :

Société	Type de transport	Capacité en palettes	Besoin exprimé	Nombre d'Allers-retours	Détail des calculs	Montant (euros)
Taxis Colis	Porteur	9	50	6	(400 x 6)	2 400
Transport Roussel	Semi-remorque	30	50	2	(700 x 2)	1 400
Calberson	Train routier roulant	45	50	2	(950 x 2)	1 900

Récapitulatif :

Société	Type de transport	Coût déménagement stock	Coût déménagement rayon	Coût total	2 ^{ème} solution à 10 palettes
Taxis Colis	Porteur	1 200	2 400	3 600	3200
Transport Roussel	Semi-remorque	700	1 400	2 100	2100
Calberson	Train routier roulant	950	1 900	2 850	2850

Choix final : transport par semi-remorque, Société Roussel.

Dossier 3 : L'investissement dans le « bâti-roulant »

3.1 Démarche prévisionnelle avec les données du groupe

3.1.1 Coffre moyen prévisionnel H.T. : $80 \times 1,20 = 96 \text{ €}$.

C.A. H.T. prévisionnel d'une journée au « bâti-roulant » :

$96 \times 12 \text{ clients} \times 11 \text{ heures} = 12\,672 \text{ €}$.

C.A. H.T. prévisionnel pour la première année : $12\,672 \times 300 = 3\,801\,600 \text{ €}$.

3.1.2 C.A. et marges prévisionnels (en euros).

Périodes	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
C.A.H.T.	3 801 600	4 181 760*	4 599 936	5 059 930	5 565 923	6 122 515
Marge/CV	760 320**	836 352	919 987	1 011 986	1 113 185	1 224 503
M/CVcumulée	760 320	1 596 672	2 516 659	3 528 645	4 641 830	5 866 333

* $3\,801\,600 \times 1,1 = 4\,181\,760$

** $3\,801\,600 \times 0,2 = 760\,320$

3.1.3 Année d'équilibre

Montant de l'investissement : 4 000 000 €

Donc, la rentabilité est atteinte au cours de la 5^{ème} année après l'ouverture (2012 – 2013)

3.2 Démarche prévisionnelle avec les données du magasin

3.2.1 CA prévisionnels :

Méthode des moindres carrés (*accepter toute autre méthode*)

	Périodes x_i	C.A.(K€) y_i	$x_i - 2,75$	$y_i - 3051,50$	$X_i \cdot Y_i$	X_i^2
2003-2004	1	2910	-1,5	-141,5	212,25	2,25
2004-2005	2	2956	-0,5	-95,5	47,75	0,25
2005-2006	3	3120	0,5	68,5	34,25	0,25
2006-2007	4	3220	1,5	168,5	252,75	2,25
Total	10	12206			547	5

Moyennes : $\bar{x} = 2,5$

$\bar{y} = 3051,50$

$a = 547/5 = 109,4$

$b = 3051,50 - (109,4 \times 2,5) = 2\,778$

Equation de la droite d'ajustement :

$$y = 109,4x + 2778$$

Prévisions des chiffres d'affaires des 5 années suivant l'ouverture :

$x=1$ pour la période 2003-2004 donc $x = 6$ pour la période 2008-2009

Périodes	xi	yi
2008 - 2009	6	(109,4x 6) + 2 778 = 3434,4 soit 3 434 000 €
2009 - 2010	7	3 543 800
2010 - 2011	8	3 653 200
2011 - 2012	9	3 762 600
2012 - 2013	10	3 872 000
2013 - 2014	11	3 981 400

Solution par la méthode de Mayer : $Y = 118,5x + 2755,25$

3.2.2 C.A. et marges prévisionnels (en euros)

Périodes	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
C.A. H.T.	3 434 400	3 543 800	3 653 200	3 762 600	3 872 000	3 981 400
Marge/CV	686 880	708 760	730 640	752 520	774 400	796 280
M/CVcumulée		1 395 640	2 126 280	2 878 800	3 653 200	4 449 480

3.2.3 Année d'équilibre

La rentabilité sera atteinte dans la 6^{ème} année après l'ouverture (2013-2014).

3.3 Choix de la démarche

	Démarche « données du groupe »	Démarche « données du magasin »
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> • Simplicité • Démarche conforme à celle préconisée par l'enseigne 	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en compte des données passées locales (magasin de Vannes) • Démarche prudente • La démarche tempère l'optimisme des prévisions du groupe et permet de ménager une marge dans la fixation des objectifs.
Limites	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête réalisée au niveau national • Expérience du groupe, pas forcément adaptée au contexte local • Les données utilisées reposent sur des moyennes (12 clients par heure, taux de MSCV moyen) • Démarche optimiste du groupe qui va servir de base à la fixation des objectifs du magasin 	<ul style="list-style-type: none"> • Extrapolation de la tendance sur les CA du bâti traditionnel sans prise en compte d'un accroissement du CA lié au nouveau concept • Démarche non conforme à celle préconisée par l'enseigne.

La première démarche (données du groupe) est plus risquée que la seconde qui permet au directeur d'avoir des objectifs moins ambitieux.

Accepter toute autre justification pertinente.