Chapitre 22 Proposer des actions d’accompagnement

RÉFÉRENTIEL

|  |  |
| --- | --- |
| Compétence | Savoirs associés |
| Proposer des actions d’accompagnement | La planification du travail ; les principaux indicateurs du tableau de bord |

Missions

**Mission 1 Analyser un tableau de bord**

1. Construisez un tableau de bord du réseau Talieni permettant de mettre en évidence la performance des différentes UC du groupe.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **UC** | **1er trimestre 2016** | | **1er trimestre 2017** | | **Évol. CA** | **Évol. marge** | **Taux de marque 2016** | **Taux de marque 2017** |
| **Chiffre d'affaires** | **Marge** | **Chiffre d'affaires** | **Marge** |
| **Marseille** | 765 260 | 196 304 | 723 900 | 163 304 | –5,4 % | –16,8 % | 25,7 % | 22,6 % |
| **Aix-en-Provence** | 528 304 | 138 274 | 524 092 | 145 880 | –0,8 % | 5,5 % | 26,2 % | 27,8 % |
| **Cannes** | 398 518 | 123 572 | 425 148 | 126 512 | 6,7 % | 2,4 % | 31,0 % | 29,8 % |
| **Lyon** | 805 250 | 215 758 | 817 288 | 217 526 | 1,5 % | 0,8 % | 26,8 % | 26,6 % |
| **Saint-Étienne** | 307 906 | 98 924 | 320 160 | 103 502 | 4,0 % | 4,6 % | 32,1 % | 32,3 % |

2. Analysez ce tableau en mettant en évidence la performance individuelle de chaque épicerie par rapport aux autres.

**Marseille :** l’UC voit son chiffre d’affaires baissé en 2017 de plus de 5 %. Ce sont les plus mauvais résultats du groupe puisque c’est le seul point de vente avec une baisse significative de son volume d’affaires. Le magasin reste néanmoins l’un des plus importants en termes de CA pour le groupe.

La marge, quant à elle, baisse encore plus significativement avec presque –17 %, ce qui réduit son taux de marque à 22,6 %, 3 points de moins que toutes les autres UC. Cela signifie que la baisse des ventes a principalement impacté les rayons à fortes marges.

**Aix-en-Provence :** l’UC voit son chiffre d’affaires stagner (–0,8 %) sur les premiers mois de 2017 et elle reste 3e sur 5 en termes de contribution au CA du groupe. En revanche, le point de vente a réussi à nettement améliorer sa marge (+5,5 %), réussissant ainsi à dépasser l’UC de Lyon en termes de taux de marque.

**Cannes :** il s’agit d’une des UC avec le CA le plus faible du groupe, cependant c’est aussi celle qui se développe le plus vite. On peut, en effet, voir que le volume d’affaires augmente de plus de 6,7 % avec le deuxième meilleur taux de marque du groupe. On peut donc en déduire que la croissance est bien maîtrisée puisque l’entreprise parvient à assurer une croissance importante du CA en conservant une marge à un bon niveau, même si elle se dégrade légèrement.

**Lyon :** il s’agit de l’UC la plus importante en termes de CA du groupe. L’évolution de son volume de chiffre d’affaires, bien que plus faible que certaines UC, reste positif avec +1,5 %. Les marges restent également stables sur la période, tout comme le taux de marque même s’il n’est plus que le 4e du groupe.

**Saint-Étienne :** il s’agit de la plus petite UC du groupe en termes de CA. Ce point de vente, comme celui de Cannes, est en pleine croissance avec une augmentation de CA de plus de 4 % et une évolution des marges encore plus importante. On peut donc en déduire que cette UC est poussée par ses produits à forte marge, ce qui est très prometteur pour son avenir.

3. En prenant en compte votre analyse et les informations à votre disposition, suggérez des causes possibles des mauvais résultats de l’UC de Marseille et proposez pour chacune d’elles une action de remédiation.

Compte tenu des informations sur le point de vente et les résultats de l’enquête réalisée dans les magasins du groupe, on peut supposer qu’il existe des causes commerciales et managériales aux mauvais résultats de cette UC.

Les principales causes commerciales peuvent être :

* le prix de vente trop élevé, on constate d’ailleurs que les produits à forte marge sont très impactés par la baisse des ventes. Peut-être qu’il faudrait réduire cette marge pour dynamiser les ventes ;
* l’assortiment mal adapté à la zone de chalandise, il conviendrait peut-être de réaménager l’espace de vente pour augmenter la surface de ventes des rayons qui performent le mieux ;
* les opérations de communication, car bien qu’appréciées par la clientèle, elles n’ont pas un impact suffisant. Il est possible que le message soit adéquat mais que la méthode d’administration ne soit pas satisfaisante pour toucher la clientèle spécifique du magasin.

Au niveau managérial, on peut soulever les faiblesses suivantes :

* l’équipe de vente est peu formée sur les produits ou les techniques de vente qui permettent de mieux détecter les besoins des clients ;
* l’équipe de vente est peu disponible ou peu motivée pour la vente, or les conseils sont très importants pour la vente de certains produits. Il serait donc souhaitable d’inciter les salariés à mieux vendre, peut-être en créant une prime d’efficacité sur les ventes réalisées.

**Mission 2 Accompagner commercialement**

4. Analysez les performances commerciales des différents rayons de l’UC de Marseille.

Nous avons constaté que l’UC de Marseille a des performances bien en dessous des autres magasins du groupe à la fois en termes de chiffre d’affaires et de marges. Pour permettre à M. Humbert de prendre les bonnes décisions, il convient donc de lui fournir une analyse comparative du volume d’affaires et de la marge rayon par rayon.

Les rayons épicerie salée et fruits/légumes sont les plus importants en termes de CA. Ils représentent presque 60 % du volume de chiffre d’affaires du magasin. Le rayon boissons est quant à lui à la traîne avec seulement 9 % du CA.

Si l’on étudie la marge, la hiérarchie est complètement différente. Le rayon boissons réalise presque autant de marge que les fruits et légumes avec un chiffre d’affaires bien plus faible. Seule l’épicerie salée dépasse les boissons sur cet indicateur bien qu’il reste en dessous en termes de niveau de marque.

5. À partir des informations reçues lors de la réunion avec Zoé, proposez le rayon à promouvoir dans le nouvel espace de vente.

Au regard des objectifs donnés par M. Taliesni pour l’UC de Marseille, deux rayons semblent les plus susceptibles de pouvoir être promu dans le nouvel espace de vente : le rayon fruits/légumes et l’épicerie salée. Ces deux rayons correspondent aux habitudes des consommateurs du point de vente et réalisent la plus grande partie du chiffre d’affaires. Augmenter leurs tailles et visibilités pourrait dynamiser les ventes.

Cependant, en termes de marge et de taux de marque, seul les rayons épicerie salée et boissons dépassent l’objectif donné par M. Talieni de 25 %. Compte tenu de la faiblesse du chiffre d’affaires et des perspectives de croissance du rayon boissons avec l’arrivée d’un nouveau concurrent sur le secteur, il semble pertinent de confier le rayon épicerie salée à M. Humbert pour faire l’objet d’un agrandissement de sa surface de vente.

**Mission 3 Aider au management**

6. Déterminez les besoins du nouveau rayon épicerie salée en termes d’effectifs et indiquez s’il dispose des ressources humaines suffisantes.

Besoins en jours de travail : 22 jours

Ressources :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Prénom** | **Nombre d’heures hebdomadaires** | **Nombre de jours travaillés** |
| Éric | 35 h | 5 |
| Laurent | 28 h | 4 |
| Sarah | 35 h | 5 |
| Emma | 28 h | 4 |
| **Total** |  | 18 |

Il y a un besoin de 22 jours de travail (soit 154 heures) pour répondre aux besoins du rayon. En revanche, l’effectif actuel n’offre qu’un potentiel limité à 18 jours (soit 126 heures). Le déficit se monte donc à 4 jours de travail (28 heures) soit quasiment l’équivalent d’un temps plein.

7. Présentez les avantages et inconvénients des solutions managériales possibles pour répondre aux contraintes de fonctionnement de l’équipe et proposez la solution qui vous semble optimale.

Le problème est préoccupant car le déficit d’heures est important.

La première solution managériale pourrait être une réorganisation interne des effectifs du magasin, revoir la répartition des tâches des vendeurs ou des équipes, mais cette solution relève de M. Humbert et nécessite un audit global de l’utilisation des effectifs de l’UC. C’est une solution qui risque de prendre du temps et n’est certainement pas envisageable dans l’immédiat.

Le recrutement interne pourrait être une bonne alternative, si certains secteurs sont en sureffectif ou si des employés sont mal utilisés, mais les éléments en notre possession semblent indiquer que ce n’est pas le cas.

Une autre solution serait d’augmenter le volume d’heures travaillées. Mais même si Laurent et Emma passent à temps complet, le déficit serait de 14 heures par semaine et il faudrait avoir recours aux heures supplémentaires. Cette solution ne semble pas répondre à un besoin structurel et représente un supplément de coût pour le secteur.

La solution la plus évidente consiste donc à recruter en externe. Il faudra former cette nouvelle personne et donc probablement aménager son emploi du temps pour s’assurer qu’elle soit présente le lundi matin et ne soit pas la seule vendeuse présente le reste de la semaine. Le besoin sera selon toute vraisemblance structurel et non pas ponctuel ou sur une période bien définie. Il conviendra donc d’embaucher cette personne en CDI sur la base d’un contrat à temps partiel de 28 heures, comme Laurent et Emma.

8. Le responsable du magasin a finalement décidé d’embaucher Julie, comme vendeuse supplémentaire en CDI à temps partiel (28 heures). Proposez un nouveau planning intégrant les contraintes du secteur et la nouvelle employée.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Lundi** | **Mardi** | **Mercredi** | **Jeudi** | **Vendredi** | **Samedi** |
| **Matin**  **(7 h – 14 h)** | Julie  Éric | Emma | Julie  Éric | Éric | Julie  Éric | Julie  Éric |
| **Après-midi**  **(13 h – 20 h)** | Sarah  Emma | Sarah | Sarah  Laurent | Laurent | Laurent  Sarah  Emma | Laurent  Sarah  Emma |

Indications complémentaires :

* présence de Julie le lundi matin pour formation + pas de présence seule ;
* impossible, compte tenu des contraintes d’effectif, d’accorder le vendredi comme jour de repos à Sarah.

Entraînement

**Exercice 1**

1. Analysez la performance commerciale de l’UC de Verdun et du rayon tablettes par rapport au reste du groupe (ressources 1 et 2).

La contribution au CA du groupe par l’UC de Verdun est très importante puisqu’il se situe à la deuxième position juste derrière le magasin de Strasbourg. En revanche, la contribution du secteur tablettes dans cette UC est très faible par rapport à celle des autres entités. On peut donc en conclure que des actions correctrices sont à mener dans ce rayon pour le redynamiser et accroître sa performance.

2. À partir des résultats de l’enquête de satisfaction du rayon tablettes, déduisez les causes possibles des mauvais résultats de ce rayon (ressource 3).

À partir de l’étude de satisfaction réalisée, on peut déduire que les causes des mauvais résultats du secteur tablettes sont :

* une mauvaise mise en valeur du rayon au sein du magasin ;
* un prix trop élevé des produits par rapport à la concurrence ;
* une équipe de vente peu performante ou mal formée aux produits ;
* une équipe de vente peu disponible et/ou peu motivée.

3. Proposez des actions d’accompagnement commerciales et managériales pour redresser les résultats du rayon tablettes (ressource 3).

Les actions correctrices à mener sont de deux natures : commerciales et managériales.

Actions commerciales :

* développer des facteurs d’ambiance : mettre en valeur les produits, revoir la signalétique en magasin, créer des têtes de gondole attractives avec des promotions ;
* adopter une stratégie d’alignement des prix sur ceux de la concurrence même si cela va avoir un impact négatif en termes de taux de marge pour booster les ventes ;
* créer des évènements en magasin et des promotions pour attirer de nouveaux clients.

Actions managériales :

* former l’équipe sur les produits et/ou les techniques de vente ;
* recruter un nouveau vendeur ou réorganiser les tâches pour améliorer la disponibilité des vendeurs en rayon ;
* proposer/améliorer le système de rémunération et les primes pour motiver les vendeurs à atteindre les objectifs de ventes.

**Exercice 2**

1. Analysez les forces et les faiblesses de son équipe actuelle dans le cadre de ce changement d’activité (ressource 1).

|  |  |
| --- | --- |
| **Forces** | **Faiblesses** |
| * Une équipe de 4 personnes qui se renforce avec 1 personne de plus (arrivée d’un chef de rayon). * La moitié de l’équipe est expérimentée dans le domaine de la vente. | * Le manque d’expertise dans les métiers médicaux au sein de l’équipe. * 1 personne en intérim et 1 stagiaire qui changent fréquemment, donc manquent de stabilité d’une partie de l’équipe. * Le recours à l’intérim est en général très coûteux puisqu’il faut rémunérer le salarié + l’entreprise d’intérim. De plus, l’intérim est normalement réservé à des besoins en main-d’œuvre ponctuels. * L’arrivée d’un chef de rayon, recruté en externe, peut créer une tension au sein de la nouvelle équipe (principalement auprès des vendeurs expérimentés). |

2. Comparez et classez les 2 candidatures reçues en fonction des critères suivants : formation et diplôme ; expérience professionnelle ; complémentarité avec l’équipe déjà en place. Puis faites une recommandation à Mme Simik pour l’embauche d’un de ces candidats au poste de chef de rayon (ressources 1 et 2).

* Formation et diplôme

Même si le niveau d’études (BTS MUC, devenu MCO) semble être le même pour les deux candidats, on peut supposer qu’Alain a des compétences théoriques légèrement plus faibles à cause d’un parcours non centré sur le commerce (BAC ST2S) et un BTS reçu *via* validation des acquis et non pas en formation continue. Néanmoins ces deux candidatures restent très proches.

* Expérience professionnelle

Les deux candidats ont une expérience dans la vente textile/vêtements. Hélène a néanmoins une expérience de la gestion de rayon plus importante puisqu’elle a déjà occupé un poste similaire, alors qu’Alain n’a été qu’adjoint et depuis moins de temps.

* Complémentarité avec l’équipe déjà en place

Hélène a un bon profil de vente et de gestion/management mais n’apporte pas de nouvelles compétences spécifiques à l’équipe.

Le profil d’Alain permettrait d’ajouter une connaissance du milieu médical et, dans le cadre du changement d’activité de l’UC, cela pourrait apporter un réel plus à l’équipe.

Compte tenu des différents éléments, les profils deux profils sont cohérents en termes d’expériences et de formation avec le poste de chef de rayon. La candidature d’Hélène semble être légèrement supérieure en termes de management et gestion de rayon.

Cependant, la complémentarité avec l’équipe et l’apport de nouvelles compétences spécifiques, importantes pour la réussite du lancement de la gamme vêtements et produits médicaux, semblent indiquer que la candidature d’Alain serait un choix plus adapté pour ce nouveau poste.

3. Proposez des mesures d’accompagnement (commerciales et managériales) pour aider l’équipe lors de la transition et tout en respectant les contraintes de l’UC (ressources 1 et 2).

Le développement d’une nouvelle activité commerciale nécessite des actions à la fois commerciales et managériales.

Actions commerciales envisageables :

* faire la promotion de la nouvelle activité sur et hors du point de vente ;
* fixer des nouveaux objectifs et créer des outils de suivi.

Actions managériales :

* remplacer l’intérimaire par un CDI permettrait de réduire les coûts, il serait souhaitable d’embaucher la personne actuellement en intérim, si elle est suffisamment compétente, car cela permettrait d’avoir une personne tout de suite opérationnelle et qui connaît déjà le fonctionnement de l’UC ;
* si la candidature d’Alain est retenue, il pourrait proposer des formations sur le domaine médical à l’équipe commerciale pour pouvoir répondre de manière adaptée aux questions fréquentes et techniques des clients éventuels ;
* pour éviter le risque que le vendeur expérimenté se sente lésé par l’arrivée d’un chef de rayon au-dessus de lui, il serait peut-être souhaitable de lui proposer des perspectives d’évolution future ou de lui donner des responsabilités supplémentaires.