

Etude de cas Go Sport - Corrigé

**DEUXIEME PARTIE : L’ANIMATION DES SOLDES**

* 1. **Effectuez les calculs nécessaires à l’exploitation du tableau de bord fourni (annexe 11). Présentez une analyse des données pertinentes issues de la matrice des performances en insistant particulièrement sur les causes possibles des mauvais résultats.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Matrice des performances** | | | | | | | | | | | | |
| ***Au niveau du magasin*** | |  | | |  | | |  | | | |  |
| CA réalisé "produits soldés" : **78105** | | | | |  | | CA budgété "produits soldés" : **74595** | | | | | |
| Taux d'évolution an-1 CA "produits soldés": **+4,7 %** | | | | |  | | |  | | |  | |
| Classement dans le Palmarès magasin au niveau du CA total "produits soldés" : **4** | | | | | | | | | | |  | |
|  | | |  | | |  | | | |  |  | |
| **Familles** | | | **indice d'écart volume** | | | **indice d'écart CA** | | | |  |  | |
| pratique sportive | | | 102 | | | 102 | | | |  |  | |
| Marche, access/équipemt/multisport | | | 89 | | | 83.5 | | | |  |  | |
| sport d'hiver | | | 57.5 | | | 57 | | | |  |  | |
| sport collectif | | | 448.5 | | | 451.5 | | | |  |  | |
| Chaussures | | | 81 | | | 141 | | | |  |  | |
| **Textile** | | | **95,5** | | | **93** | | | |  |  | |
| bagages/accessoires | | | 97.5 | | | 98 | | | |  |  | |
| montagne, randonnée | | | 101.5 | | | 102 | | | |  |  | |
| **TOTAL MAGASIN** | | | 92.5 | | | 105 | | | |  |  | |
|  | | |  | | |  | | | |  |  | |
| **Au niveau du département textile** | | | | | |  | | | |  |  | |
|  | |  | | | |  | | | |  |  | |
| Classement dans le Palmarès magasin au niveau du CA total "produits soldés" : | | | | | | | | | | |  | |
|  | |  | | |  | | | |  | |  | |
|  | | budgété | | | réalisé | | | | indice d'écart | | taux d'évolution | |
| CA | | **25980** | | | **24180** | | | | **93,1** | | **-0,29%** | |
| VOLUME | | **1262** | | | **1207** | | | | **95.5** | | **-0,5%** | |
| panier article | | **2.6** | | | **1,6** | | | | **62** | |  | |
|  | |  | | |  | | | |  | |  | |
|  | | réalisé | | | an-1 | | | | taux d'évolution | |  | |
| panier moyen | | **31,00 €** | | | **37,00 €** | | | | **-16,2%** | |  | |
| ***Au niveau des sous-familles du département textile*** | | | | | | | | |  | |  | |
|  | indice d'écart volume | | | indice d'écart du CA | | | | | objectif panier article | | Sous-famille | |
| textile homme | 80.5 | | | 88.8 | | | | | 3 | | **1,8** | |
| bain/piscine homme | 190 | | | 96 | | | | | 2 | | **1,3** | |
| accessoires bain piscine | 116 | | | 115.5 | | | | | 3 | | **2,9** | |
| textile femme | 80 | | | 103 | | | | | 2 | | **2,6** | |
| sous-vêtements, lingerie | 10 | | | 108.5 | | | | | 2 | | **1** | |
| bain piscine femme | 10 | | | 66.5 | | | | | 1,5 | | **1** | |
| danse | 110 | | | 123 | | | | | 2 | | **2** | |
| gym | 150 | | | 138.5 | | | | | 3 | | **3** | |
| baby / cadet | 135.5 | | | 92 | | | | | 4 | | **3** | |
| garçon | 111 | | | 92 | | | | | 4 | | **3** | |
| bain piscine garçon | 110 | | | 111.5 | | | | | 2 | | **2,2** | |
| fille | 56.5 | | | 63.5 | | | | | 4 | | **2** | |
| bain piscine fille | 70 | | | 84.5 | | | | | 2 | | **1** | |
| casquettes | 132 | | | 113.5 | | | | | 1 | | **2,8** | |
| chaussettes | 118.5 | | | 111.5 | | | | | 4 | | **3,9** | |
| **TOTAL TEXTILE** | **95.5** | | | **93.1** | | | | | **2,6** | | **1,6** | |

**Analyse des données**

Le magasin dépasse ses objectifs en terme de CA (indice 105) mais pas en terme de vente volume (indice 92,5) ce qui traduit une tendance à vendre moins de produits mais à des prix supérieurs.

D'ailleurs, le CA a augmenté de 4,7% versus l'année dernière pour cette 1ère semaine de soldes (alors que les ventes volume ont régressé de 2,1% passant de 3030 unités à 2967).

Au niveau des familles, les résultats sont très inégaux.

* 3 atteignent leurs objectifs (pratique sportive, sport collectif et montagne).
* La famille chaussures suit la tendance du magasin (objectif de CA dépassé contrairement aux volumes de vente).
* Les 4 autres familles sont à la traîne quant à leurs objectifs, dont notamment le département textile (CA : indice 93 et volume : indice 95,5).
* Le département textile rencontre des difficultés au niveau des ventes de ses produits soldés, et non au niveau de ses ventes globales.

D'ailleurs, les ventes de produits soldés ont stagné versus l'année dernière (-0,29% en valeur et -0,5% en volume), ce qui signifie que ce département est peu performant durant cette 1ère semaine de soldes.

Si l'on étudie le panier moyen du département textile, on remarque qu'il a baissé de 6 € par rapport à l'année dernière, ce qui peut expliquer les problèmes.

Et le cœur du problème semble provenir du panier article qui atteint 1,6 alors que l'objectif se situe à 2,6 articles.

Parmi les sous-familles du département textile, les résultats sont aussi très hétérogènes.

|  |
| --- |
| 4 cas de figure : |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | |  | Indice volume < 100 | Indice volume >100 | | Indice CA < 100 | Textile homme  Bain homme  Bain femme  Fille  Bain fille **Cas 1** | Baby / cadet  Garçon  **Cas 2** | | Indice CA > 100 | Lingerie  **Cas 3** | Textile femme  Accessoire piscine  Danse  Gym  Bain garçon  Casquette  Chaussette **Cas 4** | | |

* cas 1 : produits contre performants à tous les niveaux ; le panier article est très insuffisant.
* cas 2 : objectifs atteints en terme de volume mais pas de chiffre d'affaires ; les produits à bas prix sont bien partis.
* cas 3 : objectifs de volume non atteints mais CA satisfaisant car il y a eu essentiellement des ventes de produits chers (panier article insuffisant ; ce sont les pièces chères qui sont parties en premier).
* cas 4 : produits satisfaisants en terme de volume et CA

Conclusion

Il faut absolument réagir sur la famille "textile homme" qui pèse plus de la moitié du CA du rayon : Il est urgent d’augmenter le panier article qui se situe à 1,8 pour un objectif de 3.

Secondairement, il faudra stimuler les autres familles posant problème (bain homme, bain femme, fille et fille), mais leur impact sur le CA et sur les ventes volume du rayon est moindre (cf. méthode ABC).

**Causes possibles des mauvais résultats**

Cause probable n°1 : la mauvaise tenue du rayon (idée renforcée par les mauvais résultats des enquêtes "client mystère")

Cause probable n°2 : un problème de prise en charge de la clientèle

**Autres causes possibles de ces contre-performances des produits soldés :**

Causes exogènes :

* crise économique en France (baisse du pouvoir d'achat)
* problème de zone de chalandise et donc de fréquentation du magasin
* pas ou peu de communication de l'enseigne (problème de notoriété et/ou d'image, création de trafic insuffisante)
* concurrence trop forte localement

Causes endogènes :

* les vendeurs sont débordés ou mal formés ou démotivés (ou les 3 à la fois)
* les stocks sont insuffisants (ruptures)
* l'assortiment ne convient pas à la clientèle
* les prix ne sont pas suffisamment attractifs
  1. **Recherchez les causes principales du taux élevé de démarque inconnue et proposez des actions correctrices.**

Cf. diagramme d’Ishikawa page suivante

La DI est provoquée par le vol, les erreurs d'encaissement, les casses et les pertes.

milieu : rayon mal rangé semant la confusion et facilitant le vol ; flux de clients très importants ; cabines mal tenues ce qui facilite le vol de produits

* matériel : défaillance des appareils anti-vol ou appareils anti-vol inadaptés ; matériel de surveillance inexistant ou inefficace
* matière : mauvaise gestion des stocks (erreurs dans la réception des produits, mauvais étiquetage des produits soldés)
* méthode : travail des vigiles remis en cause ; accompagnement insuffisant des produits importants sur la surface de vente, travail des caissières manquant de rigueur (vérification des sacs…) ; erreur d'étiquetage provoquant des erreurs d'encaissement ;
* main-d'œuvre : présence insuffisante de vendeurs et de vigiles sur la surface de vente ; problème de sensibilisation du personnel aux vols et à la détérioration du matériel ; problème de motivation ; présence d'un salarié douteux

**Actions correctrices pour remédier au problème de DI trop importante :**

* sensibiliser le personnel, le former (vendeurs et caissières) et lui demander de respecter rigoureusement les procédures : ranger davantage le rayon et les cabines, observer les clients, être rigoureux en caisse, accompagner jusqu'en caisse les produits les plus sensibles
* recruter davantage de vigiles
* contrôler les appareils anti-vol et éventuellement, utiliser ou investir dans du matériel plus performant
* améliorer la gestion des stocks : meilleure réception des marchandises, mini inventaires réguliers
  1. **Proposez des solutions de management d’équipe pour réaliser les objectifs fixés à votre département.**

Les résultats de cette 1ère semaine de soldes sont plutôt mauvais ; les causes ne sont pas clairement identifiables mais il y a des pistes telles que la mauvaise tenue du rayon et/ou un problème de prise en charge de la clientèle (ce sont en fait les seules causes sur lesquelles un RD peut agir pour améliorer l'efficacité de son équipe sur les autres causes possibles, il a peu ou pas de marge de manœuvre pour changer les choses).

Cause probable n°1 : la mauvaise tenue du rayon (idée renforcée par les mauvais résultats des enquêtes "client mystère")

Solutions :

* former les vendeurs sur les basiques "tenue de rayon"
* sensibilisation de l'équipe sur les conséquences négatives d'un rayon mal rangé (baisse du CA et donc des primes sur objectif)
* intégrer dans les plannings quotidiens de chaque vendeur des moments de rangement du rayon et de tenue (remplir les TG, afficher les prix, …)
* contrôler régulièrement le travail des vendeurs (acheminement des produits de la réserve au rayon et rangement des rayons)
* utiliser quelques techniques d'animation (reconnaissance, soutien psychologique, cohésion, coaching, accompagnement autour de valeurs communes…)
* rencontrer en entretien individuel les vendeurs qui posent réellement problème pour les recadrer personnellement

Cause probable n°2 : un problème de prise en charge de la clientèle

Solutions :

* former les vendeurs sur les basiques "entretien de vente"
* faire faire des jeux de rôle
* observer les vendeurs en magasin et le débriefer instantanément (grâce à la grille d'évaluation de l'entretien de vente)
* stimuler les vendeurs (coaching, fédérer l'équipe autour d'un objectif commun qui est l'amélioration des résultats des produits soldés du rayon textile)
* rencontrer en entretien individuel les vendeurs qui posent réellement problème pour les recadrer personnellement