

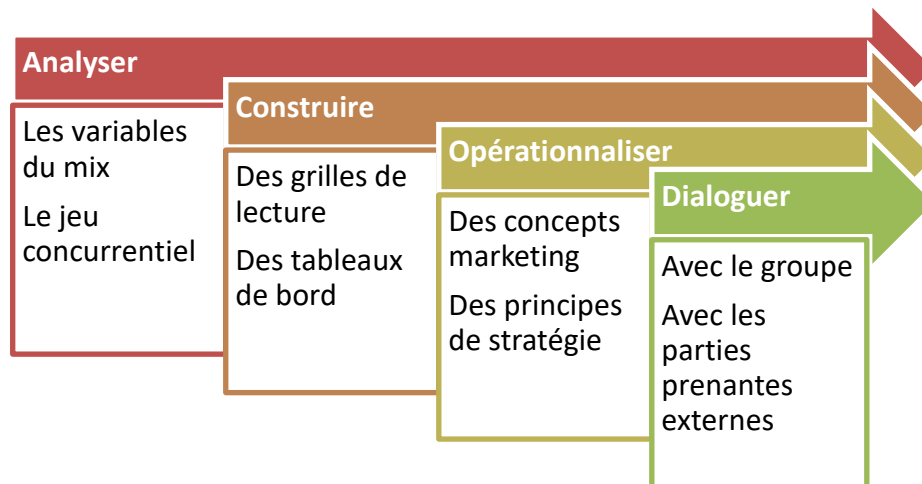
LM Retail Culture



Anne Queffelec & Mathieu
Paquerot

Université de la Rochelle

I. Les objectifs du module



...en mobilisant les compétences suivantes :

- ✓ Développer une capacité de diagnostic concurrentiel
- ✓ Mettre en pratique un esprit de synthèse
- ✓ Manager l'équipe et gérer des conflits
- ✓ Gérer l'incertitude et le temps
- ✓ Réagir face à des situations de crise

II. Fonctionnement de groupe

1) Quelques règles de fonctionnement

Identifier les compétences de chacun

Il faut trouver une organisation qui permette la circulation de l'information et évite les conflits internes et assurer le contrôle des décisions et la coordination des décisions entre elles.

Petite vidéo illustrée du travail d'équipe :



https://www.youtube.com/watch?v=3kd1_VsPz0U

Vous devez organiser votre équipe et répartir les rôles (par fonctions, par univers, etc...)

2) Fonctionnement du groupe dans la simulation

Il est indispensable de procéder à une répartition claire des tâches entre les équipiers.

Cette répartition doit tenir compte des compétences de chacun et de la complexité des décisions à prendre.

La circulation de l'information entre les membres de l'équipe, ainsi que la coordination et la coopération des participants sont indispensables à la réussite du projet.

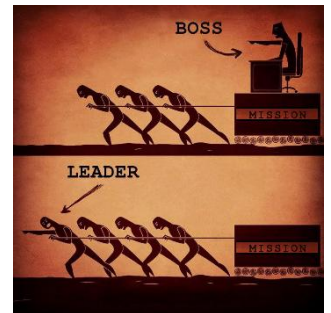
Le rôle du leader est essentiel dans cette organisation. Il doit être au courant de tout et capable de vérifier la cohérence des décisions.

Des décisions à rendre à une heure précise

Le manager vient rendre la décision

- il en contrôle la saisie
- il prend des décisions rapides si nécessaire (parfois en situation d'absence d'information ou d'incohérence de certains chiffres)
- Des pénalités financières seront supportées par l'entreprise en cas de retard dans la remise des décisions.

Vérifiez vos chiffres avant de les rendre !



Des challenges à rendre en même temps que certaines décisions :

- Ils doivent être présentés dans une forme correcte (veillez à l'orthographe)
- Respectez le format suivant : n° de l'équipe+ nom du challenge

E1-strategie.doc

3) Les outils open source

Vous aurez besoin de logiciels que vous pourrez télécharger gratuitement sur des sites comme <http://www.01net.com/telecharger/>

Nous vous recommandons tout particulièrement les outils permettant de réaliser des cartes conceptuelles (www.xmind.net). Ils permettent de formaliser les idées et rendent le brainstorming particulièrement efficace.



Ils permettent également de formaliser simplement les objectifs et les moyens mis en œuvre, tout en hiérarchisant les priorités.

4) Matériel nécessaire

Chaque membre de l'équipe doit apporter son ordinateur.

I. Présentation du jeu

Vous allez gérer une Grande Surface Culturelle (GSC - modèle Cultura ou FNAC). Une feuille de paramètres vous sera remise en début de jeu pour vous permettre de prendre connaissance de votre environnement.

Les décisions sont annuelles et vous disposerez à chaque tour d'un compte de résultats, d'un bilan et d'un compte de trésorerie.

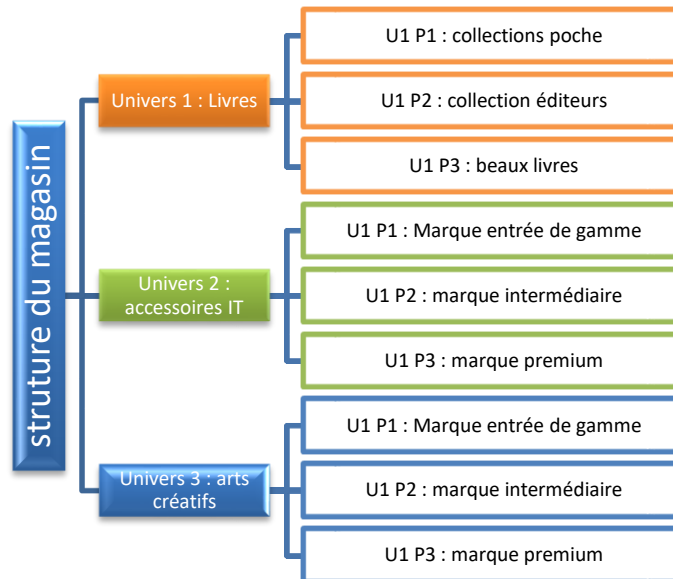
1) Concurrence

Vous êtes 6 magasins en concurrence. Les points de vente sont d'une surface de 1000 m² environ et sont situés dans des zones commerciales d'une grande ville française.

Il faut vous différencier sur les différents éléments suivants :

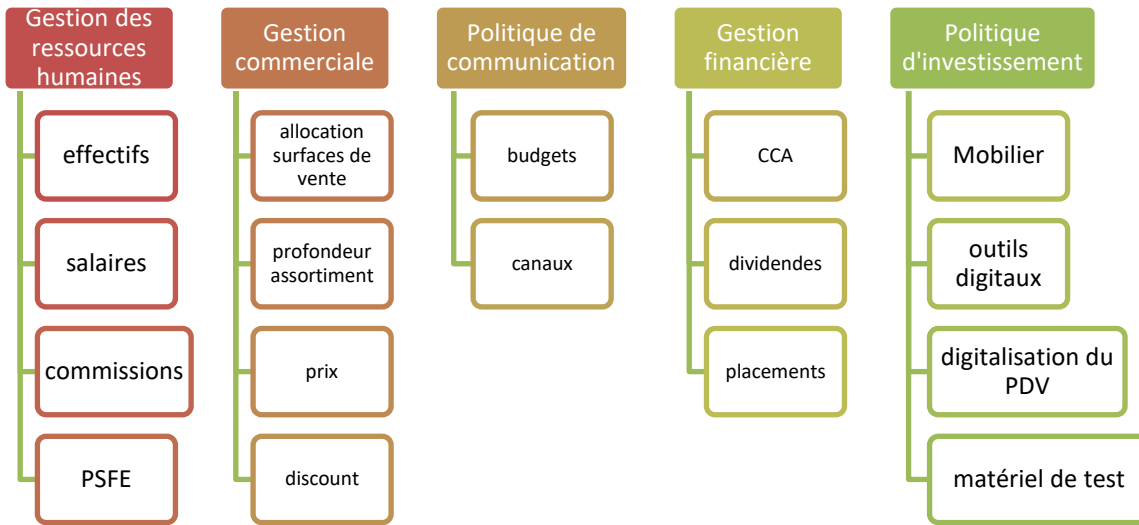


2) Le point de vente



3) Les variables du jeu

Vos décisions portent sur :

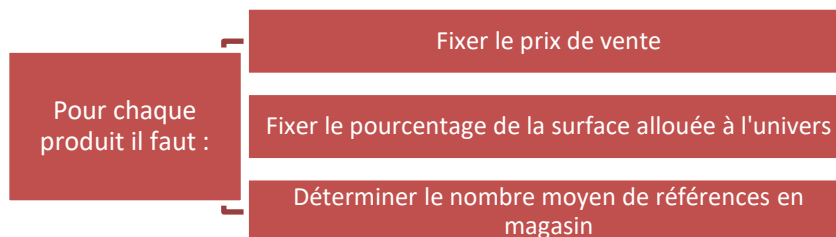


4) Gestion des univers

3 gammes

- Marques entrée de gamme
- Marques intermédiaires
- Marque premium

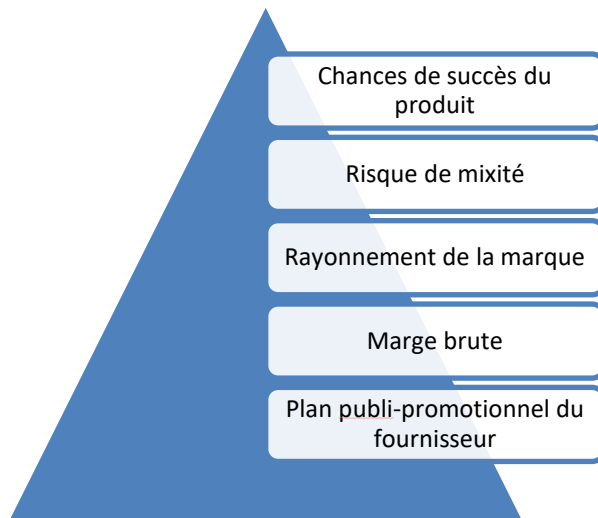
Vous devez définir la part que représente chacune des gammes dans votre magasin.



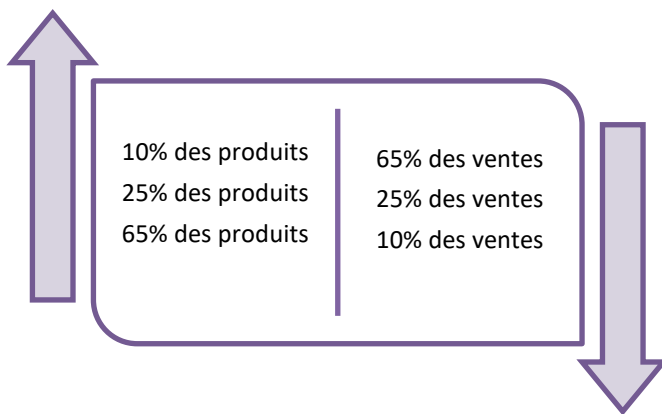
Gestion des références

- Largeur : nombre de besoins couverts, nombre de « sortes » de produits (exemple chocolats fins + chocolats pâtisseries)
- Profondeur : Nombre de références permettant de répondre à une unité de besoin

Critères de sélection pour une nouvelle référence :



Concentration des ventes : méthode ABC



5) Marketing et publicité

Vous allez répartir votre budget communication sur 5 canaux :

- On line (SEA, display, etc.)
- Print (leaflet, catalogues)
- Affichage 4x3
- Marketing direct (exemple mailing)
- Radio

→ Approche qualitative pour l'élaboration des campagnes de publicité.

→ Approche quantitative pour l'élaboration des budgets et des plans médias

II. Les études

Vous pouvez acheter différentes études :

Marché

L'étude vous indique par segment de prix et catégorie de produits :

- ✓ Les quantités vendues,
- ✓ Les CA,
- ✓ Les discounts,
- ✓ Le nombre de jours bénéficiant d'un discount.

Ressources humaines

L'étude indique pour chaque entreprise et chaque catégorie de personnel :

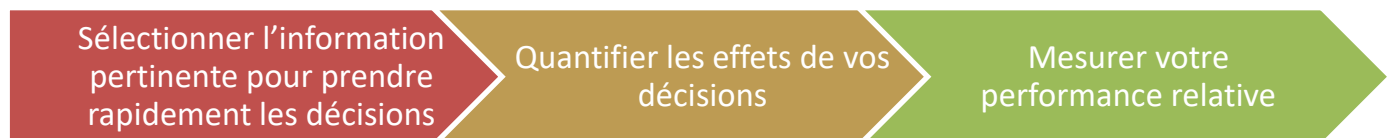
- ✓ La motivation (en %),
- ✓ Les effectifs,
- ✓ Le salaire.

Concurrence

Cette étude indique pour chaque entreprise :

- ✓ La répartition de la surface de vente,
- ✓ La profondeur de l'assortiment (nombre de références offertes par catégorie de produits),
- ✓ Les prix.

Leur achat est facultatif, mais sans ces données, vous êtes aveugles. Ces données vous seront en effet indispensables pour :

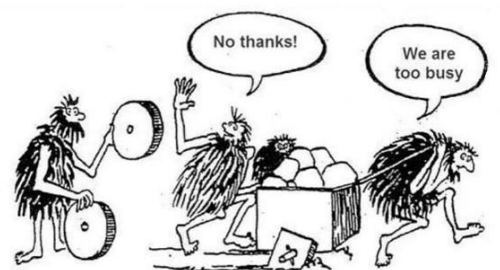


Vous devez être capables de réaliser des prévisions pour :

- ✓ Prévoir les actions vous permettant de vous maintenir dans un environnement concurrentiel
- ✓ Prévoir vos allocations de ressources (personnels, budgets, ...)

Vous devez analyser les écarts entre vos prévisions et la situation réelle

- ✓ Afin d'améliorer la qualité de vos prévisions,
- ✓ D'identifier les raisons des écarts et d'entreprendre les actions correctrices nécessaires
- ✓ De comprendre vos résultats pour les améliorer.



MÉTHODOLOGIE POUR FAIRE UN TABLEAU DE BORD
PAR UNIVERS DANS LA SIMULATION
LMBG DISTRIBUTION

<https://www.youtube.com/watch?v=0rhVn8eVoTI>

Il est donc indispensable de les acheter régulièrement et de sélectionner l'information nécessaire pour la prise de décision.

La surveillance de la concurrence est évidemment un élément essentiel pour définir, améliorer et mettre en œuvre votre stratégie.

III. Les outils de contrôle et d'aide à la décision

"C'est une race les comptables ! Le plus curieux, c'est qu'on parle des mêmes choses, mais pas avec les mêmes mots. Recherche par exemple, ça veut dire budget. Tungstène, titane, pour eux, ça veut dire factures.

On leur parle d'amour, ils vous parlent d'argent ! Ça devrait être un métier de femmes ! »

Jean Gabin, Sous le signe du taureau (1969), écrit par Michel Audiard

1) Les outils de contrôle

Vous devez être capables de vérifier que les comptes sont bien tenus et qu'il n'y a pas de problèmes comptables ou de détournements de fonds dans votre entreprise.

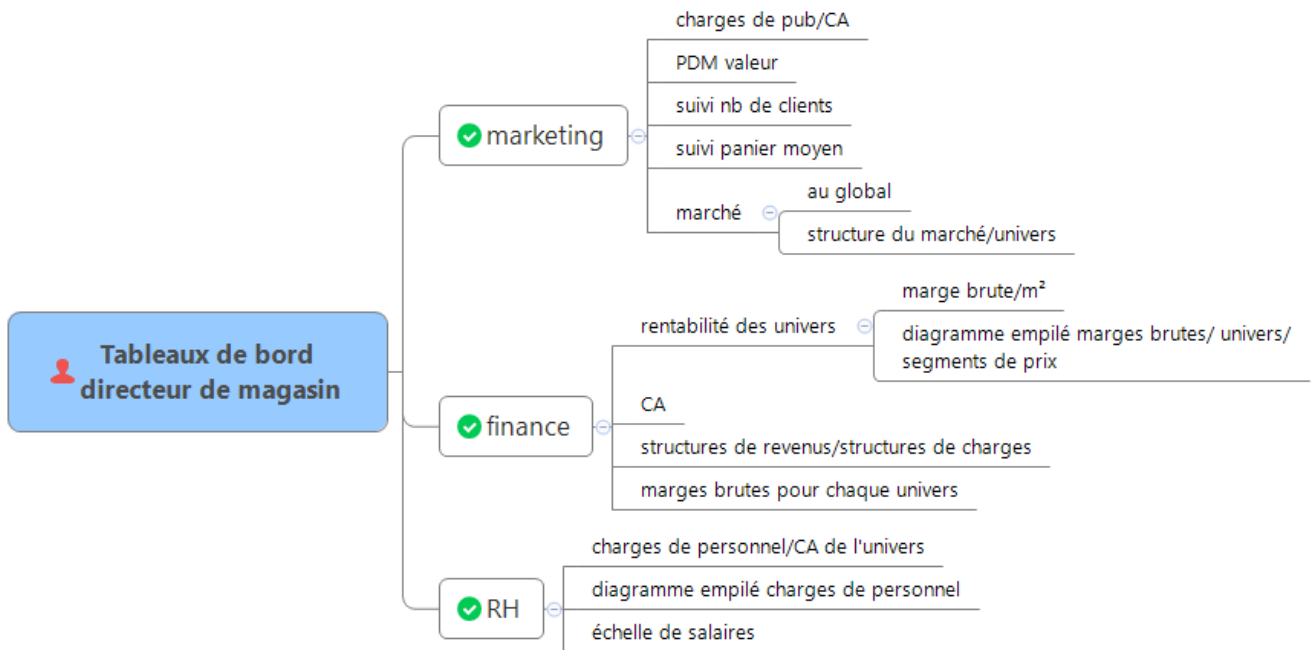
Une telle situation serait évidemment très préjudiciable pour l'équipe de direction.

Il vous appartient donc de mettre en œuvre les outils nécessaires pour vérifier les comptes qui vous seront remis à chaque décision. La non détection d'éventuelles erreurs sera considérée comme une faiblesse dans la maîtrise de la gestion par vos actionnaires. Il est donc important que vous ayez des attentes par rapport aux chiffres qui vous seront remis et que vous soyez capables d'en vérifier la cohérence.

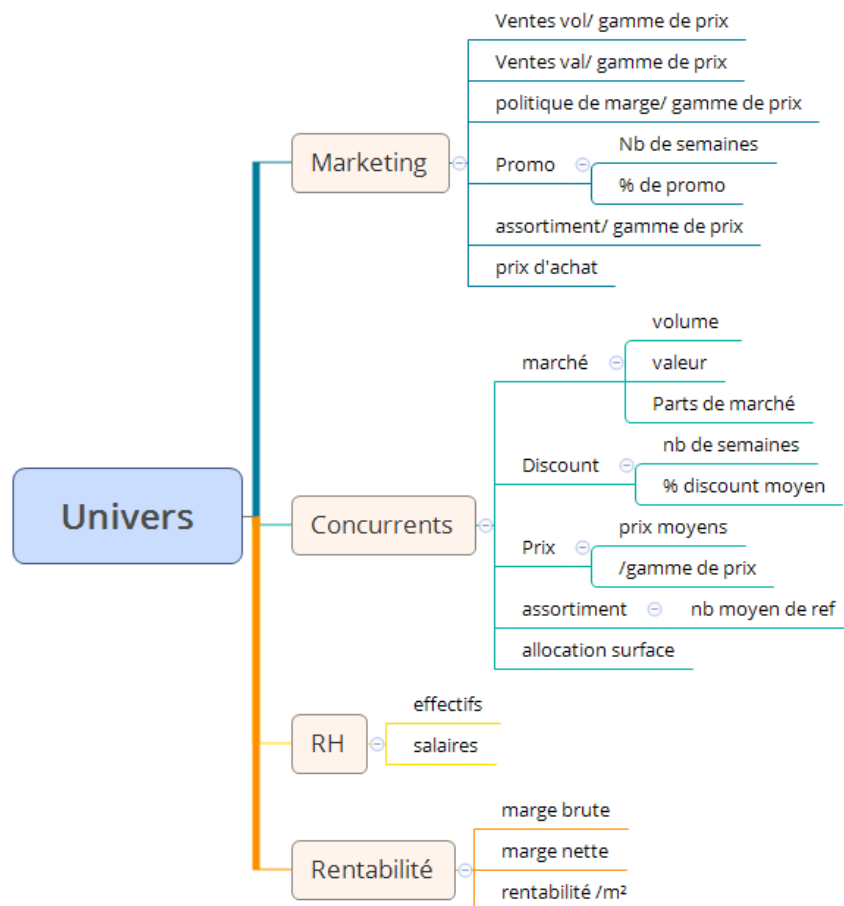


Exemple de structure de tableaux de bord

Pour le directeur :



Pour les responsables d'univers :



2) Les outils d'aide à la décision

L'outil de décision doit permettre de connaître les résultats des variations de certaines composantes du mix-marketing.

L'élaboration d'un tableau de bord permettant de faire ressortir les variables ou les informations nécessaires à la prise de décision est donc indispensable.

Ainsi, des variables telles que celles qui figurent ci-dessous doivent être répertoriées :

- Informations sur la concurrence
- Informations sur l'environnement
- Informations sur la satisfaction des partenaires
- Élasticités aux différents éléments du mix
- ...

Ces tableaux de bord doivent être réalisés par chaque décideur dans son domaine particulier. Ils doivent permettre de sélectionner les informations nécessaires à la prise de décision et de recenser les effets des décisions dans le temps afin de permettre d'ajuster les stratégies.

- Gestion des rayons
- Gestions des gammes
- Marketing
- GRH
- Finance
- Etc.

IV. Politique financière

1) La mesure de la performance pour les actionnaires

Il existe plusieurs mesures de la rentabilité pour les actionnaires. Les principales sont :

- La rentabilité des capitaux propres
- La rentabilité des capitaux investis

La rentabilité des capitaux propres

Elle se mesure en rapportant le résultat net de l'entreprise aux capitaux propres et capitaux assimilés.

- $R \text{ Net} / (\text{Capital} + \text{réserves} + \text{Report à nouveau} + \text{Comptes courants d'associés})$

Elle traduit le retour sur investissement des actionnaires.

La rentabilité des capitaux investis

Elle se mesure en rapportant le résultat net aux capitaux investis.

On peut mesurer les capitaux investis par le total de l'actif.

- $R \text{ net} / \text{Total de l'actif}$

Cette mesure permet d'inciter les dirigeants à optimiser les capitaux investis. Ainsi une trésorerie abondante mais inutilisée par l'entreprise ne permet pas d'optimiser ce ratio. Cela peut conduire les dirigeants à la rendre aux actionnaires sous forme de dividendes ou de remboursement de comptes courants d'associés par exemple.

De même le placement de cette trésorerie à un taux inférieur au rendement du capital peut être analysé comme n'étant pas optimal pour les actionnaires.

2) La politique de dividendes

Pour distribuer des dividendes, le résultat de l'entreprise doit être bénéficiaire.

Les résultats déficitaires sont affectés dans le report à nouveau. De même la partie du résultat bénéficiaire non affectée est portée en report à nouveau.

Certaines législations imposent la dotation obligatoire de réserves lorsque le résultat est bénéficiaire. Ainsi, en France, il est obligatoire de doter la réserve légale de 5% du résultat jusqu'à concurrence de 10% du capital de l'entreprise.

Les statuts de l'entreprise peuvent prévoir des modes de distribution par avance.

Ainsi on trouve dans de nombreux statuts la fixation d'un intérêt statutaire prévoyant la distribution d'un dividende de X% par rapport au montant du capital.

Ce pourcentage est généralement compris entre 2% et 5%.

Le conseil d'administration peut, si le résultat le permet, décider lors de l'affectation du résultat, de distribuer un super-dividende aux actionnaires.

Il est également possible de déterminer un taux de distribution des dividendes correspondant à la part du résultat net distribué sous forme de dividendes.

V. Liens vers des ressources méthodologiques

1) Focus sur des concepts

Business plan: <https://www.youtube.com/watch?v=AAsoATpOYec>

Seuil de rentabilité : <https://www.youtube.com/watch?v=xSr4dyHRHgU&t=22s>

Actualisation & capitalisation : <https://www.youtube.com/watch?v=eFIK2MedrvQ>

Optimisation de l'outil de production : <https://www.youtube.com/watch?v=HYSQv8BpjGE&t=57s>

Calcul de la VAN d'un projet : <https://www.youtube.com/watch?v=6IESfyAfLTs>

2) Méthodologie tableaux de bord

Méthodologie générale sous Excel : <https://www.youtube.com/watch?v=OJFnheO1LdU&t=111s>

Tableaux de bord marketing : <https://www.youtube.com/watch?v=6X2uARNuWPI>

Tableaux de bord financiers : <https://www.youtube.com/watch?v=SRESfhuErKo>

3) La chaîne du Master Administration des Entreprises de L'Université de La Rochelle

Pour des liens vers des ressources actualisée

<https://www.youtube.com/channel/UCWwWs74la0eu0wDTfgTVbeA/playlists>



**HAVE
FUN
AND
KEEP
SMILING**