

CONCOURS GÉNÉRAL DES LYCÉES

—

SESSION 2022

—

**MANAGEMENT, SCIENCES DE GESTION ET NUMERIQUE**

(Classes de terminale série STMG)

Durée : 4 heures

—

L'usage de la calculatrice avec mode examen actif est autorisé.  
L'usage de la calculatrice sans mémoire « type collègue » est autorisé.

**Consignes aux candidats**

- Ne pas utiliser d'encre claire
- N'utiliser ni colle, ni agrafe
- Numéroté chaque page en bas à droite (numéro de page / nombre total de pages)
- Sur chaque copie, renseigner l'en-tête + l'identification du concours :

Concours / Examen : CGL

Epreuve : 101

Matière : MSGN

Session : 2022

## Partie 1 - Liste des dossiers

- Dossier 1 - Le modèle Leclerc : une agilité au service des consommateurs
- Dossier 2 - La gestion du rayon, au cœur du maintien de l'avantage concurrentiel
- Dossier 3 - La mise en place du *drive* : une évolution nécessaire pour s'adapter aux nouveaux modes de consommation.
- Dossier 4 - Une adaptation des ressources, au service de la mise en œuvre des axes stratégiques

### Liste des documents à exploiter :

- Document 1. Les caractéristiques d'un modèle économique
- Document 2. Indice des prix pratiqués dans 150 magasins de la grande distribution à dominante alimentaire
- Document 3. Le match de la grande distribution à dominante alimentaire
- Document 4. La recherche de prix bas chez E.Leclerc
- Document 5. Les circuits alimentaires courts ont la cote
- Document 6. Les Français achètent moins pour acheter mieux
- Document 7. La chaîne logistique (*supply chain*) du magasin
- Document 8. L'autonomie des acteurs : l'exemple de la gestion d'un rayon
- Document 9. Les ventes de chocolat en France
- Document 10. Le référencement d'une tablette de chocolat fabriquée par un chocolatier local
- Document 11. Coût et marge d'une tablette de chocolat
- Document 12. Le *drive*, un cadeau empoisonné pour la grande distribution
- Document 13. Optimiser la préparation des commandes
- Document 14. Quelques éléments d'analyse sur la gestion d'un *drive*
- Document 15. Les éléments de la motivation (extrinsèque et intrinsèque)
- Document 16. Cartographie des compétences pour le rayon « Fromages et produits frais »
- Document 17. Entretien avec Rémy Jestin, directeur général de magasin

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses documents vous condui(sen)t à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie.
--





## Le magasin E.Leclerc de Ploudalmézeau



Le groupement E.Leclerc est une entité de commerçants indépendants, propriétaires de leur point de vente, qu'ils gèrent de façon autonome, en respectant les grandes lignes de la politique commerciale de l'enseigne. Le groupement E.Leclerc compte 660 magasins en France. Parmi ces magasins, l'enseigne E.Leclerc est implantée depuis 1985 à Ploudalmézeau dans le département du Finistère, en Bretagne, à 3 kilomètres de l'océan Atlantique.

Ce magasin de grande distribution s'est successivement agrandi pour devenir un véritable centre commercial de 6190 m<sup>2</sup>. On y trouve de nombreux services : un hypermarché à prédominance alimentaire, une station-service, une parapharmacie, un espace culturel et multimédia, un espace sport et loisirs. Il accueille chaque année plus d'un million de clients. En 2020, le magasin a réalisé un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros. Son directeur général, Rémy Jestin, emploie 165 salariés.

Dans un environnement très concurrentiel, la stratégie du groupement E.Leclerc s'articule autour de deux axes importants.

Le premier axe consiste à répondre à la demande sociale des clients, dont les habitudes de consommation évoluent rapidement et sont parfois contradictoires : demande pour des produits locaux, pour des produits de qualité, pour des produits à bas-prix. Le centre E.Leclerc de Ploudalmézeau consacre ainsi une large part de ses linéaires (rayons) aux produits locaux de qualité, tout en cherchant à maintenir des prix attractifs. Le second axe consiste à poursuivre une stratégie de distribution multicanale, c'est-à-dire de multiplier les canaux de vente et de contact avec les clients : supermarchés, magasins de proximité en centre-ville, site Internet, *drive*<sup>1</sup>,...

Dans ce contexte, monsieur Jestin s'interroge sur la capacité de son magasin à suivre la stratégie générale du groupement E.Leclerc.

### **Comment s'adapter aux multiples changements de l'environnement, tout en restant fidèle aux valeurs du groupement E.Leclerc ?**

---

<sup>1</sup> Le client achète en ligne puis récupère lui-même sa commande dans un lieu physique (entrepôt, espace dédié en centre-ville)

## **Dossier 1 - Le modèle Leclerc : une agilité au service des consommateurs ?**

Dans le monde concurrentiel de la grande distribution, deux modèles d'organisation prédominent : la modèle de la franchise (par exemple Intermarché ou Hyper U) et le modèle du groupe dans lequel la maison-mère possède ses propres magasins, comme Casino ou Carrefour. Dans ce paysage, le fonctionnement du groupement E.Leclerc est tout à fait particulier : chaque magasin, comme celui de Ploudalmézeau, fait partie du groupement Leclerc, mais sans être franchisé. Il est ainsi indépendant et autonome, même s'il doit respecter la politique commerciale du groupement E.Leclerc.

<b>Travail à faire à l'aide des documents 1 à 8</b>	
<b>1.1</b>	Décrire le modèle économique du groupement E.Leclerc.
<b>1.2</b>	Analyser la pertinence de ce modèle économique au regard des nouveaux modes de consommation.
<b>1.3</b>	Repérer les principaux acteurs de la chaîne logistique ( <i>supply chain</i> ) régionale du magasin, en distinguant les parties prenantes internes et externes et leurs rôles respectifs.
<b>1.4</b>	Montrer que la structuration du groupement E. Leclerc peut être source d'avantage concurrentiel mais qu'elle peut aussi constituer un frein à son développement.

## **Dossier 2 - La gestion du rayon, au cœur du maintien de l'avantage concurrentiel**

Pour s'adapter en permanence à la demande des consommateurs, chaque chef de rayon est responsable d'un secteur délimité du magasin, défini autour d'une gamme de produits (références). Il choisit les produits proposés au consommateur, gère les stocks, passe les commandes à la centrale d'achat Scarmor et peut même, pour certains produits, négocier directement auprès des fournisseurs, sans passer par Scarmor (pour environ 30 % des produits). Ce mode d'organisation souple permet une adaptation constante à la demande et des prix les plus bas possibles.

Récemment, le chef du rayon « épicerie sucrée » souhaite ainsi référencer une nouvelle tablette de chocolat fabriquée par un chocolatier local.

<b>Travail à faire à l'aide des documents 8 à 11</b>	
<b>2.1</b>	Analyser la pertinence du référencement de cette nouvelle tablette de chocolat, au regard des nouveaux modes de consommation.
<b>2.2</b>	Montrer l'intérêt, pour le magasin de Ploudalmézeau, de recourir à la centrale d'achats Scarmor pour centraliser les commandes de tablettes de chocolat local.
<b>2.3</b>	Retrouver, par le calcul, le coût de revient annuel des 900 tablettes de chocolat commandées et vendues.
<b>2.4</b>	Calculer la marge brute annuelle puis la rentabilité réalisée sur cette référence de chocolat.
<b>2.5</b>	Conclure sur l'opportunité pour le magasin de Ploudalmézeau de poursuivre le référencement de cette tablette de chocolat.

### **Dossier 3 - La mise en place du *drive* : une évolution nécessaire pour s'adapter aux nouveaux modes de consommation**

La clientèle du magasin de Ploudalmézeau est une clientèle captive (pas de supermarchés à moins de 15 kilomètres), composée des habitants de la commune, souvent en quête de lien social. Elle est complétée, l'été, par une clientèle saisonnière composée de touristes. Le développement du commerce en ligne, couplé aux périodes de confinement récentes, a cependant changé les comportements de consommation et la demande pour le *drive*<sup>2</sup> s'est fortement accrue. En phase avec la volonté du groupement E.Leclerc, le magasin de Ploudalmézeau cherche à accompagner ce développement.

<b>Travail à faire à l'aide des documents 12 à 14</b>	
<b>3.1</b>	Repérer les différents modes d'organisation possibles d'un <i>drive</i> et proposer une organisation adaptée au magasin de Ploudalmézeau.
<b>3.2</b>	Déterminer le seuil de rentabilité d'un <i>drive</i> « en entrepôt hybride » qui emploie 10 salariés.

<sup>2</sup> Il s'agit ici d'un *drive* « classique » dans lequel le client vient en voiture récupérer ses courses et non d'un *drive* piéton (point de retrait de commandes faites en ligne installé en centre-ville dans des petites surfaces)

<b>3.3</b>	Après avoir calculé le poids du seuil de rentabilité du <i>drive</i> à atteindre dans le chiffre d'affaires global du magasin, conclure sur la pertinence du mode d'organisation choisi.
<b>3.4</b>	Analyser les enjeux de l'innovation technologique pour la rentabilité du <i>drive</i> .
<b>3.5</b>	Montrer comment, et sous quelles conditions, le recueil et l'exploitation des données des clients collectées grâce au <i>drive</i> pourrait permettre une augmentation de la rentabilité du magasin.

#### **Dossier 4. Une adaptation des ressources, au service de la mise en œuvre des axes stratégiques**

La mise en œuvre des nouveaux axes stratégiques (développement du *drive*, construction de partenariats locaux, adaptation aux nouveaux modes de consommation) est rendue possible, en mobilisant et en adaptant les ressources disponibles, en particulier les ressources humaines.

La gestion des ressources humaines est rendue plus compliquée par l'existence d'une forte saisonnalité dans cette zone très touristique : le nombre de clients potentiels est multiplié par trois en période estivale alors même que de nombreux employés prennent leur congé.

<b>Travail à faire à l'aide des documents 15 à 17</b>	
<b>4.1</b>	Démontrer l'intérêt d'une GPEC pour le magasin de Ploudalmézeau au regard de ses besoins en ressources humaines.
<b>4.2</b>	Proposer des pistes de solutions au dirigeant afin de renforcer la motivation de ses salariés.
<b>4.3</b>	Analyser la cartographie des compétences des saisonniers.
<b>4.4</b>	Démontrer que l'intrapreneuriat est au service du développement des compétences.

## Document 1. Les caractéristiques d'un modèle économique

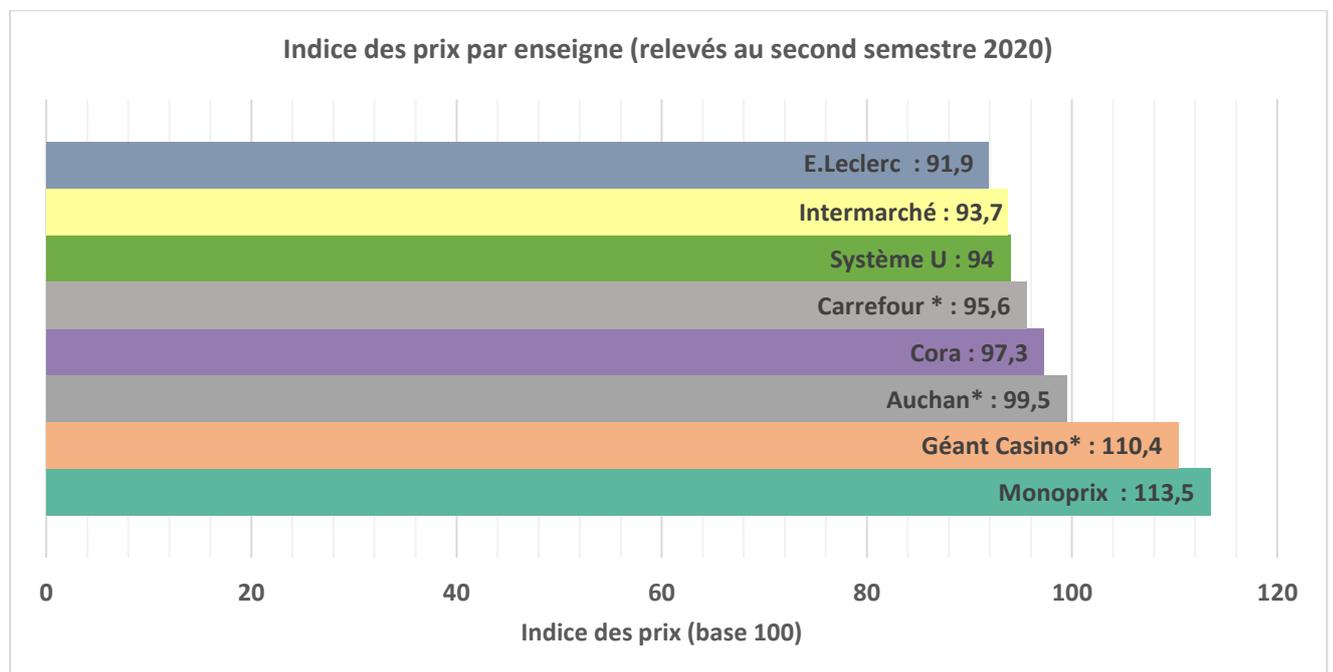
L'objectif du modèle économique (ME) consiste à formaliser dans un document synthétique la démarche globale de l'entreprise permettant d'explicitier la création de valeur. Le modèle Canvas est un outil, parmi d'autres, que l'on peut utiliser pour décrire un modèle économique.

En mobilisant une version simplifiée du modèle Canvas, il est possible de faire émerger cinq blocs principaux pour en analyser la cohérence :

- les clients : les segments de clientèle, la nature et la qualité de la relation client, les canaux de distribution et de communication ;
- l'offre de l'entreprise : les produits, la politique de prix, etc. ;
- l'infrastructure en lien avec l'organisation : les activités principales, les ressources clé, les partenaires (notamment les fournisseurs) ;
- la structure des coûts et notamment les charges principales ;
- les sources de profit, par exemple l'existence de services complémentaires payants.

Source : [www.reseaucerta.org](http://www.reseaucerta.org)

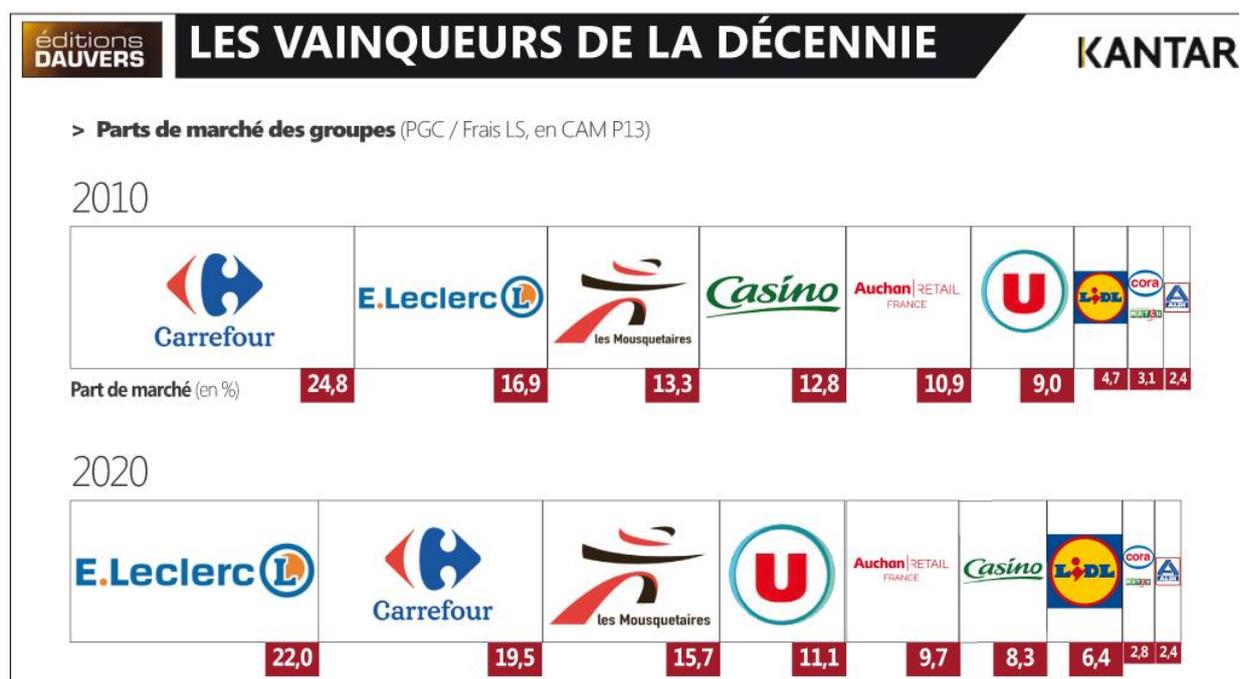
## Document 2. Indice des prix pratiqués dans 150 magasins de la grande distribution à dominante alimentaire



La base 100 correspond à la moyenne des prix pratiqués pour l'ensemble des 150 magasins.

Source : d'après le magazine *Linéaire*, février 2021

## Document 3. Le match de la grande distribution à dominante alimentaire



Les « Top enseignes » (sur le gain de part de marché)				Les « Flop enseignes » (sur la perte de part de marché)			
	2010	2020	évolution		2010	2020	évolution
E. Leclerc	16,9 %	22 %	+ 5,1 pts	Cora	3,1 %	2,8 %	- 0,3 pts
Intermarché	13,3 %	15,7 %	+ 2,4 pts	Auchan	10,9 %	9,7 %	-1,2 pts
Groupe U	9 %	11,1 %	+ 2,1 pts	Casino	12,8 %	8,3 %	-4,5 pts
Lidl	4,7 %	6,4 %	+ 1,7 pts	Carrefour	24,8 %	19,5 %	-5,3 pts

Source : <https://www.olivierdauvers.fr>, 21 janvier 2021

## Document 4. La recherche de prix bas chez E.Leclerc

Les magasins du groupement E.Leclerc, comme celui de Ploudalmézeau cherchent avant tout à vendre moins cher que la concurrence. Cela repose sur des principes essentiels, partagés au sein du groupement.

### Des acheteurs intraitables en affaires

Pour vendre moins cher, il faut d'abord acheter moins cher. Pour obtenir le référencement<sup>3</sup> de leurs produits dans les magasins E.Leclerc, les producteurs doivent faire des efforts sur les prix ou consentir des rabais sur les livraisons. Ce sont les dirigeants de magasin qui négocient en personne et sont ainsi directement concernés. Au contraire des autres enseignes, il ne s'agit pas de simples salariés (comme les directeurs d'achat) qui se contentent d'appliquer des méthodes commerciales et

<sup>3</sup> Le référencement d'un produit est l'autorisation accordée à un producteur de pouvoir vendre ses produits en rayon.

d'atteindre des objectifs. Grâce à ces négociations, E.Leclerc parviendrait à arracher des tarifs inférieurs de 2 ou 3 % à ceux de ses concurrents. Un avantage important au regard des marges très étroites de la grande distribution, entre 1,5 et 2 %.

### **Des marges plus réduites que celles des concurrents**

La grande distribution s'est développée sur un modèle simple : sacrifier les marges, mais faire beaucoup de volume. Les indépendants (comme E.Leclerc, ou les franchiseurs Super U et Intermarché) sont restés attachés à cette logique. Ils n'hésitent pas à diminuer leurs marges pour rester moins chers que leurs concurrents (Casino, Carrefour, etc.), qui doivent par ailleurs rétribuer les actionnaires.

L'enseigne E.Leclerc a également l'avantage de la taille. Avec des magasins plus vastes, d'une surface de 4 000 à 6 000 m<sup>2</sup> en moyenne, contre 2 000 à 3 000 m<sup>2</sup> pour les magasins Super U ou Intermarché, les magasins E.Leclerc brassent de plus gros volumes. Ils disposent donc d'une trésorerie plus confortable qui leur permet, si nécessaire, de sacrifier une partie de leurs marges de façon durable.

### **Des frais marketing réduits et des promotions limitées**

E.Leclerc a diminué le nombre de ses catalogues ainsi que le volume de produits en promotion parce que, grâce à ses prix globalement bas, l'enseigne n'a pas besoin de forcer sur les promotions.

L'agencement des magasins repose sur la même logique. « Les clients ne viennent pas chez nous pour se promener mais parce que nous sommes moins chers que les autres », explique le dirigeant d'un hypermarché. Chez lui, ni concept ronflant ni mise en scène éclatante : de tels artifices sont coûteux et se répercutent forcément sur les prix.

### **Le pragmatisme commercial comme ligne de conduite**

E.Leclerc se démarque de ses concurrents par son offre de produits qui laisse plus de place aux producteurs régionaux : la répartition entre les produits locaux et les autres produits est en moyenne de 20 – 80 %, chez lui et de 10 - 90 % chez les concurrents. Les directeurs de magasins peuvent donc adapter plus finement leur offre aux goûts de leurs clients.

Autre point fort de la démarche commerciale de E.Leclerc : la rapidité. Quand la preuve est faite qu'un investissement est rentable, les choses bougent très vite car chaque magasin est autonome. Le développement du *drive* en est une illustration spectaculaire. Il a suffi que quelques dirigeants audacieux valident en moins de deux ans ce système pour que bon nombre de ses collègues leur emboîtent le pas, faisant de l'enseigne E.Leclerc le *leader* du *drive* en France.

### **Des frais de structure réduits au minimum**

Les dirigeants des magasins donnent de leur temps et de leurs compétences, ce qui allège considérablement la charge du siège national. Ils siègent au comité stratégique national qui entérine les grandes décisions et animent les commissions thématiques (le lancement de nouveaux produits sous les différentes marques de l'enseigne, les relations avec les agriculteurs, la vente en ligne, etc.). Résultat : les frais de structure ne s'élèvent qu'à 3 % du chiffre d'affaires quand les concurrents indépendants en paient 7 ou 8 %.

*Source : les auteurs (d'après les propos du dirigeant du magasin et d'après le reportage de Capital diffusé sur M6 le 5 septembre 2021)*

## Document 5. Les circuits alimentaires courts ont la cote

En France, les circuits courts ont une définition officielle [...] : « il s'agit de modes de vente mobilisant au plus un intermédiaire entre producteurs et consommateurs ». S'ils existent depuis longtemps (les premiers marchés en plein air remontent par exemple à l'Antiquité), ces formats de proximité bénéficient depuis plusieurs années d'un renouveau. [...]

Internet a donné un vrai coup de pouce à ces circuits. « *Le numérique a changé la donne en rendant les circuits courts plus visibles et en facilitant les achats, puisqu'il est possible de commander sur Internet, de se faire livrer à la maison ou dans des points de retrait* » souligne Yuna Chiffolleau, directrice de recherche à l'Institut national de la recherche agronomique (INRA) et spécialiste des circuits courts. [...] « *Ce mode de vente est désormais présent dans tous les systèmes de distribution.* »

Si les grandes surfaces restent les magasins les plus utilisés par les consommateurs, leur fréquentation a tendance à diminuer au profit de formats commerciaux plus petits ou plus spécialisés dont les petits producteurs. « *On observe un éclatement de la consommation entre les différents circuits* » souligne Agnès Crozet, secrétaire générale de l'Observatoire de la société et de la consommation. [...]

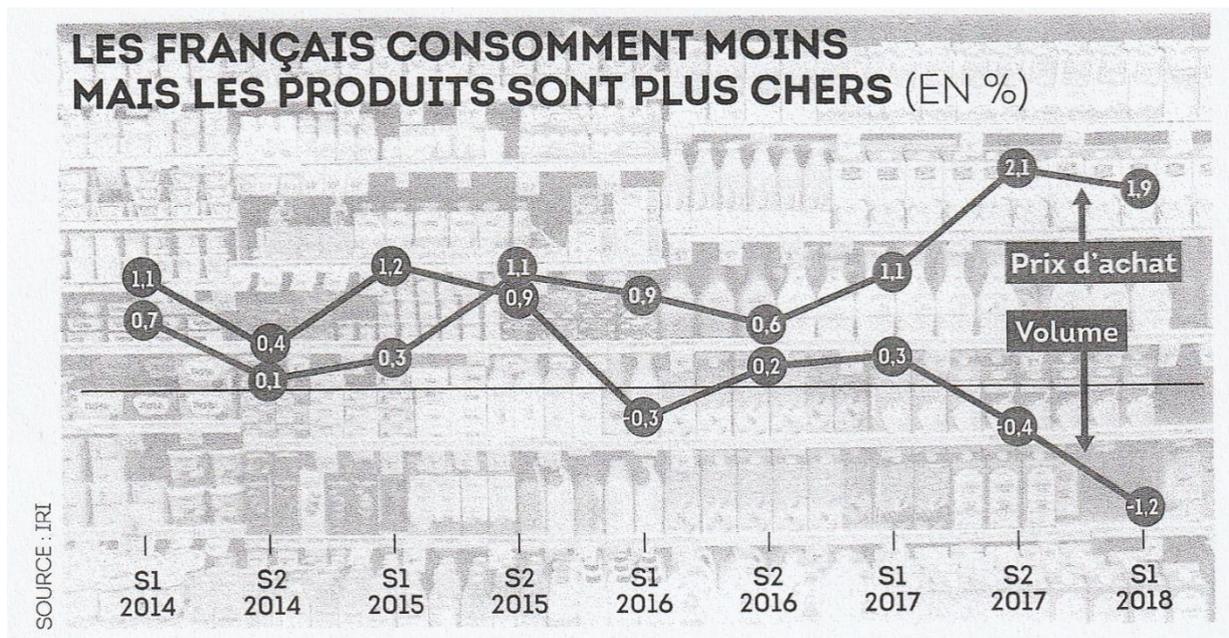
L'engouement pour les circuits courts intervient dans un contexte où les crises sanitaires et les tromperies ont rendu les consommateurs plus méfiants. Les consommateurs voient aussi dans les circuits courts « *une façon de soutenir l'économie locale et de faire vivre les territoires* », ajoute Yuna Chiffolleau. Les préoccupations environnementales comme la réduction de l'empreinte carbone liée au transport des aliments, la santé, le bien-être animal, et les prix (qui peuvent être jusqu'à 20 % moins élevés à qualité égale), sont également des moteurs de la fréquentation des circuits courts, notamment chez les jeunes générations. [...]

Source : *Pour l'Eco*, n°11, juillet-août 2019, p. 35-36

## Document 6. Les Français achètent moins pour acheter mieux

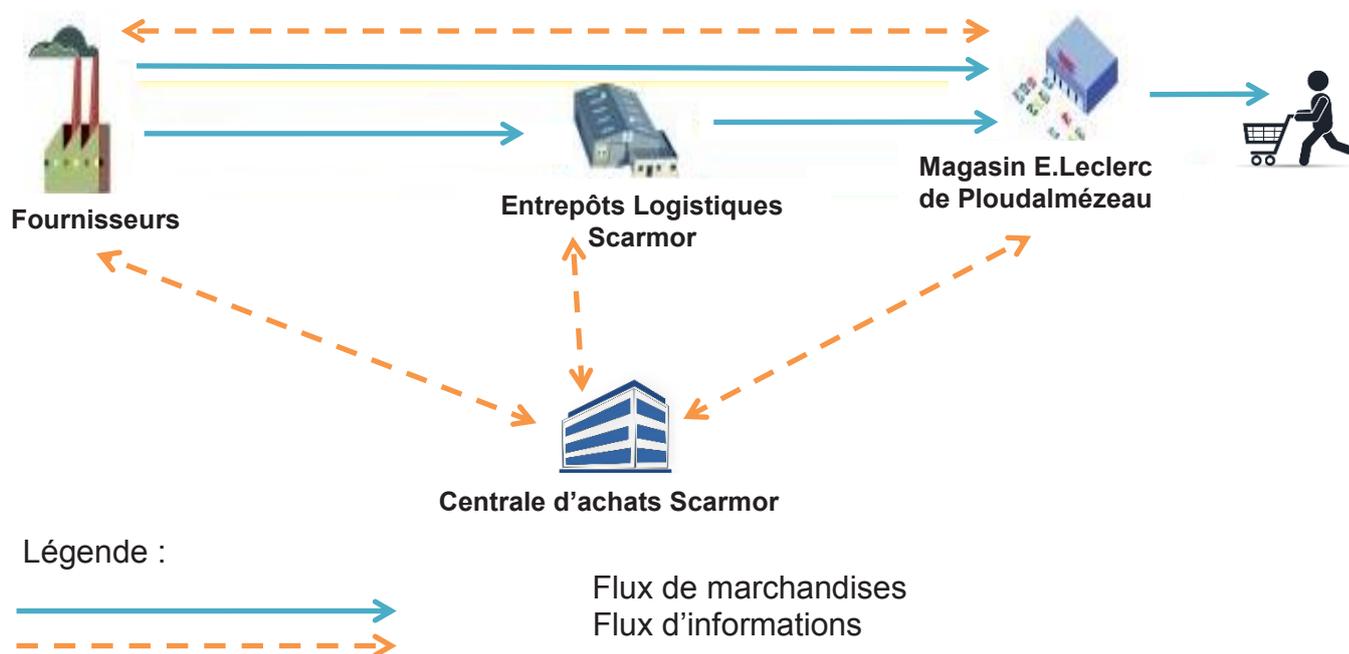
Les modes de consommation sont en train de changer en profondeur. [...] En France, les volumes de produits de grande consommation achetés dans les grandes surfaces alimentaires ont chuté de 0,8 % en 2018 selon la société d'études IRI. En valeur, en revanche, les ventes ont progressé de 1,1 %. « *Les Français [...] veulent consommer moins, mais mieux. Ils achètent, par exemple, de plus en plus de produits biologiques* » explique Emily Mayer, directrice des affaires stratégiques chez IRI. [...]

Le cabinet Kantar WorldPanel constate aussi chez les Français un désir de consommation plus responsable. « *Pour consommer mieux, les consommateurs sont prêts à mettre le prix dans des produits de qualité et plus sains. Ils sont même prêts à payer plus cher pour valoriser le travail des agriculteurs* » souligne le cabinet.



Source : Pour l'Eco, n°8, avril 2019, p. 33-34

#### Document 7. La chaîne logistique (*supply chain*) du magasin



Source. Les auteurs

#### Le rôle de la Scarmor

La Scarmor est une coopérative d'achats créée en 1969 par Édouard Leclerc. Son rôle consiste à approvisionner les 43 magasins E.Leclerc bretons qui y adhèrent en négociant et achetant des produits pour eux.

Il s'agit ainsi de contribuer au développement du chiffre d'affaires et aux performances globales des 43 magasins par la mise en place d'organisations et de moyens communs. La Scarmor est un « outil collectif » au service de tous les magasins E.Leclerc de Bretagne.

En parallèle, il existe quatre entrepôts logistiques (appelées plateformes logistiques) qui dépendent de la Scarmor.

*Source : entretien avec Rémy Jestin, directeur général du magasin de Ploudalmézeau*

#### **Document 8. L'autonomie des acteurs : l'exemple de la gestion d'un rayon**

Chez E.Leclerc, le chef de rayon peut être vu comme un « mini-chef d'entreprise » qui gère son rayon comme une petite entreprise. Il est responsable d'une zone délimitée du magasin définie autour d'une gamme de produits (références). La direction du magasin lui assigne des objectifs de chiffre d'affaires et de rentabilité à réaliser chaque mois, avec l'obligation de respecter les stratégies de l'enseigne. Il a également la responsabilité d'organiser le travail de son équipe, de la motiver et de gérer le recrutement.

Il dispose d'un budget et de moyens d'actions. Il choisit les produits proposés au consommateur, il gère les stocks et passe les commandes auprès des fournisseurs. Avec son équipe commerciale, ils animent et agencent le rayon (présentation des produits, mise en rayon, étiquetage, etc.). Ils forment un groupe autonome et réactif, capable de lancer des promotions et des animations pour augmenter les ventes du rayon ou de référencer rapidement des nouveaux produits.

*Source : les auteurs, d'après le recueil du témoignage d'un chef de rayon*

#### **Document 9. Les ventes de chocolat en France**

Près de 70 % de chocolat sont vendus en grandes et moyennes surfaces, les 30 % restant sont commercialisés par d'autres circuits (détaillants, stations-services, kiosques, boulangeries, etc.).

En 2020, les ventes de chocolat dans les enseignes de la grande distribution (grandes et moyennes surfaces) en France ont représenté en volume 354 935 tonnes pour une valeur de 3,329 milliards d'euros. Les parts de marché en volume et par catégorie de produits ont augmenté de 2,3 points par rapport à 2019 en ce qui concerne les tablettes de chocolat pour s'établir à 38 % de parts de marché du chocolat en volume. [...].

Les ventes sont marquées par deux temps forts : Noël et Pâques.

**Total des ventes en 2020**  
**(en % par rapport au total de 354 935 tonnes vendues en France)**



Source : [syndicatduchocolat.fr/les-chiffres-cles-du-secteur/](http://syndicatduchocolat.fr/les-chiffres-cles-du-secteur/)

**Document 10. Le référencement d'une tablette de chocolat fabriquée par un chocolatier local**

Le magasin de Ploudalmézeau vend à ses clients une tablette de chocolat produite par un fournisseur local au prix de 2,84 € HT.

En moyenne, l'hypermarché vend 72 tablettes par mois, appelées « unités de vente consommateur » (1 tablette = 1 UVC). Les ventes des tablettes de chocolat sont assez stables tout au long de l'année (aucune variation saisonnière).

Le magasin E.Leclerc de Ploudalmézeau évite de surstocker de la marchandise (sauf exception) afin de respecter ses engagements sur les prix. La stratégie logistique développée par le magasin est le flux tendu.

Auparavant, le magasin de Ploudalmézeau commandait directement auprès du chocolatier qui faisait parvenir la commande à l'hypermarché par le biais d'un transporteur routier. Désormais, c'est la centrale d'achats qui centralise les remontées de commandes informatisées passées par les 43 magasins E.Leclerc bretons qui adhèrent à la centrale d'achats. La livraison au magasin s'effectue environ une semaine après la commande, après que les produits sont passés par les entrepôts de la centrale d'achats. Ce circuit permet d'optimiser les flux, de réduire les coûts d'approvisionnement de chaque magasin et d'obtenir des conditions d'achats plus favorables notamment des remises.

Le produit est intégré dans le rayon chocolat, dans l'espace dédié aux tablettes de chocolat. Cette référence représente une surface de 1 % du linéaire. Le magasin propose 104 références de tablettes de chocolat pour satisfaire les envies des clients (chocolat noir, au lait, blanc, aux noisettes, etc.).

La rentabilité moyenne des 104 références de tablettes de chocolat vendues par le magasin est de 15 %.

Source : les auteurs

## Document 11. Coût et marge d'une tablette de chocolat

### ***Éléments pour calculer le coût de revient annuel du référencement d'une tablette de chocolat local***

Le coût d'achat des tablettes de chocolat est de 1,32 euros par tablette.

Frais de personnel : il s'agit des salariés ayant en charge le rayon chocolat. Une heure est consacrée à la mise en rayon de cette référence de chocolat chaque semaine (soit 52 semaines par an). Le coût de l'heure de travail pour le magasin s'élève à 18 €.

Frais de stockage et d'étiquetage : le coût est évalué à 0,03 € pour chaque tablette de chocolat.

Électricité : l'éclairage du rayon chocolat coûte 10 € par mois.

Frais de logistique et de transport : il représente 2,02 % du coût d'achat total des tablettes de chocolat.

### ***Marge brute annuelle réalisée par le magasin sur cette référence de chocolat***

	Quantité	Prix Unitaire	Total
Chiffre d'affaires annuel	900	2,84 € HT	2 556 € HT
Coût de revient annuel	900	2,55 €	2 295 €

### ***Calcul de la rentabilité***

Taux de rentabilité = Marge brute annuelle / Chiffre d'affaires \* 100

Source : les auteurs.

## Document 12. Le *drive*, un cadeau empoisonné pour la grande distribution

Le *drive* a mis quelques années à démarrer : c'est le groupe Auchan qui, le premier, a eu l'idée de proposer ce service. En 2004, il crée un « *chronodrive* » à Marcq-en-Barœul (Nord) mais le client doit encore se rendre dans le magasin, passer commande sur une borne, puis récupérer ses produits sur le parking. Cette première version de *drive* vise seulement à éviter les frais de livraison à domicile qui plombent alors le développement de l'e-commerce alimentaire.

Il faudra attendre 2006 pour voir naître le premier *drive* en version entrepôt, avec son site internet dédié, toujours chez Auchan. Un an plus tard, les très puissants adhérents Leclerc de Toulouse se lancent. À partir de 2009, ils convainquent leurs collègues de développer ce format à grande échelle, donnant du même coup le top départ de la bataille générale. Seul Carrefour, emberlificoté dans ses problèmes internes, a raté le virage... pour mieux se rattraper avec 164 ouvertures en 2012, record de l'année.

Mais le risque est réel de déshabiller Pierre sous prétexte de mieux habiller Paul. Le secteur de la grande distribution se retrouve face à une innovation que son succès rend inéluctable : il est contraint de suivre le mouvement, sans pouvoir prendre le temps d'en maîtriser les effets collatéraux, en particulier la cannibalisation des magasins classiques<sup>4</sup> et la faible rentabilité du nouveau modèle.

### **Un développement effréné, mais parfois mal adapté**

Juridiquement, le *drive* est considéré comme un entrepôt et non comme un magasin, et n'a donc pas besoin des autorisations administratives longues et coûteuses nécessaires pour créer des supermarchés. De plus, les investissements sont très raisonnables : de 150 000 à 200 000 euros pour une structure minimaliste ; de 1,5 à 3 millions d'euros pour un *drive* plus sophistiqué, soit cinq à dix fois moins que pour un supermarché moyen. Ceci explique pourquoi les adhérents Leclerc (270 points de vente en *drive*), mais aussi Intermarché (500) ou Système U (480) se sont engouffrés dans la brèche.

Sans trop se poser de questions sur les emplacements – pourtant le b.a.-ba du commerce. « Or, on voit bien que ce mode de vente marche plus ou moins bien selon les régions, fait remarquer Anne-Lise Glauser, directrice au cabinet de conseil PwC, et que les moins de 50 ans sont beaucoup moins intéressés. »

Conséquences : les experts notent qu'au sein d'une même enseigne, les chiffres d'affaires des *drives* peuvent varier d'un à quinze, et que, tous distributeurs confondus, certains ne dépassent pas 500 000 euros quand les meilleurs cartonnent à 20 millions. Beaucoup de *drives* mal adaptés à leur zone risquent à terme de perdre de l'argent.

### **Un fonctionnement plus coûteux qu'il n'en a l'air**

Les autres coûts sont liés aux modèles spécifiques. Il existe en effet trois types de *drives*. D'abord, l'entrepôt accolé à un magasin existant où les marchandises sont stockées et où les chariots sont remplis par des préparateurs de commandes (entrepôt hybride). Avantage : il partage ses frais généraux (stockage, voies d'accès, gestion) avec le magasin frère. « Dans ce système, notre *drive* est rentable, mais moins que nos hypermarchés », confiait sans livrer davantage de détails Vincent Roussel, patron de la centrale d'achats Provera (groupe Cora).

Deuxième formule, l'entrepôt implanté seul, ex nihilo. Il coûte plus cher : le distributeur doit acquérir un terrain et aménager des voies d'accès. La facture peut dépasser 4 millions d'euros. Et l'entreprise est plus risquée : il faut attirer des clients sur une zone moins commerçante. Ce modèle est réservé à ceux qui cherchent à tout prix à venir chasser sur les terres d'un concurrent comme adorent le faire les plus gros adhérents Leclerc (surface supérieure à 3 000 m<sup>2</sup>).

Dernier modèle, le « picking » : des employés du magasin remplissent les chariots en prenant les produits directement dans les rayons, le service *drive* se limitant à un accueil spécifique des voitures sur le parking. Il convient bien aux indépendants type Super U ou Intermarché, parce que les investissements sont réduits et qu'il mobilise peu d'espace : 150 m<sup>2</sup> dans les réserves pour parquer les chariots contre 2 500 et plus de surface totale pour un *drive* classique. Comme le personnel qui remplit les chariots

---

<sup>4</sup> La cannibalisation est le risque que l'augmentation des ventes générées par le *drive* n'entraîne en contrepartie une baisse des ventes des magasins classiques.

est déjà sur place, cela ramène la préparation à 3 ou 4 euros – un coût acceptable, mais qui grimpe avec la taille du magasin : plus il est vaste, plus les employés perdent de temps. Ce type de *drive* reste donc limité aux supermarchés ne dépassant pas 3 000 m<sup>2</sup>. Il a un autre inconvénient : « En période de pointe, entre les clients et les employés qui remplissent les chariots, on joue un peu aux autos tamponneuses », admet un patron d'Intermarché.

### **Un marketing spécifique encore quasi inexistant**

Le diagnostic est simple : promotions, animations, fidélisation des clients, politique de prix et conditionnements spécifiques... : tout ou presque reste à faire pour adapter aux *drives* les techniques qui assurent le dynamisme d'un magasin. « L'animation commerciale demeure aux mains des centrales d'achats, qui négocient indifféremment pour le magasin ou pour le Web, regrette un industriel du secteur agroalimentaire. Or les besoins sont différents. De plus, elles n'ont pas une connaissance fine du marketing digital ». Certains distributeurs ont commencé à réagir. Intermarché a notamment mis en place une nouvelle organisation dès 2012 afin de s'adapter à des circuits de vente de plus en plus variés. « Chaque format doit disposer de gammes et de prospectus sur mesure », estime le président d'Intermarché.

Chez Carrefour, cela fait à peine un an qu'une direction e-commerce travaille à une approche « multicanal ». Objectif : proposer à chaque client une offre à la carte. Il y a urgence. Comme ne cesse de le répéter Serge Papin, le patron de Système U, le commerce alimentaire n'est pas à l'abri de la menace du mastodonte américain Amazon (même si, sur le secteur de la grande consommation, il pèse encore moins de 1% de part de marché en France). S'il décidait de monter en puissance, sa redoutable maîtrise de la relation clients pourrait balayer tous les efforts déjà entrepris.

Source : d'après [www.capital.fr](http://www.capital.fr)

### **Document 13. Optimiser la préparation des commandes**

**L'heure est à l'organisation des rayons et des espaces de préparation pour les commandes des *drives*. S'y ajoute une couche technologique pour gagner en efficacité lors de la formation des commandes.**

La préparation de commandes est le nerf de la guerre où se gagnent ou se perdent les points de rentabilité. Gros consommateur de personnel pour le picking quand les employés vont chercher les produits en rayon ou dans l'entrepôt dédié, le *drive* dispose d'une palette de modèles s'adaptant à une volumétrie des commandes très variable. Parmi les leviers, le matériel joue son rôle avec des technologies qui se sont améliorées. Au point que des nouveaux salariés peuvent être opérationnels en une demi-journée, après une formation sur le terrain.

Dans un entrepôt *drive* que nous avons visité, un système *go-to-light*, développé par Pickeos et reposant sur des lumières multicolores, s'allumait devant chaque rayon pour indiquer au préparateur où il devait se rendre, en optimisant déplacement et logique de collecte. Parfait pour les débutants qui ne connaissent pas l'agencement des lieux, avec une couleur attribuée à chacun (parmi 26 couleurs possibles). Dans le même ordre, le *pick-to-light* associé aux étiquettes électroniques qui clignotent pour

signaler le bon emplacement en magasin, permettrait 10 % de gain de temps sur la collecte pure. À l'éclatement, le *put-to-light* est aussi un atout en faisant clignoter le bac où disposer le produit plutôt qu'un simple numéro de bac renseigné. L'équipement individuel est aussi clé avec des PDA (assistants personnels) sur lesquels les applications métiers doivent être intégrées : flashage, scan, affichage des produits. Avec ce type d'outils déployés depuis 2019, Intermarché assure avoir gagné 20 % de productivité.

[...] « Nous mécanisons de plus en plus nos entrepôts et l'enjeu est de passer du mètre carré au mètre cube. Un site non mécanisé peut le devenir rapidement. Car il faut préparer dès aujourd'hui la demande qu'on y aura d'ici deux à trois ans », indique Mourad Bensadik, directeur e-commerce de Carrefour France, alors qu'il nous fait visiter la plate-forme de préparation automatisée (PPC) du Plessis-Pâté (91), où les bacs de stockage se dressent jusqu'à 12 mètres de haut. En plus de ces quatre énormes plates-formes de préparation en France, le distributeur a mis sur pied une quinzaine de sites *drives* hybrides [...] . Une piste à ne pas négliger. Pour Grégory Boulanger, *managing director* d'Accenture : « Dans un magasin, les frais de personnel varient de 9 à 11 % du CA. Dans un modèle de *picking* magasin, ce ratio dépasse les 15 %. Un modèle automatisé le ramène à 11-12 %. Être rentable est possible à condition de mettre le bon niveau d'automatisation et d'avoir les volumes. »

L'ORGANISATION IDÉALE SELON LE VOLUME DE COMMANDES



« La productivité de la préparation de commandes dépend du volume à traiter. Sur des Market ou des petits hypers, le picking magasin reste assez efficace. Ensuite, c'est une question de taille d'entrepôt, avec des modèles industriels, manuels ou automatisés. »



Elodie Perthuisot, directrice exécutive e-commerce, data et transformation digitale du groupe Carrefour

Source : LSA - M. L.

#### Document 14. Quelques éléments d'analyse sur la gestion d'un *drive*

Coût mensuel d'un salarié « *driver* » (charges patronales comprises) : 1 700 euros.

Coûts fixes mensuels hors masse salariale pour un *drive* en picking : 2 500 euros

Coûts fixes mensuels hors masse salariale pour un *drive* en entrepôt hybride : 10 000 euros

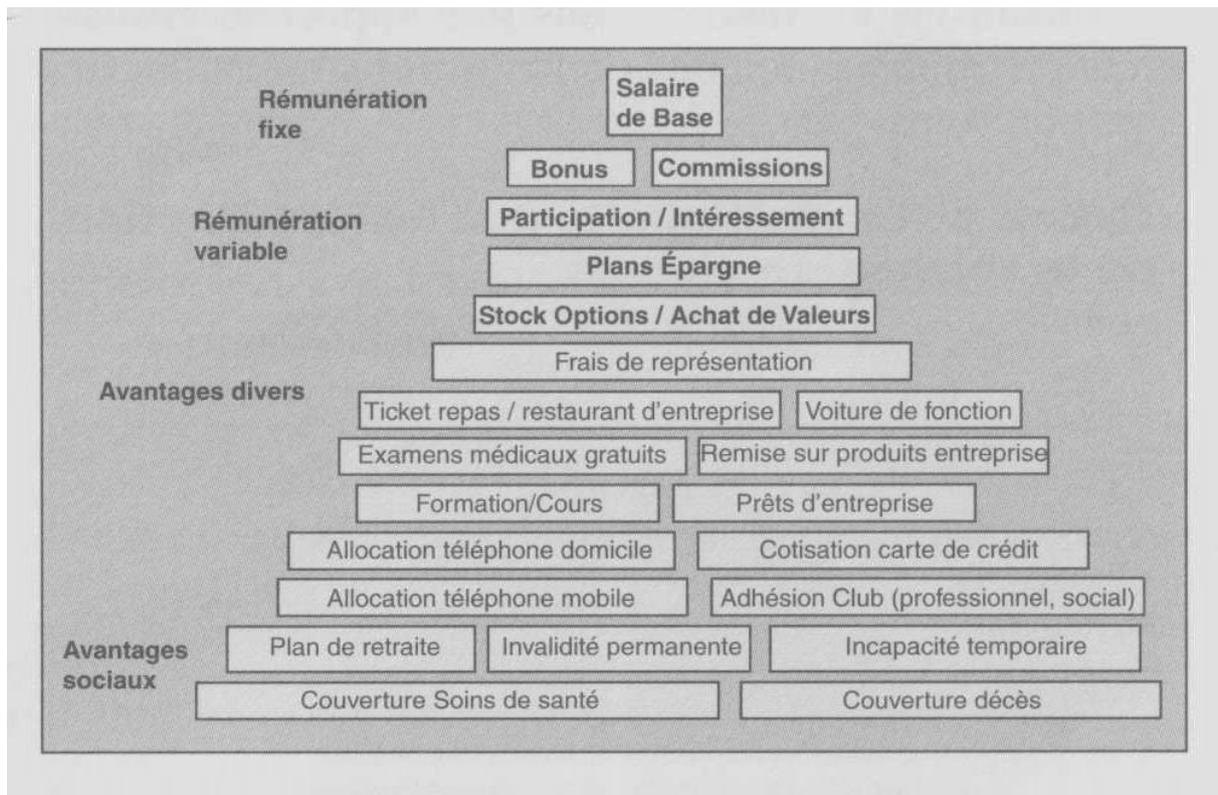
Marge nette du panier moyen d'un consommateur en *drive*, en tenant compte des gains de productivité attendus :

- ✓ 40 % du panier à une marge de 10 %
- ✓ 30% du panier à une marge de 18 %
- ✓ 30% du panier à une marge de 40 %

Le taux de marge sur coût variable est ainsi de 21,4 %.

Source : les auteurs

## Document 15. Les éléments de la motivation (extrinsèque et intrinsèque)



Les éléments intrinsèques de la rémunération dépendent :

- du sentiment de réalisation de soi, de sécurité ou d'estime de soi ;
- des possibilités de développement des compétences et d'opportunité de carrière ;
- du climat de travail et du plaisir de travailler ;
- des différentes caractéristiques propres à la tâche (variété, autonomie, rétroaction ...).

La rémunération ne constitue pas la seule motivation des salariés. La justice sociale jouerait un rôle prépondérant. Avoir le sentiment d'être traité à égalité avec les autres. La théorie de l'équité est née dans les années 1960, suite aux recherches et expériences menées par le psychologue John Stacey Adams. Selon cette théorie, chaque salarié au travail a tendance à comparer sa situation (salaire, avantages, charge de travail...) avec celle des autres personnels au sein de l'entreprise ou en dehors de celle-ci. Cette comparaison peut conduire à un constat de non-équité qui va pousser votre salarié à agir pour rétablir l'équilibre. La recherche de la « justice » est donc un moteur essentiel de la motivation individuelle.

Source : d'après, Sire B., Barthe S., « L'évolution de la notion de rémunération » Cahier français n°333, <https://www.gcrh.ca/gestion-de-la-remuneration/> et <https://www.pole-emploi.fr/employeur/des-conseils-pour-gerer-vos-ress/comprendre-la-motivation-de-vos.html>

**Document 16. Cartographie des compétences pour le rayon « Fromages et produits frais »**

Le chef du rayon « Fromages et produits frais » souhaite recruter les mêmes saisonniers que l'année dernière. Il a réalisé l'évaluation de leurs compétences sous forme de grille.

**Cartographie des compétences pour le rayon « Fromages et produits frais »**

Saisonnier	Approvisionner et ré-approvisionner le rayon	Présenter les produits avec goût et précision conformément aux consignes de son ou de sa supérieur.e	Respecter les horaires	Être à l'écoute des clients	Préparer le rayon lors du lancement d'opération de promotion ou de solde	Respecter les conditions d'hygiène et de propreté	Intégrer dans sa fonction celle de caissier ou caissière
Amélie <sup>5</sup>	■	▣	■	■	▣	■	□
Kamel	■	■	■	▣	▣	■	□
Paula	■	■	■	▣	■	■	-
Christophe	▣	▣	■	▣	□	▣	-

■ : Maîtrise satisfaisante de l'opération

▣ : Manque de maîtrise de l'opération

□ : Absence de pratique de l'opération, mais connaissance des principes

- : Pas de pratique de l'opération ni de formation théorique reçue

Source : d'après <https://www.lequidedesmetiers.fr/fr/metier/employe-libre-service> et <https://iseor-formations.com/>

<sup>5</sup> Les prénoms ont été modifiés pour des raisons de confidentialité.

## Document 17. Entretien avec Rémy Jestin, directeur général de magasin

« L'emploi de caissière est occupé à 80 % par des femmes même si des hommes, pour l'essentiel des étudiants, travaillent aussi en caisse. C'est un métier exigeant, avec des horaires difficiles, qui oscille entre contraintes de rendement et service au client. Nous faisons toujours le maximum pour concilier vie privée et professionnelle pour ce type d'emploi.

Soumis à une organisation du travail autour du « juste à temps » et du « zéro stock », le travail des magasiniers et des employés libre-service est également marqué par les cadences à tenir et les horaires très matinaux, voire nocturnes.

Occuper un poste de vendeur offre davantage d'autonomie et mobilise des compétences plus valorisées que celles requises pour les postes d'hôte de caisse ou d'employé libre-service. Les tâches sont plus variées et le conseil au client plus prononcé dans le commerce spécialisé (produits électroniques, électroménagers et culturels) que dans l'alimentaire.

Notre magasin présente deux constantes importantes : la stabilité de l'effectif salarié signe d'un bon climat social et une forte saisonnalité entre mai et septembre. L'effectif est composé pour partie de salariés anciens, stables et à temps plein, mais nous avons aussi recours aux saisonniers pendant la période estivale. C'est une période au cours de laquelle le secteur connaît non seulement un regain d'activité intense en raison des touristes présents sur la zone et qu'il est marqué aussi par les congés d'été du personnel du magasin.

Nous recrutons souvent les enfants des employés et nous avons réussi à fidéliser nos saisonniers qui reviennent chaque année. Le recrutement des employés (manutentionnaire, hôte de caisse, employé libre-service ou vendeur) constitue la majeure partie des embauches en contrat saisonnier.

Un des enjeux en matière de saisonnalité est d'arriver à garder nos compétences spécifiques (gestion de rayon, de linéaire, connaissance produit) et donc à maintenir un niveau de compétence minimale.

Bon an mal an, notre pyramide des âges se modifie aussi. Le nombre de départs à la retraite augmentant de 25 à 30 % chaque année, les 60 ans et plus représentent 5 % de notre effectif et les 55-59 ans, 15 %. Le vieillissement progressif de l'effectif entraîne le développement de pyramides en forme de « champignon ».

Je veille aussi à entretenir la motivation de mes salariés (ce qui in fine permet aussi le maintien des compétences dans l'entreprise). La motivation passe par une prime d'intéressement et de participation (25 % du profit), ce qui correspond à environ un à trois mois de salaires de prime. Il existe deux types d'intéressement : une prime collective identique pour tous, ou une prime par rayon. Mais je souhaite faire évoluer le modèle ... Je reste ouvert à d'autres formules motivantes pour mes salariés afin d'enrichir et d'élargir les tâches confiées.

Enfin je souhaite renforcer l'intrapreneuriat. L'idée est que des collaborateurs peuvent entreprendre à l'intérieur de l'organisation, en mode *start-up* interne, pour générer des

projets, de nouvelles activités, de nouveaux *business* et sources de revenus. Je souhaite libérer les énergies créatrices de mes collaborateurs et créer de nouvelles sources de diversification de nos activités en utilisant des ressources, idées et autres actifs internes « dormants » ou non exploités. Pour l'instant nous proposons des services concernant l'hypermarché à prédominance alimentaire, une station-service, un *drive*, une parapharmacie, un espace culturel et multimédia, un espace sport et loisirs ... et rien ne doit nous empêcher de voir plus loin en proposant de nouvelles activités.

Les bénéfiques sont également humains. L'adoption de nouveaux comportements, plus agiles et entrepreneuriaux permet au magasin de faire évoluer sa culture, de développer de nouvelles compétences en interne (collaboration, créativité, leadership, pilotage de projets complexes, etc.) et d'attirer des collaborateurs qui bousculent des habitudes parfois bien établies dans les grandes organisations. Apprendre à intraprendre est donc un nouvel enjeu pour notre magasin.

En miroir, intraprendre pour apprendre est un enjeu pour le développement de compétences des individus, face à un marché du travail lui aussi en rupture, fait d'instabilités et d'incertitudes. La conduite de projets innovants au sein d'une entreprise représente une situation d'apprentissage unique pour un collaborateur ou pour un saisonnier, futur manager. Elle permet de comprendre de l'intérieur, par l'action, l'ensemble des mécanismes favorisant ou inhibant les dynamiques de changement, transformations et innovation.

Il faut arriver à impliquer l'ensemble de l'entreprise grâce à une offre de formation destinée aux collaborateurs ne travaillant pas directement sur le projet, mais identifiés pour leur capacité à y apporter de la valeur ou simplement pour leur envie de participer. Les collaborateurs peuvent apporter de précieuses connaissances métier, des compétences, du réseau ou simplement du temps au projet, tout en étant formé au management de la créativité et à la posture d'entrepreneur. En diffusant la culture de l'innovation un peu plus à chaque projet, cette ouverture crée un cercle vertueux qui rend le programme de plus en plus efficace et fluide ».

*Source : propos librement retranscrits à partir de <https://www.cairn.info/revue-de-l-ires-2013-1-page-45.htm> et <https://theconversation.com/intraprendre-pour-apprendre-et-apprendre-a-intraprendre-112105>*