

## **UE D - TECHNIQUES PROFESSIONNELLES**

*Bachelor européen en gestion et management de la distribution*

*UC D31*

L'utilisation de la calculatrice est autorisée

Les annexes 3, 4, 6, 9 et 10 sont à rendre avec la copie

Type d'épreuve : Rédaction (Etude de cas)

Durée : 6 heures

Session : Juin 2019

**BAREME DE NOTATION**

Dossier 1 - Le drive : un cadeau empoisonné	25 points
Dossier 2 - Evaluer les performances en point de vente	55 points
Dossier 3 - Optimiser la place des produits en rayon	30 points
Présentation et orthographe	10 points
<b>Total</b>	<b>120 points</b>

**LISTE DES ANNEXES**

<i>Annexe 1</i>	Le drive, un cadeau empoisonné.....	<i>Pages 5-7</i>
<i>Annexe 2</i>	Performances d'Intermarché Dijon en janvier 2018 .....	<i>Page 8</i>
<i>Annexe 3</i>	Performances d'Intermarché Dijon en mars 2018 .....	<i>Page 9</i>
<i>Annexe 4</i>	Tableau de bord.....	<i>Page 10</i>
<i>Annexe 5</i>	Vos objectifs pour le mois de mars.....	<i>Page 11</i>
<i>Annexe 6</i>	Objectifs de l'animation commerciale.....	<i>Page 12</i>
<i>Annexe 7</i>	Cahier des charges de l'animation commerciale.....	<i>Page 13</i>
<i>Annexe 8</i>	Raguin et la cancoillotte sucrée.....	<i>Page 14</i>
<i>Annexe 9</i>	Données de répartition du rayon .....	<i>Page 15</i>
<i>Annexe 10</i>	Nouvelle allocation du linéaire.....	<i>Page 16</i>

⇒ Dossier 1 - Le drive : un cadeau empoisonné

Annexe 1

### Question 1

**Le drive correspond-il à un nouveau mode de distribution ?**

### Question 2

**Pourquoi, selon cet article, l'euphorie du drive sera de courte durée ?**

### Question 3

**Quelles sont les difficultés rencontrées par les enseignes ? Les fournisseurs ?**

⇒ Dossier 2 - Evaluer les performances en point de vente

Annexes 2 à 8



Cancoillotte est une appellation désignant un fromage français à pâte fondue fabriqué en Franche-Comté. Elle est obtenue à partir d'un mélange de metton (lait écrémé caillé) et d'eau additionné de beurre en fin de préparation. Sur ce segment du marché des fromages cher aux Francs-Comtois, plus d'une cancoillotte sur deux porte la marque La Belle Etoile. La recette est tenue secrète depuis 1880.

Vous êtes commercial pour la maison RAGUIN et vous analysez les performances de l'enseigne Intermarché de Dijon situé 11, Bd de l'université.

### Question 1

**À partir des annexes, complétez le tableau en annexe 3 et le tableau de bord en annexe 4.**

*Les annexes 3 & 4 sont à rendre avec la copie.*

### Question 2

**Commentez les résultats du tableau de bord en annexe 4. Quels critères influent sur ces résultats ?**

### Question 3

**Préconisez des actions commerciales pour améliorer les performances de la marque.**

### Question 4

**En mars, vous avez réalisé une animation commerciale dans l'Intermarché de Dijon. Avez-vous atteint vos objectifs ? Complétez le tableau en annexe 6.**

*L'annexe 6 est à rendre avec la copie.*

### Question 5

**En vous référant à l'annexe 7, calculez le coût de l'animation commerciale « La cancoillotte aux fruits rouges » pour Intermarché.**

### Question 6

**Déduisez le nombre de références supplémentaires que doit vendre l'enseigne pour que l'animation soit rentable.**

⇒ Dossier 3 - Optimiser la place des produits en rayon

Annexes 9 & 10



Vous êtes chef de secteur chez Purina (groupe Nestlé) et vous venez contrôler si la place de vos produits en rayon à Intermarché Dijon est optimale.

### Question 1

**Calculez les IS au CA et à la marge pour votre marque et vos concurrents.**

*L'annexe 9 est à rendre avec la copie.*

### Question 2

**Quelles sont vos conclusions ?**

### Question 3

**Proposez une nouvelle allocation du linéaire à partir du % de marge réalisée.**

*L'annexe 10 est à rendre avec la copie.*

## Le drive, un cadeau empoisonné

**En permettant d'acheter en ligne et de récupérer ses courses presque sans sortir de voiture, les drives ont connu un succès fulgurant. Mais leur rentabilité fait débat.**

Nombre de clients multiplié par deux, chiffre d'affaires en hausse de 130 %, trois ouvertures chaque jour. Toute la profession se frotte les yeux à la lecture de ce bilan 2012 mirifique. Les résultats d'une start-up particulièrement inventive ? Non, ceux du « drive », ce service qui permet au consommateur de faire ses courses sur Internet, puis d'aller les retirer sur le parking d'un supermarché ou d'un entrepôt, pratiquement sans sortir de sa voiture.

Une petite révolution dans la grande distribution : la barre des 2 000 points de livraison vient d'être franchie, et plus de 5 millions de familles françaises s'y rendent deux ou trois fois par mois. L'an dernier, elles y ont dépensé pas loin de 2 milliards d'euros, ce qui représente 2,8 % de toute la consommation alimentaire. Soit plus que la part de marché de tous les Aldi de France ou celle des supermarchés Franprix.

### 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 Web dédié : toujours chez Auchan et dans le Nord, à Faches-Thumesnil. Un an plus tard, les très puissants adhérents Leclerc de Toulouse se lancent.

A 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.

Du coup, les drives apportent une bouffée d'oxygène à des distributeurs qui s'arrachent les cheveux à essayer d'enrayer la baisse de fréquentation de leurs hypermarchés. Mais le risque est réel de déshabiller Pierre sous prétexte de mieux habiller Paul.

Le secteur 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 et la faible rentabilité du nouveau modèle.

### Il y a quatre raisons de penser que l'euphorie sera de courte durée

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

« Pour le moment, les distributeurs sont juste lancés dans une course aux mètres carrés ». Pour Pierre Denis, président du cabinet Retail Explorer, les enseignes n'ont d'autre choix que de développer à tout prix leur réseau de drive. En retrouvant leurs vieux réflexes : occupons le terrain, faute de quoi un concurrent le fera à notre place.

En moins de deux ans, Leclerc et les autres ont équipé quasiment 50 % de leurs hypers en drive. Il est vrai que le montage est alléchant. 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 ou des hypers.

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 ».

Cette précipitation a aussi des conséquences sur l'offre produit, plus restreinte qu'en magasin. Résultat, l'assortiment est parfois mal adapté à la clientèle locale.

Pour l'heure, ce n'est pas encore la priorité des enseignes. « On voudrait bien discuter avec les distributeurs, s'agace un responsable d'une grande marque de détergents, mais on a beaucoup de difficultés à trouver un interlocuteur : tous leurs efforts sont concentrés sur l'expansion du réseau ».

Conséquences : les experts notent qu'au sein d'une même enseigne, les chiffres d'affaires des drives peuvent varier de 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***

Bien sûr, le drive permet d'économiser sur certains frais de personnel (pas de lignes de caisses) et sur l'aménagement (rayons, décoration, etc.) mais, même avec une bonne organisation, une préparation de commande prend au moins vingt à trente minutes. Soit 10 euros environ par chariot (une demi-heure de Smic charges comprises).

Ce qui n'est pas négligeable : cela peut représenter plus de 10 % du prix d'un panier moyen (de 90 à 120 euros selon les enseignes) et ce service n'est pas facturé au client.

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. 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), lors d'une conférence organisée par le magazine spécialisé « LSA ».

D'autres responsables d'enseignes sont moins affirmatifs, d'autant que les comptes d'exploitation sont mêlés à ceux du magasin accolé.

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.

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 mètres carrés 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 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 mètres carrés. 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.

### ***Des ventes totales forcément plus faibles***

La baisse du chiffre d'affaires global est le risque majeur que le drive fait peser sur la grande distribution, car le principe des vases communicants est loin d'être garanti, en raison de trois facteurs.

D'abord, parce que le drive offre moins de choix (7 500 produits en moyenne, contre 50 000 pour un hypermarché) et beaucoup de prix bas.

Au passage, le bon vieux système du « mix » en prend un sacré coup.

Petit rappel des règles de la distribution en hypermarché : on gagne de l'argent en jouant sur la profondeur de gamme. C'est-à-dire que, pour un produit donné (de l'eau minérale, par exemple), on multiplie les marques, les formats, les caractéristiques (pétillante, plate, eau de montagne ou de source...).

Le tout avec une palette de prix très large.

Au contraire, quand l'assortiment est limité, ce qui est le cas pour le drive, on se rabat sur la largeur : beaucoup de familles différentes de produits, mais avec très peu de choix. En gros, une grande marque et une marque de distributeur pour chaque produit.

Résultat : à volume égal de marchandise achetée, le ticket de caisse sera inférieur en drive.

Ensuite, le drive limite l'impulsion et les achats inutiles. Fini, les petits coups de cœur pour la bouteille de bordeaux en promotion ou la barre de chocolat judicieusement placée avant les caisses.

L'achat d'impulsion est bien plus compliqué à provoquer sur un site Web. « Il y a un an, j'ai eu quelques sueurs froides en découvrant nos chiffres de vente en drive, reconnaît Franck Seurin, responsable marketing chez Solinest, qui vend entre autres les sucettes Chupa Chups et les bonbons Mentos, deux articles typiques des achats d'impulsion. Aujourd'hui, c'est mieux, mais on est encore loin de nos ventes en magasin ».

Sur les rayons sensibles à l'impulsion (confiseries et chocolats), certains voient pratiquement leur chiffre d'affaires divisé par deux ! Et le webacheteur alimentaire a d'autres gros défauts : il compare les prix, ne recherche pas les nouveautés et contrôle ses stocks.

Troisième facteur, enfin, une cannibalisation plus forte que prévu.

Les distributeurs appliquent ce modèle : au drive les produits de base, aux magasins les articles plus sophistiqués.

Ils pensent ainsi protéger leurs hypers en obligeant, selon eux, les clients à venir en magasin pour compléter leur panier.

Mais le cabinet d'études de la consommation Kantar Worldpanel a calculé que 65 % des ventes en drive sont prises aux hypermarchés, en particulier aux plus grands d'entre eux.

Et les enquêtes montrent que, pour compléter leurs achats, les adeptes du drive ont plutôt tendance à se rendre chez le fromager ou le boucher du quartier.

### ***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. Les Mousquetaires ont 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.

*Francis Lecompte, www.capital.fr*

## Performances d'Intermarché Dijon en janvier 2018

Gamme Cancoillotte RAGUIN	Prix TTC	Quantités vendues	Objectif CA HT de la marque
Nature 500 g	4,99 €	132	700 €
Nature 250 g	2,99 €	270	900 €
Ail 250 g	2,99 €	157	500 €
Vin blanc 200 g	2,95 €	128	500 €
Metton 250 g	3,55 €	79	300 €
Total		766	

Le taux de marque est de 22 %.

Le taux de TVA est de 20 %.

**Performances d'Intermarché Dijon en mars 2018**  
(A rendre avec la copie)

N° de candidat :

Gamme Cancoillotte RAGUIN	Prix TTC	Quantités vendues	CA HT réalisé par le distributeur	Marge réalisée par le distributeur
Nature 500 g	4,99 €	245		
Nature 250 g	2,99 €	658		
Ail 250 g	2,99 €	147		
Vin blanc 200 g	2,95 €	361		
Metton 250 g	3,55 €	135		
Total		1 546		

Le taux de marque est de 22 %. Arrondissez les résultats 2 chiffres après la virgule.

Le taux de TVA est de 20 %.

**Tableau de bord**  
(A rendre avec la copie)

N° de candidat :

Gamme Cancoillotte RAGUIN	Prix TTC	Prix HT	Quantités vendues	CA HT réalisé par le distributeur	Objectif CA HT de la marque	Marge réalisée par le distributeur	Ecart de CA en %
Nature 500 g	4,99 €		132		700 €		
Nature 250 g	2,99 €		270		900 €		
Ail 250 g	2,99 €		157		500 €		
Vin blanc 200 g	2,95 €		128		500 €		
Metton 250 g	3,55 €		79		300 €		
Total			766		2 900 €		

Le taux de marque est de 22 %. Arrondissez les résultats 2 chiffres après la virgule.  
Le taux de TVA est 20 %.

### **Vos objectifs pour le mois de mars**

Objectifs :

- Multiplier les ventes globales en volume par 2 par rapport au mois de janvier.
- Obtenir des ventes en valeur de la référence Nature 250 g de + 1 500 €.
- Enregistrer une hausse de marge brute HT de 80 %.
- Mettre davantage en avant la référence Ail 250 g.

**Objectifs de l'animation commerciale**  
(A rendre avec la copie)

N° de candidat :

Objectifs Animation commerciale	Résultats janvier	Objectifs mars	Réalisation	Ecart	Commentaires
Objectif 1 : Multiplier les ventes globales en volume par 2 par rapport au mois de janvier					
Objectif 2 : Obtenir des ventes en valeur de la référence Nature 250 g de + 1 500 €					
Objectif 3 : Enregistrer une hausse de la marge brute HT de 80 %					
Objectif 4 : Mettre davantage en avant la référence Ail 250 g					

## Cahier des charges de l'animation commerciale

### CAHIER DES CHARGES DE L'ANIMATION COMMERCIALE

Date : 31 mars – Lieu : Intermarché de Dijon (21) – animateur : Agence de Dijon

L'animateur sera présent de 10h00 à 18h30 avec une pause déjeuner de 1h30.

L'animateur est payé 10 € brut de l'heure.

Les charges sociales patronales sont de 40 %.

Le stand coûte 150 € HT.

Les produits de dégustation = 175 € HT sont pris en charge par Raguin.

La référence « Cancoillotte fruits rouges » = 4,50 € PV TTC.

## Raguin et la cancoillotte sucrée

**La fromagerie de Vercel, spécialiste de la cancoillotte, vient de commercialiser des parfums, chocolat, fruits rouges et abricot.**

C'est une révolution dans le monde pas si conservateur que cela de la cancoillotte.

Tout de même, le deuxième producteur de cancoillotte en France, Raguin à Vercel, derrière le leader La Belle étoile à Franois, se lance dans les modèles sucrés.

Depuis peu, la Chocoillotte, la Fruicoillotte fruits rouges mais aussi abricot, sont commercialisés.

« C'est un an de travail avant d'y arriver, notait, hier, Didier Humbert, directeur du site de Vercel. On a testé auprès d'un petit panel parmi nos salariés, dans le secret. Puis, on a élargi le cercle. Entre autres auprès des enfants. Enfin, on a organisé des démonstrations dans les supermarchés. »

### Produit sacré

Le résultat : ces trois modèles sucrés qui s'ajoutent à la gamme des neuf produits salés existant déjà chez Raguin.

Le but est de toucher l'instant du petit-déjeuner, du goûter ou du dessert chez les jeunes.

Le produit n'a pas suscité l'indifférence. « Certains plus traditionalistes ne voulaient pas que l'on touche à leur cancoillotte. »

Trop tôt pour savoir quel impact commercial a le produit sucré. « On saura à la fin de l'année ».

A noter que Raguin n'est pas la première des quelque vingt marques de cancoillotte à se lancer dans le sucré.

### Un dessert maigre

Maurond à Gray-la-Ville (Haute-Saône) s'était lancée, il y a environ un an, dans la cancoillotte au chocolat.

« En tout cas, cela reste de la cancoillotte, ajoute Didier Humbert qui dirige ce site de Vercel et ses 90 salariés. La base, c'est du metton affiné auquel on ajoute après un goût plus sucré. »

L'autre atout, sur lequel la marque aura tout intérêt à communiquer, c'est la qualité nutritionnelle du produit.

Un fromage maigre, fait avec des produits naturels, sans surdosage de sucre et d'huile de palme. D'ailleurs, on ne trouve pas de palmier en Franche-Comté.

### On a goûté !

Animation, hier, à la rédaction où une dégustation des trois cancoillottes sucrées a été organisée.

C'est bien la version « fruits rouges » qui obtient le plus de succès, à la fois douce et sucrée malgré un aspect rose pâle pas très attirant. La version chocolat a divisé. « C'est celle qui a le goût le plus prononcé de cancoillotte avant l'arrivée du chocolat. C'est fromage et dessert en même temps.

*Est Républicain – Philippe Sauter*

**Données de répartition du rayon**  
(A rendre avec la copie)

N° de candidat :

Familles	Linéaire développé	% LD	Chiffre d'affaires €	% CA	MB €	% MB	IS CA	IS MB
Friskies	28		614 000		92 100			
Concurrent 1	17		416 000		62 400			
Concurrent 2	10		258 000		46 440			
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100</b>	<b>1 288 000</b>	<b>100</b>	<b>200 940</b>	<b>100</b>		

**Nouvelle allocation du linéaire**  
(A rendre avec la copie)

N° de candidat :

Familles	Linéaire développé	% LD	MB	IS MB	Nouvel IS MB
Friskies	28				
Concurrent 1	17				
Concurrent 2	10				
Total	55				