**Concours général – STMG – Session 2022**

Management et sciences de gestion

**Corrigé**

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

**1.1. Décrire le modèle économique du groupement E.Leclerc – 8 points**

Les clients

* Ménages et particuliers, à la recherche de produits de qualité, à bas-coûts
* Approche multicanale avec les magasins et le développement du drive

L’offre de l’entreprise

* Des produits moins chers que les concurrents
* Une offre de produits plus adaptés, avec un poids des produits locaux supérieurs que chez la concurrence
* Une offre plus simplifiés, avec moins de politique de promotion

L’infrastructure en lien avec l’organisation :

* Activités de grande distribution
* Ressource clés : logistique et relations fournisseurs, locaux commerciaux de grande taille permettant des économies d’échelle, compétences commerciales des RH
* Des magasins autonomes

La structure des coûts

* Charges principales : stockage, achats marchandises, charges de structure

Les sources de profit

* Stratégie de volume plutôt que de prix
* Peu de services complémentaires

Le modèle économique de Leclerc repose ainsi sur une offre à des prix inférieurs à ses concurrents, une offre plus adaptée au marché local, et une structure originale : les magasins en autonomie qui permettre une plus grande souplesse, source de création de valeur.

**1.2. Analyser la pertinence de ce modèle économique au regard des nouveaux modes de consommation – 3 points**

Analyse des nouveaux modes de consommation : forte demande pour les circuits courts, les produits de qualité, les produits *bio*, les produits sains d’un côté ;

De l’autre côté, forte demande pour des produits à bas-coûts, dans un contexte actuel d’inflation et risque de pénurie (non évoqués dans les textes).

Le modèle économique de Leclerc repose sur une offre à bas-coût, avec un poids supérieur de produits locaux, directement négociés auprès des producteurs, en cohérence avec la demande des circuits courts.

L’offre de produits bio semble moins développée que ceux des concurrents, comme Carrefour (pas dans les textes).

**1.3. Repérer les principaux acteurs de la chaîne logistique (*supply chain*) régionale du magasin, en distinguant les parties prenantes internes et externes et leurs rôles respectifs. – 4 points**

Fournisseurs (PP externe) : approvisionnent le magasin, soit directement, soit par l’intermédiaire d’une centrale d’achat

Centrale d’achat Scarmor (PP externe à priori, car n’appartient pas en propre au magasin) : négocie les tarifs et les produits pour les magasins bretons

Entrepôt logistique Scarmor (PP externe) : permet le stockage des approvisionnements négociés par la centrale d’achat.

Le dirigeant du magasin (PP interne) : relations avec la Scarmor pour l’approvisionnement du magasin, et négociations avec des fournisseurs en propre

Le chef de rayon (PP interne) : approvisionnement du rayon dont il est responsable, en accord avec le dirigeant

**1.4. 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. – 5 points**

Description de la structure :

* Des magasins autonomes en propre
* Une grande autonomie laissé aux acteurs (dirigeants et chefs de rayon)

Source d’avantages concurrentiels :

* Une grande réactivité dans la prise de décision (développement du Drive par exemple)
* Une offre plus adaptée au marché local
* Des négociations commerciales plus efficaces, car menées à l’échelle des magasins
* Des coûts de structure plus faibles

Freins de développement

* Un contrôle de la qualité moins rigoureux, comme dans le cas de franchises
* Une surface financière moins importante, car répartie entre les magasins (pas de solidarité au sein du groupement Leclerc)
* L’autonomie des acteurs peut ralentir le déploiement des innovations, car le dirigeant reste décisionnaire

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

**2.1 Analyser la pertinence du référencement de cette nouvelle tablette de chocolat, au regard des nouveaux modes de consommation. 4 points**

Comme cela a été mis en évidence dans la réponse à la question 1.2, les français veulent consommer moins mais mieux et sont prêts à payer plus chers des produits de meilleure qualité et plus sains.

En ce qui concerne cette nouvelle tablette de chocolat, rien ne garantit qu’elle soit a priori de meilleure qualité que ses concurrentes. Mais elle est produite localement et les consommateurs peuvent voir (à tort ou à raison d’ailleurs) dans cette proximité un gage de qualité. Ils peuvent vouloir aussi encourager et soutenir l’économie locale grâce à leurs achats.

Les consommateurs, ou au moins certains d’entre eux, peuvent être également attachés à réduire l’empreinte carbone lié au transport des aliments qu’ils achètent.

Rappelons enfin que Leclerc fait le choix, pour mieux satisfaire les goûts de ses clients, de proposer davantage de produits locaux que d’autres enseignes (comme l’indique le document 4 : la répartition entre les produits locaux et les autres produits est en moyenne de 20 – 80 % dans les magasins Leclerc et de 10 - 90 % chez les concurrents).

Ces arguments laissent donc penser que le référencement de cette nouvelle tablette de chocolat est un choix pertinent.

**2.2 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. 3 points**

La centrale d’achats Scarmor regroupe les achats de 43 magasins Leclerc. Elle est donc en mesure d’obtenir des fournisseurs de bien meilleures conditions tarifaires que celles qu’obtiendrait chaque magasin s’il commandait directement aux fournisseurs.

Cette logique de réduction des coûts d’achat s’applique aussi aux tablettes de chocolat désormais.

Par ailleurs, les livraisons des entrepôts logistiques de la centrale Scarmor au magasin de Ploudalmézeau concernent tous les produits récemment commandés par le magasin. Les livraisons des tablettes de chocolat sont donc regroupées avec celles des autres produits. Ça évite par conséquent au magasin de devoir réceptionner et gérer une livraison spécifique de tablettes de chocolat en provenance directe du fabricant local.

A noter que la vente de ces tablettes de chocolat ne relève plus d’un circuit court (puisqu’il y a désormais deux intermédiaires). Or les circuits courts sont de plus en plus plébiscités par les clients (cf document 5). Mais en réalité, ce changement dans le processus d’achat des tablettes de chocolat est imperceptible par le consommateur. L’intérêt qu’il représente n’est donc pas remis en cause.

**2.3 Retrouver, par le calcul, le coût de revient annuel des 900 tablettes de chocolat commandées et vendues. 6 points**

**Coût de revient annuel des 900 tablettes de chocolat**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Eléments | Calculs | Montant total |
| Cout d’achat tablettes  Frais de personnel  Frais de stockage et étiquetage  Electricité  Frais de logistique et de transport | 900 x 1,32 €  52 s x 1h x 18 €  900 x 0,03 €  12 m x 10 €  2,02 % x 1 188 € | 1 188 €  936 €  27 €  120 €  24 € |
| Cout de revient total  Coût de revient unitaire | 2 295 / 900 | 2 295 €  2,55 € |

**2.4 Calculer la marge brute annuelle puis la profitabilité réalisée sur cette référence de chocolat. – 3 points**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Quantité | Prix Unitaire | Total |
| Chiffre d’affaires annuel | 900 | 2,84 € | 2 556 € |
| Coût de revient annuel | 900 | 2,55 € | 2 295 € |
| Marge brute annuelle | 900 | 0,29 € | 261 € |

Taux de profitabilité = 261 / 2556 = 10,21 %

**2.5 Conclure sur l’opportunité pour le magasin de Ploudalmézeau de poursuivre le référencement de cette tablette de chocolat. – 4 points**

Si, comme indiqué dans la réponse à la question 2.1, la commercialisation de cette tablette de chocolat est pertinente d’un point de vue commercial, elle l’est (pour l’instant) moins d’un point de vue économique et financier. En effet le taux de profitabilité sur cette tablette est quasiment de 5 points inférieur à la profitabilité moyenne des 104 références de tablettes de chocolat vendues par le magasin.

Si le magasin veut « laisser une chance au produit » tout en ayant un objectif d’augmentation du taux de profitabilité, plusieurs actions sont envisageables :

* Augmenter le volume des ventes pour une meilleure répartition des coûts fixes : il s’agira de « mettre en avant » le produit.
* Augmenter le prix de vente unitaire à 3 € (2 295 / 85 %) pour que le taux de profitabilité soit de 15 %. Mais il est difficile d’imaginer que cette augmentation du prix soit sans effets sur le volume des ventes.
* Agir auprès de la centrale d’achat pour l’inciter à négocier un prix d’achat plus bas (d’environ 015 € pour atteindre un taux de profitabilité de 15 %).

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

**3.1 Repérer les différents modes d’organisation possibles d’un *drive* et proposer une organisation adaptée au magasin de Ploudalmézeau. – 4 points**

L’élève doit exploiter la documentation pour présenter les trois formes possibles d’organisation d’un drive :

* 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
* L’entrepôt hybride, l’entrepôt accolé à un magasin existant où les marchandises sont stockées et où les chariots sont remplis par des préparateurs de commandes.
* L’entrepôt seul, implanté sur un terrain aménagé et spécifique des voies d’accès.

Le choix devrait porter sur un modèle hybride car le magasin de Ploudalmézeau est supérieur à 3000 m2 et doit faire face à une fréquentation en pointe l’été.

**3.2 Déterminer le seuil de rentabilité d’un *drive* « en entrepôt hybride » qui emploie 10 salariés.**

Marge nette d’un panier moyen du Drive = 21.4%

CF mensuel = (10 \* 1700) +10 000 = 27 000

SR mensuel = 27 000/21.4%= 126 168 soit 1 514 019 pour le SR annuel

**3.3 Après avoir calculé le poids du seuil de rentabilité du *drive* à atteindre dans le chiffre d’affaires global du magasin, conclure sur la pertinence du mode d’organisation choisi.**

CA global du magasin : 50 000 000

Poids du SR du drive par rapport au CA du Magasin : 3% ce qui est peu.

Pertinence du mode : Un entrepôt hybride devrait être très vite rentabilisé car son SR est bas au regard du CA global du magasin. Ceci permettra de disposer d’un outil performant source de croissance et de rentabilité future pour le magasin.

**3.4 Analyser les enjeux de l’innovation technologique pour la rentabilité du *drive*.**

« La préparation de commandes est le nerf de la guerre où se gagnent ou se perdent les points de rentabilité. »

L’objectif est de gagner en productivité et plus particulièrement d’optimiser la productivité du travail c'est-à-dire le rapport en la VA (ou le CA) et le nombre d’heures travaillées. Intermarché assure avoir gagné 20 % de productivité avec un outil d’innovation technologique.

La technologie permet notamment :

* Aux nouveaux salariés d’être opérationnels plus rapidement,
* D’optimiser les déplacements et le *picking*,
* De gagner 10% sur le temps de collecte,
* De gagner du temps sur la mise en colis,
* De rendre facilement accessible les informations utiles aux Driver.

**3.5 Montrer comment, et sous quelles conditions, le recueil et l’exploitation des données des clients collectées grâce au *drive* pourrait permettre une augmentation de la rentabilité du magasin.**

* Comment et sous quelle condition :

Une meilleure connaissance des clients permet un meilleur ciblage des promotions et un meilleur ciblage de la gamme de produit. Cependant, les besoins marketing du « Drive » sont différents des besoins marketing du magasin. Il est donc nécessaire de bien adapter la démarche markéting au besoin du drive : promotions, animations, fidélisation des clients, politique de prix et conditionnements spécifiques…

* Enjeu : Augmenter la rentabilité
  + Amélioration de la marge nette en mettant en avant un mix produit à forte marge ;
  + Amélioration du panier moyen et donc du CA en proposant une gamme plus conforme aux goûts et besoins des clients du Drive.

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

**4.1. Démontrer l’intérêt d’une GPEC pour le magasin de Ploudalmézeau au regard de ses besoins en ressources humaines**

**La GPEC**

* De la façon la plus simple, la GPEC peut être définie comme une gestion anticipative et préventive des ressources humaines (Anact, 2007).
* Plus précisément, (Citeau, 2000) considère que « la GPEC consiste, à partir d’une stratégie définie en termes d’objectifs, à élaborer des plans d’actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emploi) et les ressources humaines (compétences disponibles) ».
* Cette définition rejoint celle de Thierry et Sauret (1993) qui proposent, sur le fondement du diagnostic stratégique de l’entreprise, une GPEC consistant en « la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d’action cohérents » dans le but de réduire, de façon anticipée, d’éventuels « écarts entre les besoins et les ressources humaines de l’entreprise ».
* « Ensemble des méthodes et des pratiques destinées à permettre l’adaptation des ressources aux besoins anticipés des entreprises » (Plane, 2000).

**Intérêt d’une GPEC pour le magasin de Ploudalmézeau**

Le magasin est soumis à deux contraintes importantes :

* Le recours aux saisonniers pendant la période estivale (les enfants des employés et nous avons réussi à fidéliser nos saisonniers qui reviennent chaque année) : l’intérêt d’une GPEC ici de d’arriver à garder les compétences spécifiques (gestion de rayon, de linéaire, connaissance produit) et les compétences seuils.
* Le magasin connait un vieillissement de ses effectifs (*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 entraine le développement de pyramides en forme de « champignon »*) : l’intérêt d’une GPEC est d’arriver à assurer une transmission des connaissances et compétences d’une génération à une autre.

Les intérêts sont donc :

* Économiques : sauvegarder de la compétitivité et de la pérennité du magasin
* De professionnalisation : adapter les compétences aux situations émergentes
* Démographiques : transmettre les compétences et maintien de l’emploi
* Sociaux : éviter des restructurations et agir de façon responsable (on peut considérer que la GPEC est un levier de la RSE).

**4.2. Proposer des pistes de solutions au dirigeant afin de renforcer la motivation de ses salariés.**

Pour Levy-Boyer la motivation se définit comme « ce qui déclenche l’activité, la dirige vers certains buts et la prolonge tant que ces buts ne sont pas atteints ».

Le dirigeant peut agir sur 3 niveaux :

* Un niveau assez classique concerne celui des éléments de la motivation extrinsèque (rémunération fixe, rémunération variable, avantages divers, avantages sociaux)
* Un deuxième niveau consiste à s’interroger sur les éléments intrinsèques de la rémunération (le sentiment de réalisation de soi, de sécurité ou d’estime de soi ; les possibilités de développement des compétences et d’opportunité de carrière ; le climat de travail et du plaisir de travailler ; les différentes caractéristiques propres à la tâche (variété, autonomie, rétroaction)
* Un troisième niveau, plus subtil, expliquera la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle à celle d'autres personnes. Le comportement est ainsi vu comme un échange (rétribution / contribution). Le dirigeant doit donc s’interroger sur ses mécanismes de justice organisationnelle et à ne pas considérer que la rémunération constitue l’unique motivions des salariés.

**4.3. Analyser la cartographie des compétences des saisonniers**

La méthode de cartographie des compétences (ou grille de compétences) a été proposée par Savall et Zardet (1987, 2008) de l'institut Iseor. Cet outil est utilisé notamment par les entreprises Brioche Pasquier, Générale de protection ou Institut Paul-Bocuse en France.

Pour cartographier les compétences :

* Les opérations clés de gestion-sécurité et de gestion-développement d'un service sont identifiées par le manager de ce service.
* Puis par observation et lors d'un entretien, le manager évalue la compétence de ses équipiers sur chacune des opérations repérées de la façon suivante :
  + Carré noir : la personne maîtrise l'opération. Elle est compétente ;
  + Carré semi-noir : la personne ne maîtrise pas suffisamment l'opération. Elle n'est pas pleinement compétente ;
  + Carré blanc : la personne ne pratique pas l'opération, mais elle a été formée sur l'opération. Elle n'est pas compétente, mais elle a une base ;
  + Tiret (aucun carré) : aucune pratique ni formation sur l'opération.

L'avantage de cette forme de cartographie :

* Est d'être simple et appliquée.
* D'autre part, visuellement, elle permet de **distinguer facilement les opérations vulnérables** (zones avec une majorité de blanc) **des opérations non vulnérables** (zones avec une majorité de noir).

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

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Saisonnier** | Approvisionner et ré-approvisionner le rayon | Présenter les produits avec goût et précision conformé-ment 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 | Respec-ter les condi-tions hygiène et de propreté | Intégrer dans sa fonction celle de caissier ou caissière |
| **Amélie[[1]](#footnote-1)** | ■ | ◩ | ■ | ■ | ◩ | ■ | 🞏 |
| **Kamel** | ■ | ■ | ■ | ◩ | ◩ | ■ | 🞏 |
| **Paula** | ■ | ■ | ■ | ◩ | ■ | ■ | - |
| **Christophe** | ◩ | ◩ | ■ | ◩ | 🞏 | ◩ | - |

**Opérations vulnérables (= un grand nombre de carrés semi-blanc ou blanc)**

* « Être à l’écoute du client ». Si Amélie est absente des difficultés sont à prévoir ;
* « Préparer le rayon lors du lancement d’opération de promotion ou de solde ». Si Paula est absente, là encore des difficultés sont à prévoir
* « Intégrer dans sa fonction celle de caissier ou caissière » : un redéploiement vers les caisses s’avère très délicat à envisager

**Opérations non vulnérables (= un grand nombre de carrés noir)**

* 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
* Respecter les conditions hygiène et de propreté

**4.4. Démontrer que l’intrapreneuriat est au service du développement des compétences**

L’intrapreneuriat désigne l’ensemble des démarches et des [méthodes](https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9thode_de_travail) permettant d'introduire une [gestion](https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_d%27entreprise) [entrepreneuriale](https://fr.wikipedia.org/wiki/Entrepreneur) au sein d'une organisation : les salariés deviennent ainsi des intrapreneurs, c'est-à-dire des entrepreneurs au sein même de l'organisation en développant leur degré d'autonomie et de responsabilité.

Concrètement l’intrapreneuriat se manifeste 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 …

L’intrapreneuriat est au service des compétence pour les raisons suivantes :

* 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.)
* L’intrapreneuriat permet d’attirer des collaborateurs qui bousculent des habitudes parfois bien établies dans les grandes organisations.

= Apprendre à intraprendre

* 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.
* 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

= Intraprendre pour apprendre

1. Les prénoms ont été modifiés pour des raisons de confidentialité. [↑](#footnote-ref-1)