Banque commune d'épreuves des écoles de management (BCE), France

Session 2021, filière ECT

Management et sciences de gestion INSEEC

Durée : 4 heures

Ce que traite le sujet

- Dossier 1 : L'environnement et le développement de La Vie Claire
- Dossier 2 : La stratégie mercatique de La Vie Claire
- Dossier 3 : L'analyse financière au service du développement du réseau
- Dossier 4 : L'adaptation des compétences aux besoins de l'activité
- Dossier 5 : L'adaptation du système d'information

Sujet reproduit sans retouche à partir de la page suivante.

Résumé des parties, chapitres de cours liés et autres années :
prepahelp.com/annales/bce/ect/2021/management-inseec

Prepa Help ne revendique aucun droit sur le sujet, propriété de l'organisateur du concours.

BCE
BANQUE COMMUNE D'ÉPREUVES

Code sujet : 300

Conception : EM Normandie – INSEEC Grande École

MANAGEMENT et SCIENCES de GESTION

OPTION TECHNOLOGIQUE

Mercredi 5 mai 2021, de 8 h. à 12 h.

L'utilisation de la calculatrice est limitée aux modèles suivants :

- *TEXAS INSTRUMENT TI 30XB multiview (2 couleurs) et 36X Pro*
- *CASIO FX 92 (tous modèles)*

Aucun autre modèle de calculatrice *ne sera accepté et le candidat ne pourra pas apporter plus de 2 calculatrices dans la salle d'examen.*
L'utilisation d'un autre modèle de calculatrice constitue un cas de fraude au concours.

N.B. :
Aucun document n'est autorisé.
Si au cours de l'épreuve, un candidat repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il la signalera sur sa copie et poursuivra sa composition en expliquant les raisons des initiatives qu'il sera amené à prendre.

Tournez la page S.V.P.

Sommaire

INTRODUCTION 2
DOSSIER 1 : L'environnement et le développement de LA VIE CLAIRE (LVC) (Annexes 1 à 7) 3
DOSSIER 2 : La stratégie mercatique de LA VIE CLAIRE (LVC) (Annexes 8 et 9) 3
DOSSIER 3 : L'analyse financière au service du développement du réseau (Annexes 10 à 12) 3
DOSSIER 4 : L'adaptation des compétences aux besoins de l'activité (Annexes 13 à 16) 4
DOSSIER 5 : L'adaptation du système d'information (Annexes 17 et 18) 4
ANNEXE 1 : Le marché de l'alimentation bio en France 5
ANNEXE 2 : Qui est LA VIE CLAIRE ? 6
ANNEXE 3 : Quoi de neuf en Bio au salon Natexpo ? 6
ANNEXE 4 : Consommation bio : les Français modifient durablement leurs pratiques 7
ANNEXE 5 : Programme gouvernemental "Ambition Bio 2022" 8
ANNEXE 6 : La réglementation en agriculture biologique 8
ANNEXE 7 : Agriculture bio dans l'UE : recours aux importations malgré une production en hausse 8
ANNEXE 8 : La distribution des produits alimentaires bio en France 9
ANNEXE 9 : Les MDD plus que jamais au cœur du business 10
ANNEXE 10 : Bilan fonctionnel et Compte de résultat de la SARL MARILLON 11
ANNEXE 11 : Indicateurs de performance financière attendus par le groupe LVC 12
ANNEXE 12 : Capacité financière exigée pour intégrer le réseau de franchise LVC 12
ANNEXE 13 : Éléments de politique RH du groupe LVC 13
ANNEXE 14 : Extrait d'interview avec la responsable RH du groupe LVC 15
ANNEXE 15 : Le plan de développement des compétences 16
ANNEXE 16 : « La Vie Claire a sa propre école ! » 16
ANNEXE 17 : Extrait d'entretien avec le DSI du groupe LVC 17
ANNEXE 18 : Quel ERP pour le futur ? 18

INTRODUCTION

Le pionnier n'entend pas se laisser déborder par les nouveaux arrivants. La Vie Claire (LVC) a ouvert plus de 100 nouveaux magasins au cours des trois dernières années, et l'enseigne de produits bio compte poursuivre sur ce rythme. « Un septuagénaire en pleine forme », résume la présidente du directoire, Brigitte Brunel Marmone.

La Vie Claire a été créée en 1948 par Henri-Charles Geffroy. Sa petite-fille Marie-Lise raconte : Henri Charles est victime de la Guerre de 1914-1918. En 1935, on ne lui donnait plus que trois mois à vivre. Il découvre alors dans une revue médicale un régime alimentaire à base de légumes crus et de céréales sans produits industriels, ni viande. Il est sauvé et fonde en 1946 le journal « La Vie claire » pour transmettre sa méthode d'alimentation saine. Une coopérative et des magasins suivent.

Au troisième millénaire, c'est une défiance similaire à l'égard de l'industrie alimentaire qui pousse les aliments bio. Le marché a été presque multiplié par dix depuis 1999. La Vie Claire surfe sur cette vague dont elle a été le premier clapotis.

Mais dans le Bio, les codes ont changé. Carrefour et E. Leclerc sont devenus les premiers vendeurs. Et Biocoop a pris la tête des spécialistes. Pour rivaliser, La Vie Claire adopte et réinvente les principes de la distribution moderne. Les nouveaux magasins s'étendent sur plusieurs centaines de mètres carrés, les allées s'élargissent, les vitrines deviennent transparentes.

L'enseigne cultive également sa différence en misant sur sa marque propre et en effectuant 2500 analyses par an pour vérifier que ce qui est labellisé est bien conforme aux exigences maison. La question n'est pas neutre. « Le marché progresse tellement que l'accès à la ressource devient difficile », explique Brigitte Brunel Marmone.

Un autre danger semble arriver avec le développement par les grands groupes d'enseignes dédiées. Carrefour et E. Leclerc annoncent chacun 200 déclinaisons Bio. Monoprix développe Naturalia à marche forcée. Pour atteindre ses objectifs, Carrefour n'a rien trouvé de mieux que d'engager Benoît Soury, l'ex-directeur général de La Vie Claire.

Dans ce contexte de mutation rapide du marché, comment poursuivre un développement harmonieux et maintenir son niveau de rentabilité sans trahir son histoire ni ses valeurs ?

Tournez la page S.V.P.

DOSSIER 1 : L'environnement et le développement de LA VIE CLAIRE (LVC) (Annexes 1 à 7)

Saisir les opportunités d'un marché en forte croissance

1.1 Identifier le métier de LVC ainsi que ses finalités.

1.2 Présenter les principaux éléments du diagnostic externe de LVC.

1.3 Conclure en dégageant les facteurs clés de succès sur ce marché.

À ce jour, LVC détient 95 points de vente en propre, et anime un réseau de 290 franchisés. 40 à 50 ouvertures de magasin (créations ou reprises) sont envisagées chaque année, en grande majorité sous contrat de franchise.

1.4 Comparer les atouts et les contraintes de la croissance de LVC via le déploiement de franchises avec deux autres modes de croissance envisageables.

DOSSIER 2 : La stratégie mercatique de LVC (Annexes 8 et 9)

Poursuivre un développement harmonieux dans un contexte concurrentiel tendu.

Dans une logique de promotion et de valorisation de l'alimentation Bio,

2.1 Proposer cinq axes de communication envisageables pour La Vie Claire, en cohérence avec les besoins des consommateurs.
Vous structurerez votre réponse en mobilisant la typologie de Maslow ou toute autre référence vous semblant pertinente.

Sur 6000 références présentes dans les magasins La Vie Claire, les produits sous MDD (Marque de Distributeur) comptent pour un tiers, au dessus de la moyenne observée dans la distribution alimentaire.

2.2 Évaluer l'incidence de cette part de MDD élevée dans l'assortiment de l'enseigne sur les diverses dimensions de la performance commerciale de La Vie Claire.

DOSSIER 3 : L'analyse financière au service du développement du réseau (Annexes 10 à 12)

Analyser la situation financière d'une entreprise souhaitant intégrer le réseau de franchise de distribution LVC.

Les magasins de l'enseigne La Vie Claire (LVC) sont détenus en propre par le groupe LVC ou bien appartiennent à des entreprises indépendantes qui intègrent alors le réseau de franchise.

L'intégration d'une entreprise candidate au réseau de franchise est conditionnée par le respect de critères financiers : profitabilité, rentabilité et équilibre financier de sa structure existante, définis par la direction du groupe LVC.

M. Nicolas MARILLON, gérant de la SARL MARILLON, exerce une activité de commerce d'alimentation biologique au sein d'un magasin à enseigne indépendante NATUREL BIO. L'entreprise emploie quatre salariés. Afin de dynamiser son commerce actuel, il souhaite intégrer le réseau de franchise LVC au 01 janvier 2021.

3.1. Analyser en quoi les indicateurs de l'annexe 11 sont utiles pour analyser la situation financière d'une entreprise candidate. Justifier l'intérêt de chaque indicateur.

3.2. Calculer ces indicateurs pour la SARL MARILLON pour 2020.

3.3. Évaluer la pertinence pour le groupe LVC d'accepter l'entrée de la SARL MARILLON au sein de son réseau de franchisés, suite à l'analyse de ces indicateurs et de sa capacité financière.

DOSSIER 4 : L'adaptation des compétences aux besoins de l'activité (Annexes 13 à 16)

Contribuer à l'adaptation des ressources humaines dans un contexte concurrentiel évolutif

La fonction de gestion des ressources humaines du groupe s'est développée de manière incrémentale, au gré des besoins, jusqu'à acquérir une véritable dimension stratégique.

La concurrence, renforcée par l'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché de la distribution de produits bio, amène LVC à améliorer sa performance organisationnelle et à valoriser son identité. Dans ce contexte, la gestion des ressources humaines représente un axe de travail majeur. LVC s'est doté de tous les outils nécessaires permettant d'impulser un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

4.1. Montrer en quoi la politique RH et notamment le recrutement chez LVC constituent un marqueur de l'identité de l'enseigne.

4.2. Expliquer en quoi la gestion prévisionnelle des compétences des collaborateurs des points de vente peut représenter un facteur de réussite pour LVC.

4.3. Apprécier les leviers sur lesquels la politique de formation de LVC peut prendre appui pour renforcer l'adéquation entre les compétences des collaborateurs et les évolutions du marché.

DOSSIER 5 : L'adaptation du système d'information (Annexes 17 et 18)

Adapter le système d'information à la stratégie du groupe LVC

Dans le cadre de sa forte croissance, LVC cherche à faire évoluer son SI afin de mieux l'adapter à sa stratégie.

5.1 Présenter les avantages que pourrait retirer LVC d'un système performant d'analyse des données afin d'intensifier son développement commercial.

5.2 Déterminer quatre critères à privilégier lors du choix d'un nouveau progiciel de gestion intégré par le groupe LVC.

Tournez la page S.V.P.

ANNEXE 1 : Le marché de l'alimentation bio en France

Source : Agence BIO- Ministère de l'agriculture-29 août 2019

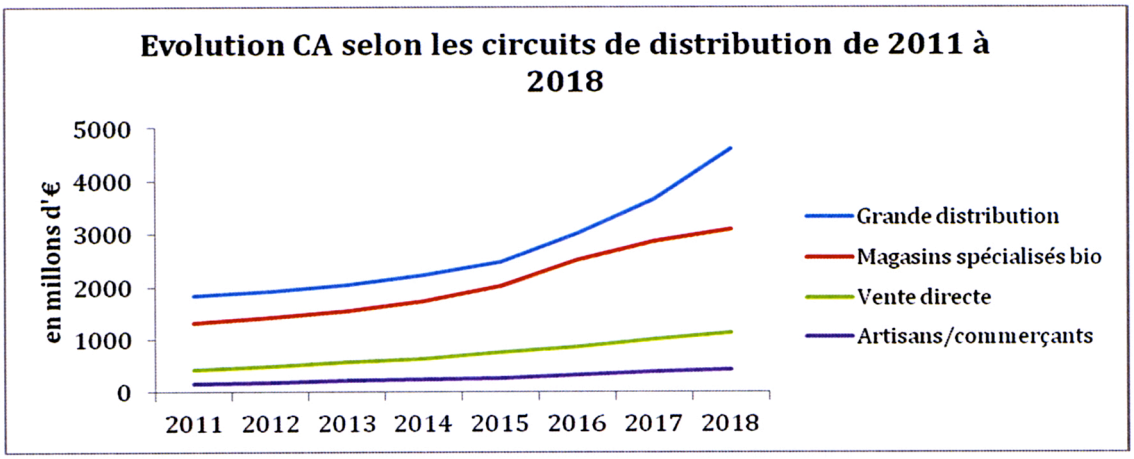
La consommation de produits biologiques en France a connu une croissance annuelle inégalée en valeur, supérieure de 1,2 milliard d'euros, pour la troisième année consécutive. Une croissance qui vient conforter les attentes des Français pour une plus large présence des produits bio. Les produits et les circuits de distribution qui progressent le plus reflètent une démocratisation de la consommation des produits alimentaires bio qui représente désormais 5% des achats alimentaires des ménages.

En 2018, la valeur des achats des produits alimentaires biologiques est estimée à 9,7 milliards d'euros, soit une croissance de + 15,7 % par rapport à 2017. Ces achats de produits biologiques se répartissent entre les achats des ménages et ceux de la restauration hors foyer :

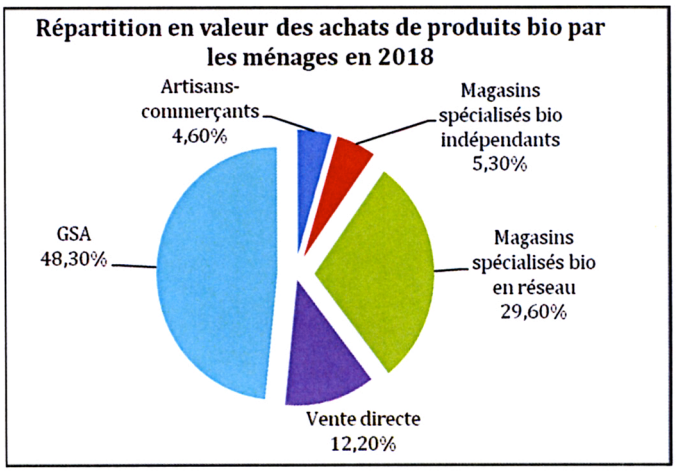
• **9,139 milliards d'euros d'achats TTC des ménages** sont consacrés aux produits bio, ce qui représente près de 5 % de leur consommation alimentaire. En 2018, en moyenne, les Français ont dépensé 136 euros par an et par habitant. Pour la troisième année consécutive, ces achats ont progressé de 1,2 milliard d'euros, soit + 15,4 % entre 2017 et 2018.

Le poids de la grande distribution renforcé

Alors que de 2011 à 2016, les ventes en magasins bio progressaient plus vite que dans les enseignes généralistes, avec notamment une année record entre 2015 et 2016 à + 25 %, en 2018 de nouvelles tendances émergent.



• **La grande distribution** enregistre quasiment la moitié (49 %) des achats de produits biologiques des ménages. Cette part de marché record résulte du développement, depuis 2017, des linéaires et des gammes bio en marque de distributeur comme en marque nationale. Le chiffre d'affaires des enseignes généralistes a été multiplié par près de 1,5 entre 2016 et 2018 (+ 22 % entre 2017 et 2018).



• **Les ventes en magasins spécialisés bio** poursuivent leur progression, plus en retrait de façon moins forte avec +7,7%. Leur part du marché bio est à 34 %, en recul de 2 points. Même si les magasins spécialisés bio en réseau connaissent toujours une expansion liée aux ouvertures de magasins, les indépendants affichent, quant à eux, un léger recul de leur chiffre.

• **La vente directe** conserve 12 % des parts de marché en 2018. Elle affiche un dynamisme à 2 chiffres (+ 12,8 %) qui ne repose pas uniquement sur le vin comme en 2017.

• **Le circuit des artisans et commerçants** bénéficie de l'engagement de nombreux boulangers artisanaux. (+ 10,3%)

ANNEXE 2 : Qui est LA VIE CLAIRE ?

Source : auteurs

LA VIE CLAIRE, société anonyme à directoire, est établie à MONTAGNY (69700), et compte plus de 1000 collaborateurs dans son réseau (siège et 358 points de vente).
En 2019, elle a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 300 millions d'euros et a dégagé un profit supérieur à 5 millions d'euros.

LVC constitue le deuxième réseau de distribution de magasins spécialisés en alimentation biologique derrière Biocoop et devant Naturalia.

Brigitte Brunel Marmone, Présidente du directoire :

"Aujourd'hui encore, l'esprit du fondateur Henri-Charles Geffroy nous accompagne dans la défense et la construction d'une nouvelle manière de se nourrir, de vivre et d'envisager notre rapport à l'environnement. Jour après jour, année après année, nous recherchons, développons, concevons, diffusons et conseillons des produits biologiques pour permettre à tous de manger plus sainement et de vivre mieux.

Notre vocation reste la transmission, celle de l'amour et du respect des produits biologiques naturels, grâce à notre réseau de magasins et à notre marque propre (MDD) La Vie Claire.

Au delà de son rôle de distributeur, La Vie Claire se soucie de l'accompagnement et de la juste rémunération des producteurs. Elle organise et structure des filières agricoles biologiques éthiques, solidaires et pérennes.

Partager avec le plus grand nombre notre art de vivre tout en adoptant un comportement écologiquement responsable, voici ce qui nous porte, ce qui nous lie, ce qui nous définit. Pour que demain, l'art de vivre bio soit une évidence."

ANNEXE 3 : Quoi de neuf en Bio au salon Natexpo ?

Source : Agromedia | octobre 2019

Le pôle bio du salon Natexpo - Paris, oct. 2019, constitue, avec plus de 600 exposants, la plus grosse concentration de l'offre alimentaire bio à destination des professionnels du secteur. Parmi les très nombreux produits innovants, citons à titre d'illustration :

Okara : c'est de la pulpe issue de la fabrication du jus de soja, qui permet de remplacer les œufs, le beurre ou le lait, en apportant une texture unique aux préparations culinaires.

Camelia : un fromage sans lait à croûte fleurie préparé par la fermentation de noix de cajou et de noix de macadamia.

Tournez la page S.V.P.

Runakay : boisson biologique et végétalienne, riche en super aliments pour petit déjeuner prêt à emporter mais qui peut aussi se consommer chaque fois que l'on a besoin d'un plus d'énergie.

Poudres et granulés de fruits : le procédé de production préserve la saveur, la couleur, les minéraux et vitamines. Multiples possibilités d'applications : chocolats, biscuits, céréales PDJ, desserts, smoothies, sauces, produits surgelés, barres...

ANNEXE 4 : Consommation bio : les Français modifient durablement leurs pratiques

Source : "Baromètre de consommation et de perception des produits biologiques en France":

Plus de 7 Français sur 10 déclarent consommer des produits biologiques au moins une fois par mois, et 12% des Français tous les jours. Ces scores élevés illustrent la place prise par ces produits dans les habitudes alimentaires.

Les Français et leurs comportements alimentaires

Alors que 57% des Français déclarent avoir modifié leurs habitudes alimentaires, quels sont ces changements ?

- 61% évitent désormais le gaspillage ;
- 58% respectent la saisonnalité des produits ;
- 52% privilégient les produits locaux et les circuits courts ;
- 43% font le choix d'acheter de plus en plus de produits biologiques.

Les principales raisons de consommation de produits biologiques

Pour les personnes interrogées : à 69%, il s'agit de préserver sa santé. À 58%, c'est pour la qualité et les goûts des produits. Et à 56%, c'est la préservation de l'environnement qui est citée.

L'alimentation Bio inspire confiance

82% des personnes interrogées font confiance aux produits bio, et 85% estiment important de développer l'agriculture bio. 26% des consommateurs ont l'intention d'augmenter leur consommation de bio.

4 Français sur 10 trouvent normal qu'un produit biologique coûte plus cher qu'un produit qui ne l'est pas. Ils sont même prêts à payer 15% de plus en moyenne.

Un nouveau profil : les jeunes consommateurs

Les jeunes français font, eux aussi, le choix du bio. Malgré un frein budgétaire à prendre en compte, 27% des 18-24 ans, mieux informés, ont l'intention d'augmenter leurs achats de produits bio dans les 6 prochains mois.

ANNEXE 5 : Programme gouvernemental "Ambition Bio 2022"

Source : agriculture.gouv.fr

La production biologique connaît, sous l'impulsion d'une demande très dynamique, un essor jamais connu, tant à l'échelle nationale, européenne que mondiale. Elle est le marqueur d'un nouveau mode de consommation répondant aux attentes sociétales.

Cette demande s'est largement exprimée dans le cadre des États généraux de l'alimentation (EGA) et a été reprise dans la feuille de route 2018/2022 de la politique de l'alimentation du gouvernement, notamment en se donnant des objectifs ambitieux que ce soit en termes de surfaces agricoles ou dans le domaine de la restauration collective.

Le programme ambition bio 2022 porte ainsi pleinement les objectifs de la feuille de route visant à promouvoir des modes de production respectueux de l'environnement, à garantir des normes élevées de bien-être animal et à préserver la biodiversité. Il porte notamment l'ambition de parvenir à 15% de la surface agricole utile française conduite en agriculture biologique en 2022 et se dote des moyens pour y parvenir.

ANNEXE 6 : La réglementation en agriculture biologique

Source : Source Agence Bio

Officiellement reconnue par les pouvoirs publics français depuis la loi d'orientation agricole de 1980, l'agriculture biologique a fait l'objet de cahiers des charges nationaux avant d'être régie au plan européen en 1991. Depuis 2009, sont ainsi encadrées les productions végétales, animales et les produits transformés. Une nouvelle réglementation Européenne, visant à renforcer encore les exigences et les ambitions de la production biologique est entrée en application en janvier 2021.

Tout au long de la filière, du producteur au distributeur, les pratiques sont régulièrement contrôlées par des organismes agréés, garantissant au consommateur des produits de qualité certifiée.

Les contrôles portent sur l'ensemble du système de production (parcelles agricoles, intrants, lieux de stockage, transformation, recettes, enregistrements, comptabilité générale et matière, garanties, étiquettes, documents commerciaux...). Des prélèvements pour analyse peuvent être effectués pour vérifier l'absence de produits interdits. Un certificat est délivré à l'opérateur pour les produits conformes à la réglementation. Des sanctions sont prévues en cas de non-respect.

ANNEXE 7 : Agriculture bio dans l'UE : recours aux importations malgré une production en hausse

Source : La France Agricole - mars 2019

La Commission européenne fait état d'une production agricole bio en forte croissance mais toujours insuffisante pour couvrir l'augmentation de la demande.

Selon un rapport de la Commission européenne parue le 7 mars 2019, la SAU (surface agricole utile) de l'UE consacrée à l'agriculture biologique a augmenté de 70 % depuis 2009, s'établissant à 7 % de la surface agricole totale.

Tournez la page S.V.P.

Sur les 250 000 exploitations certifiées selon les normes de l'agriculture biologique en 2016, 10 000 ont cependant fait le choix de revenir vers l'agriculture conventionnelle à cause des contraintes de production ou d'une mauvaise année de récolte.



La demande de produits biologiques étant inférieure à l'offre, l'UE a recours aux importations pour s'équilibrer.

En tête des fournisseurs, la Chine a approvisionné 12,7 % de notre marché en 2018, pour un total de 415 000 tonnes. Derrière viennent l'Équateur, la République dominicaine, l'Ukraine et la Turquie.

ANNEXE 8 : La distribution des produits alimentaires bio en France

Source : lesechos-etudes.fr/etude/

Un marché toujours très bien orienté avec des perspectives prometteuses compte tenu de l'engouement des français pour le bio

En 2019, la croissance exceptionnelle du marché des produits alimentaires biologiques se poursuit. En dix ans, celui-ci est passé de 2,3 Mrd € à plus de 10 Mrd €. La forte croissance du bio traduit les nouveaux comportements de consommation des français qui se renforcent au gré des scandales alimentaires. Le consommateur penche pour une consommation plus saine, plus écologique, plus éthique. Face à des défis environnementaux de plus en plus prégnants, les français veulent de plus en plus « moraliser » leur consommation : consommer moins, consommer autrement, consommer responsable. Dans ce contexte, les deux circuits majeurs qui s'affrontent, la grande distribution et les magasins spécialisés bio, cherchent à consolider leurs positions pour capter la croissance du marché.

La grande distribution gagne des points de part de marché

Ces quatre dernières années, la grande distribution a gagné des points de part de marché, en particulier avec ses formats de proximité et son circuit drive. Les enseignes généralistes ont développé de façon importante leur offre en produits bio, en misant sur les marques distributeurs afin de proposer des produits plus accessibles en termes de prix. Parallèlement au développement de l'offre bio dans le circuit généraliste, les grands acteurs de la GMS (Grandes et Moyennes Surfaces) ont pris de multiples initiatives pour se positionner sur le circuit spécialisé. Ainsi Leclerc a annoncé en début d'année 2018 le lancement de sa propre enseigne spécialisée bio, Auchan a ouvert son premier Auchan Bio en novembre 2017, Carrefour a relancé le développement de son enseigne Carrefour Bio, Les Mousquetaires ont pris une participation dans l'enseigne Les Comptoirs de la Bio et le groupe Casino teste de nouveaux concepts autour du bio (Franprix Noé, Un tour au jardin). Autant d'annonces qui révèlent la volonté de la grande distribution d'être présente sur tous les fronts de la distribution du bio, et de s'imposer sur ce marché porteur.

Le réseau spécialisé a ses propres cartes à jouer

Les magasins spécialisés profitent également de la croissance du marché et étendent leur parc de magasins. Pour résister à une concurrence qui devient de plus en plus forte, il leur est nécessaire de se différencier des enseignes généralistes. Assortiment pointu, offre exclusive, conseils en magasins, animations, ces enseignes doivent se démarquer afin de justifier leur positionnement prix toujours plus élevé et recruter de nouveaux

clients. Biocoop fait la course en tête avec un chiffre d'affaires de 1,2 milliards d'euros, suivie de La Vie Claire avec 310 millions d'euros, puis Naturalia avec 280 millions d'euros.

Des enjeux de taille pour l'ensemble des acteurs

Enfin, les circuits de distribution du bio doivent faire face à des enjeux importants : comment sécuriser leur approvisionnement alors que la demande progresse plus vite que l'offre, comment rendre l'offre accessible au plus grand nombre sans renier les fondamentaux du bio, comment répondre aux nouvelles attentes du consommateur (e-commerce, services...). Pour répondre à ces enjeux, chaque circuit dispose de ses propres atouts qui participent à la construction d'un nouveau paysage de la distribution des produits bio en France.

ANNEXE 9 : Les MDD plus que jamais au cœur du business

D'après LSA - Sept 2019



Dans l'univers du bio, les produits à marques de distributeurs (MDD) sont, comme pour la GMS (Grandes et moyennes surfaces) conventionnelle d'ailleurs, un levier stratégique. Si certains ont développé une gamme MDD depuis longtemps, à l'instar de Monoprix, d'Auchan ou encore de Biocoop et de La Vie Claire, d'autres distributeurs se sont lancés dans cette aventure plus récemment. Mais tous travaillent actuellement à peaufiner leur stratégie en ce domaine. Et pour cause : les MDD ont, dans un contexte de plus en plus concurrentiel, beaucoup d'atouts. Non seulement, elles permettent de se différencier, mais aussi de véhiculer les valeurs de l'enseigne, de fidéliser la clientèle et de disposer d'une offre accessible.

Alors que Biocoop propose environ 500 références en MDD (produits emballés et vrac), Carrefour Bio en compte 1 000, et Naturalia devrait atteindre 500 références en 2021.

Au niveau des prix, ces références sont en moyenne entre 15 à 25 % moins chères que les marques nationales (ou régionales) bio. Pour autant, les MDD génèrent une marge 20% supérieure. Les distributeurs entendent développer des stratégies spécifiques, avec leurs propres exigences et cahiers des charges. Naturéo a ainsi décidé de promouvoir la qualité des recettes : faible taux de sucre, absence d'ingrédients controversés. E.Leclerc, avec sa marque Bio Village, a choisi de suivre les tendances émergentes, avec le vrac, le snacking et le végétal. Naturalia a jugé bon de miser sur l'engagement et le plaisir.

Si les distributeurs s'attachent à choyer leurs MDD, c'est que derrière ces produits, il s'agit aussi de montrer leurs engagements. « La MDD peut être un gage de confiance pour le consommateur".

Tournez la page S.V.P.

ANNEXE 10 : Bilan fonctionnel et Compte de résultat de la SARL MARILLON

Source : auteurs

BILAN FONCTIONNEL					
ACTIF	**31/12/20**	**31/12/19**	**PASSIF**	**31/12/20**	**31/12/19**
Emplois stables			**Ressources stables**		
			Capitaux propres	108 300	110 900
Fonds commercial	60 000	60 000	Dont Capital social	10 000	10 000
Immobilisations corporelles	109 000	107 000	Dont Réserves	81 800	74 500
Total emplois stables	**169 000**	**167 000**	Dont Résultat	16 500	26 400
			Amortis. et provisions	55 500	39 000
			Emprunt établis. crédit	44 000	53 100
			Total ressources stables	**207 800**	**203 000**
Actif circulant			**Passif circulant**		
Stocks	61 600	55 300	Dettes fournisseurs	39 000	36 500
Avances et acomptes versés	2 100	1 800	Dettes fiscales et sociales	5 500	4 800
Clients et comptes rattachés	800	1 000	Total passif circulant	**44 500**	**41 300**
Autres créances	3 800	3 300			
Total actif circulant	**68 300**	**61 400**			
Trésorerie Active	**15 000**	**15 900**	**Trésorerie passive**		
Total Général	**252 300**	**244 300**	**Total Général**	**252 300**	**244 300**

COMPTE DE RESULTAT					
CHARGES			**PRODUITS**		
Charges d'exploitation	31/12/20	31/12/19	Produits d'exploitation	31/12/20	31/12/19
Achats de marchandises	544 700	531 700	Ventes de marchandises	757 900	750 400
Variation stock marchandises	1 600	(2 700)	*Chiffre d'affaires de l'exercice HT*	*757 900*	*750 400*
Autres achats, charges externes	74 300	74 700	Reprises dépréc. Prov. Transf. ch.	50	100
Impôts, taxes	6 000	5 800			
Salaires et traitements	73 500	73 000			
Charges sociales	21 400	21 000			
Dotation amort, dépréc, prov sur immob. : dot. amortissements	16 000	14 800			
sur actif circulant : dot. Dépréc.	500				
Total charges d'exploitation	738 000	718 300	*Total produits exploitation*	757 950	750 500
Charges financières			Produits financiers		
Intérêts et charges assimilées	1 300	1 700	Autres intérêts et produits assimilés	150	200
Total des charges financières	1 300	1 700	*Total produits financiers*	150	200
Charges exceptionnelles (1)	700	900	Produits exceptionnels (2)	1 400	1 100
Participation salariés aux résultats					
Impôt sur les bénéfices	3 000	4 500			
Total charges	743 000	725 400	*Total produits*	759 500	751 800
Résultat net (bénéfice)	16 500	26 400	Résultat net (perte)		
Total général	759 500	751 800	Total général	759 500	751 800

(1) et (2) : encaissables et décaissables

ANNEXE 11 : Indicateurs de performance financière attendus par le groupe LVC

Source : auteurs

Indicateurs	Niveau attendu
Indicateurs d'activité	
Taux d'évolution du chiffre d'affaires	+ 3 %
Indicateurs de profitabilité	
Taux de marge commerciale : (Marge commerciale) / CA HT	30%
Taux de marge nette : Résultat net /CA HT	4,50%
Indicateurs de structure financière	
Couverture des emplois stables : Ressources stables / Emplois stables	> 1,2
Poids du BFR en jours de CA : BFR / CA HT * 360	10 jours de CA HT
Indépendance financière : (Dettes financières +CBC)/(capitaux propres + amortissements et provisions)	< 1
Capacité d'endettement : (Dettes financières+CBC)/CAF	< 3

CBC : concours bancaires courants

ANNEXE 12 : Capacité financière exigée pour intégrer le réseau de franchise LVC

Source : auteurs

Pour une surface commerciale de 350 m², l'investissement global (hors local) à financer s'élève à 150 000 €. Il comprend :

- Droit d'entrée : 16 K€ réduit à 10 K€ pour les magasins bio existants
- Aménagements : 70 K€
- Stock de marchandises : 60 K€
- Fonds de trésorerie : 10 K€

Apport personnel minimum : 30 % du total à financer
Redevance : 1% du CA (Commission Communication)

Dans l'hypothèse de son intégration au réseau de franchise LVC, la SARL MARILLON devra financer son développement composé du droit d'entrée à la franchise, de l'aménagement de locaux, du financement du stock supplémentaire et d'un fonds de trésorerie disponible.

Début janvier 2021, la SARL contracterait un emprunt à un taux d'intérêt avant IS de 3 % l'an à hauteur de 105 K€ et M. MARILLON envisage de faire un apport personnel en compte courant bloqué de 45 K€.

Le taux d'IS retenu est de 28 %.

Tournez la page S.V.P.

ANNEXE 13 : Éléments de politique RH du groupe LVC

Source : extrait du bilan RSE 2018 La vie claire

ACCOMPAGNER NOTRE CROISSANCE D'UNE POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES EN FAVEUR DE NOS COLLABORATEURS

Nous plaçons les femmes et hommes de La Vie Claire au cœur de notre développement et de nos succès. Pour offrir à nos collaborateurs toutes les opportunités qu'ils méritent et assurer notre développement, nous avons mis en place une démarche ressources humaines où le recrutement, la formation et la fidélisation de nos équipes sont au cœur des priorités.

Une mobilisation pour l'égalité des chances

Chez La Vie Claire, l'égalité des chances n'est pas un principe. C'est une réalité. Notre ambition ? Que chacun puisse exprimer ses envies d'évolution, acquérir de nouvelles compétences, sans souffrir de discrimination ou de freins quelconques. Chez La Vie Claire, nos métiers sont ouverts à tous, dans la mesure où les compétences, la volonté d'évoluer et le savoir être des candidats répondent aux exigences du poste. De plus, pour soutenir toutes les générations, nous sommes engagés en faveur de l'emploi des jeunes et des séniors. Nous recrutons chaque année des jeunes en contrat de professionnalisation et d'apprentissage pour les former à nos métiers.

25% des JEUNES embauchés en CDI à la suite de leur contrat d'apprentissage ou de professionnalisation

(dans le cadre du plan de génération signé en 2014)

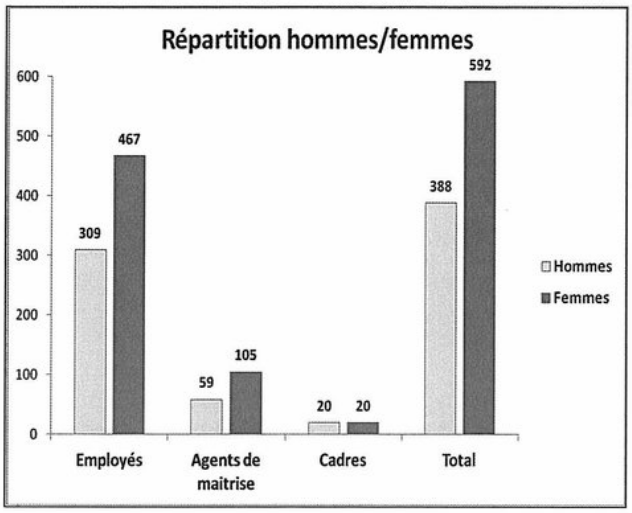
Nous travaillons également sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. L'accord d'entreprise qui définit le plan d'action de cet engagement sera renouvelé en 2019.

33 ans de moyenne d'âge

Sensible au développement du travail à domicile, La Vie Claire a mis en place une charte de télétravail en 2018. Cette pratique apporte des avantages indéniables tant pour les collaborateurs que l'entreprise : gains en productivité et en sérénité, plus de confiance au quotidien... Autant de bénéfices qui peuvent avoir un impact positif jusque sur la satisfaction client.

88 créations de postes en 2018 (ETP)	**980** (837 ETP) en 2018 contre 400 collaborateurs en 2013 => un effectif multiplié par 2,5 en 5 ans
1,86 % de la masse salariale consacré au plan de formation ⇨ 390 stagiaires ⇨ Près de 21 000 heures de formation (12 000 heures en 2017)	**13 %** des collaborateurs ont été promus en interne vers des postes supérieurs (10 % en 2017 et 5 % en 2016)

59% DE FEMMES parmi nos effectifs (au 31 décembre 2018)



Nos actions en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées

7 personnes sont reconnues travailleurs handicapés. Nous travaillons également avec 5 ESAT (Etablissement et Service d'Aide par le Travail) dans le cadre de la collaboration avec nos partenaires fournisseurs.

Agir pour une société plus humaine et solidaire

Conscient de notre rôle à jouer pour accompagner l'évolution de notre société et participer à l'amélioration de la vie quotidienne de chacun, La Vie Claire s'engage depuis plusieurs années en faveur de grandes causes sociétales.



Nous luttons contre le gaspillage alimentaire. Nous avons fait dons de 30,5 tonnes de produits à la Banque Alimentaire et à l'association Oasis d'Amour. Aussi, depuis 2017, plusieurs magasins du Rhône ont souscrit à ProxiDon, un nouveau service qui facilite le don alimentaire. Une action qui a permis de sauver du gaspillage 1480 kg de denrées et de distribuer 2 860 repas. Enfin, depuis 2018, nous avons mis en place un nouveau partenariat avec la start up Phenix. Grâce à l'application Phenix, les consommateurs peuvent localiser les invendus des magasins La Vie Claire participants à Lyon et Paris et les acheter ainsi à prix réduits. L'occasion de s'engager concrètement contre le gaspillage tout en réalisant des économies.

Tournez la page S.V.P.

ANNEXE 14 : Extrait d'interview avec la responsable RH du groupe LVC

Source : auteurs

1. ***Comment se structurent les compétences des collaborateurs de LVC ?***

Deux fonctions majeures existent chez LVC :

- les vendeurs en point de vente : le renouvellement de ces collaborateurs est important avec un taux de rotation qui dépasse 50 % par an. Les vendeurs sont idéalement titulaires d'un certificat de qualification professionnelle vendeur conseil en produits bio. Toutefois, ces profils sont assez rares sur le marché ce qui nous contraint à recruter des profils moins qualifiés et à investir ensuite sur la formation de ces collaborateurs pour adapter leurs profils à nos besoins en compétences.
- les responsables de magasin : lorsqu'ils sont issus d'une autre organisation, ce sont des personnes bénéficiant d'une expérience de manager dans une entreprise structurée comme Décathlon ou Mc Donalds. Toutefois, à ce jour, 80 % de nos managers ont évolué par promotion interne et nombre d'entre eux sont passés par notre école interne.

2. ***Comment la culture d'entreprise est-elle influencée par l'évolution du marché (concurrence, attentes des consommateurs) ?***

Sur ce point, c'est le renforcement de l'image d'authenticité et de sincérité (par opposition à la grande distribution qui s'intéresse au bio par opportunisme) qui est travaillé.

3. ***Comment évaluez-vous les besoins de compétences inhérents à l'évolution de l'activité et du positionnement actuel de la Vie claire ?***

Les besoins de compétences des vendeurs sont notamment détectés par les responsables de magasin. Pour ce qui les concerne eux-mêmes, ils nous font part de leurs besoins lors des entretiens annuels d'évaluation que nous avons l'habitude de conduire. A ce jour, un service spécifique dédié à la formation est en cours de création et doit nous permettre d'améliorer notre démarche de GPEC.

4. ***La Vie claire investit-elle dans la formation ? Dans quelle mesure et sur quels axes majeurs ?***

Pour le personnel en points de vente, soit 650 personnes sur 1000, nous assurons les actions suivantes via notre plan de développement des compétences :

- pour les vendeurs : un parcours d'intégration, incluant une formation d'une journée dédiée à la vente par un animateur de réseau et une formation "notions de naturopathie" de 12 jours sur 2 ans.
- pour les responsables de magasin : le parcours d'intégration prévoit une journée dédiée à la vente, une pour aborder la partie recrutement, une troisième traite de l'organisation du travail en magasin et enfin, trois journées sont consacrées au management d'équipe. Celles-ci sont assurées par l'organisme extérieur *Parti Pris.*

ANNEXE 15 : Le plan de développement des compétences

Source : https://travail-emploi.gouv.fr/

Depuis le 1er janvier 2019, le plan de développement des compétences remplace le plan de formation. Il permet aux salariés de suivre des actions de formation à l'initiative de leur employeur, par opposition aux formations qu'ils peuvent suivre de leur propre initiative grâce à leur compte personnel de formation.

L'employeur a deux obligations en matière de formation professionnelle : l'adaptation au poste de travail et le maintien dans l'emploi des salariés ; il peut également proposer des actions qui participent au développement des compétences (article L 6321-1 du code du travail). L'employeur a aussi une obligation de formation générale à la sécurité (art. L 4121- et L. 4121-2 du code du travail).

Le plan de développement des compétences recense l'ensemble des actions de formation mises en place par l'employeur pour ses salariés.

ANNEXE 16 : « La Vie Claire a sa propre école ! »

Source : https://www.lavieclaire.com/dossiers-bio

Chez La Vie Claire, nous avons à cœur d'accompagner nos collaborateurs. Nous vivons depuis 2014 une forte croissance avec de nombreuses ouvertures de magasins chaque année. Les besoins grandissant, notre vivier interne ne nous permet plus de satisfaire tous les postes vacants.

Pour assurer ce développement, nous avons besoin de faire progresser et de fidéliser nos collaborateurs, mais aussi d'anticiper le besoin de compétences en vue du déploiement de l'entreprise dans une approche de gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

La formation MUM (Management des Univers Marchands) correspond parfaitement à notre cœur de métier. [...] Cette formation est accessible soit en contrat de professionnalisation, soit en mobilisant son CPF (compte Personnel de Formation). Ce cursus se déroule sur 10 mois. Le découpage pédagogique s'articule de la manière suivante : 2 jours par mois de formation en présentiel, 1 jour à distance, 3 semaines en magasin.

Au cours de ce programme, plusieurs compétences vont être abordées : mise en scène des produits dans le magasin, qualité du service client, gestion des flux de marchandises, gestion de l'univers marchand sur les plans économique et humain, animation d'équipe ...

À la fin de la formation, un examen permet aux étudiants d'obtenir une certification, reconnue comme une équivalence de niveau Bac + 2.

Tournez la page S.V.P.

ANNEXE 17 : Extrait d'entretien avec le DSI du groupe LVC.

Source : auteurs

1. *Pouvez-vous nous décrire les modalités d'approvisionnement de vos magasins ?*

Le Directeur du Système d'Information (DSI) : Les délais de livraison des points de vente après commande sont de J+1 pour le frais, les fruits et légumes et de J+2 pour les autres produits et alimentaire sec.

Pour cela, nos magasins situés en région s'approvisionnent auprès de la centrale d'achat de Montagny. Une seconde centrale d'achat, basée à Rungis, dessert la région parisienne.

Le transport est sous-traité auprès de transporteurs extérieurs, avec un processus de livraison identique pour les succursales et les franchisés.

Les magasins passent 85 % de leurs commandes auprès de la centrale d'achat via des échanges de données informatisés (EDI). Pour les 15 % restant, ils s'approvisionnent directement auprès de producteurs locaux (frais, fruits et légumes). Dans ce cas, les commandes sont généralement envoyées par mail. Ce qui génère une disparité des documents commerciaux en provenance des fournisseurs des magasins.

Certifiés ISO 9001, nous avons des obligations à respecter au niveau du système de management de la qualité de nos produits biologiques. Nous devons assurer la traçabilité de nos produits auprès de l'organisme extérieur de contrôle Ecocert.

2. *Avez-vous pensé à des solutions pour améliorer la gestion des flux d'information du processus achat des magasins ?*

A ce jour, les factures des producteurs locaux adressées aux succursales sont contrôlées par celles-ci, puis remontées au siège, sous forme papier, pour règlement. Des saisies manuelles sont nécessaires. Les franchisés, par contre, ont une comptabilité indépendante.

D'une part, nous aimerions bénéficier d'une fonctionnalité de gestion électronique des documents (GED) performante permettant de gérer l'ensemble de nos documents, numériques et papier. Le classement et les recherches en seraient facilités.

D'autre part, nous cherchons à développer l'EDI avec nos producteurs locaux à partir de notre serveur installé au siège à Montagny.

A ce propos, la législation en matière de facturation électronique évolue et très prochainement sera obligatoire avec tous nos fournisseurs.

3. *Vous souhaitez optimiser les relations avec vos fournisseurs, qu'en est-il avec vos clients en magasin ?*

Nos terminaux points de vente nous permettent une remontée en temps réel d'informations tant au niveau de la gestion des stocks que des ventes.

A la demande du service marketing, nous aimerions développer l'analyse des données récoltées auprès des clients.

4. *Cette évolution du système d'information passera-t-elle par un changement de PGI ?*

C'est probable. Le système actuel semble avoir atteint ses limites.

Le nouveau PGI devra intégrer de nouvelles fonctionnalités et aussi pouvoir supporter la croissance de notre activité en s'adaptant à la stratégie du groupe à moyen terme.

Nous réfléchissons aux solutions capables de garantir la sécurité des flux et du stockage de nos informations.

ANNEXE 18 : Quel ERP pour le futur ?

Source : https://www.channelnews.fr/choisir-un-erp-en-2020-sur-quels-criteres, 04-12-2019

Choisir un logiciel ERP[1] en 2020 permettra de répondre aux nouveaux enjeux des entreprises. Le logiciel ERP de 2020 va devoir gérer une quantité de données de plus en plus importante provenant de sources hétérogènes. De plus, il devra prendre en compte les aspects liés à l'Iot[2] qui joue un rôle-clé au sein de certains processus opérationnels et qui se positionne comme un récepteur de données. L'enjeu est également de pouvoir relier cet ERP à différentes applications pour obtenir plus de bénéfices opérationnels. Enfin, l'intégration de l'intelligence artificielle reste primordiale pour recueillir un maximum d'informations et être force de propositions dans certaines tâches. [...]

Ces dernières années, le logiciel ERP a évolué pour faciliter le travail collaboratif. Il intègre aujourd'hui des fonctionnalités qui permettent d'interagir avec le client, les partenaires ou les collaborateurs. Ce faisant, un volume important d'informations est recueilli pour être traité, analysé et restitué. L'apparition et la mise en place d'un réseau collaboratif vont favoriser le travail d'équipe et dynamiser la productivité de toute l'entreprise.

[1] Enterprise Ressource Planning

[2] [2] Internet Of Things : Internet des objets, l'objet est connecté à Internet

IMPRIMERIE NATIONALE – 21 1237 – D'après documents fournis

Travailler les chapitres de ce sujet

Prepa Help suit le programme d'ECT chapitre par chapitre : cours détaillé, méthodes, pièges, exercices et problèmes corrigés pas à pas, tirés des concours. L'essai gratuit donne accès aux chapitres offerts de ta filière, sans carte bancaire.

Chapitres liés à ce sujet

- Démarche et diagnostic stratégiques : DAS, PESTEL, cinq forces, FCS, chaîne de valeur, ressources et compétences, SWOT
- Choix stratégiques : avantage concurrentiel, stratégies génériques, diversification (BCG, ADL), internationalisation, croissance, intégration, innovation
- L'entreprise : définitions, finalités, parties prenantes, RSE, logiques entrepreneuriale et managériale
- Politique de communication et politique de distribution
- Politique de produit et politique de prix
- Structure financière et rentabilité : bilan fonctionnel, FDR, BFR, TN, rentabilités, levier
- Analyse de l'activité : ESG ou SIG, valeur ajoutée et partage, CAF, ratios d'exploitation
- Analyse de la performance financière

Ouvrir l'essai gratuit

Scanne le code ou clique sur le bouton.

prepahelp.com/#essai

Une question sur le concours ou sur ta filière :
écrire sur WhatsApp

Les autres années et épreuves : prepahelp.com/annales/bce/ect