

# Introduction à la gestion

## La transformation digitale des organisations

Ce cours vous est proposé par Denis Chabault, Maître de Conférences HDR – enseignant chercheur en Sciences de Gestion au sein de l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

### Exercice : la croissance interne

**Attention** : ceci est la version corrigée de l'exercice.

#### Consigne

Après lecture de l'article, répondez à la question suivante :

Quels sont les leviers de la croissance interne pour Intermarché ?

### Intermarché mise sur les produits du marché

Par Philippe BERTRAND

Après le succès d'un précédent plan sur trois ans, Philippe Manzoni, président d'ITM Alimentaire (Intermarché) détaille la stratégie d'Intermarché pour les trois prochaines années. L'accent sera mis sur la différenciation en magasin et les produits à la découpe.

#### À quelques mois de son achèvement, quel bilan tirez-vous de votre plan triennal ?

Nous avons atteint nos objectifs. Nous avons enregistré 27 périodes consécutives de progression de notre part de marché. Cette tendance est encore d'actualité pour la rentrée des classes sur les rayons papeterie. Nous avons gagné 1,6 point au cours du premier semestre et 0,9 % l'an passé. Nous sommes aujourd'hui à 14,4 %. Cette progression est surtout venue du recrutement de nouveaux clients - 540.000 ces derniers mois. C'est le fruit de notre repositionnement stratégique, qui s'est traduit par un retour aux fondamentaux en matière de prix, mais, surtout, du fait que, après un long débat interne, nous avons tranché la question des formats.

**Nous sommes sortis d'un format unique de supermarché, notre type de magasin historique, pour aller vers plusieurs formats, allant du petit supermarché à l'hypermarché à taille humaine, avec pour chacun un assortiment spécifique. Cette politique est couronnée de succès.**

## **Votre nouveau plan à trois ans vise une hausse de 15 % du chiffre d'affaires ? Avec quels leviers ?**

Il s'agira plus d'une évolution que d'une révolution. **Nous voulons accentuer la différenciation par rapport à nos concurrents en capitalisant sur nos atouts, et notamment la zone marché des magasins, qui regroupe les produits frais et les rayons à la coupe traditionnels, boucherie et poissonnerie.** Déjà, dans ces secteurs, nous surperformons, avec environ 18 % de part de marché en France sur nos meilleurs rayons. Nous pouvons aller plus loin. Nos poissonneries, par exemple, doivent devenir des références dans leur zone de chalandise, grâce notamment à notre armement de pêche, qui est le premier en France. Cette zone marché sera aussi mieux théâtralisée. Nous faisons le pari que, en période de crise, et les chiffres le prouvent, le consommateur souhaite se faire des petits plaisirs en matière alimentaire.

## **Le plaisir d'achat passe également par la qualité des produits ?**

Nous voulons avancer aussi sur les produits, revisiter chaque rayon. Notre outil industriel nous le permet. Nous voyons bien que la qualité gustative, la qualité sanitaire, les considérations écologiques ou durables sont des exigences des consommateurs. **Mais notre évolution passe aussi par le service, excellence opérationnelle.** Nos 83.000 collaborateurs, dont 3.000 ont encore été engagés cette année, doivent devenir de véritables acteurs de la vente, capable de conseiller. Pour cela, nous allons passer de 56.000 journées de formation en 2012 à plus de 70.000 et développer de nouveaux modes de vente : le libre-service assisté, la vente dite « devant », c'est-à-dire avec le boucher ou le poissonnier devant l'étal et non plus derrière.

## **La grande distribution arrive à saturation en France où l'on compte déjà un Intermarché tous les 15 kilomètres. Comment voyez-vous l'avenir de votre groupement ?**

Nous avons encore un potentiel de développement. Dans la proximité par exemple. Nous voulons passer de 40 Intermarché Express à 200 dans les cinq ans, en nous implantant dans les grandes zones urbaines. Cela fonctionne déjà bien à Lyon. À Paris, la place est plus chère, c'est pourquoi **nous nous intéressons aux magasins que Casino doit vendre suite à la prise de contrôle totale de Monoprix.** Chaque année, plus de 200 couples rejoignent Intermarché, soit 10 % du nombre de nos adhérents. Le système fonctionne.

## Pensez-vous que la consommation va tenir ? Et quel est votre opinion sur la loi Hamon ?

Je pense que la consommation va tenir, au moins pour l'alimentaire. Mais il faut faire attention cependant à ne pas casser la machine. La loi Hamon part d'un bon sentiment, mais contient des dispositifs contre-productifs. La négociabilité des tarifs avec les fournisseurs est remise en cause, cela peut conduire à des hausses abusives de prix, alors qu'aujourd'hui l'inflation dans nos magasins est proche de 0. **La loi Hamon complexifie les processus et judiciarise nos métiers, tout en donnant des pouvoirs arbitraires aux agents de la répression des fraudes.** Pour le reste, la hausse de la fiscalité sur les classes moyennes peut finir par peser sur la consommation. L'augmentation du coût de la main-d'œuvre, alors que nos magasins n'ont pas encore vu ce que leur redonnait le Cice, est également préoccupante. Le personnel, c'est 52 % de nos charges. Dans le même ordre d'idée, la suppression de la défiscalisation des heures supplémentaires a été une grosse erreur.

**Source :** Les Echos.fr

<http://business.lesechos.fr/directions-generales/strategie/0203012471598-intermarche-mise-sur-les-produits-du-marche-9142.php>

### Correction

Intermarché semble être en phase de croissance. Plusieurs leviers de croissance interne sont mobilisés pour accompagner ce développement.

La flotte de pêche d'Intermarché qui est la première d'Europe permet à l'entreprise de se différencier de ses concurrents à la fois sur le nombre de références, la qualité des références, les modes de distribution des références (rayons à la découpe), etc.

Le levier ressources humaines est particulièrement mobilisé avec 3000 embauches, une politique de formation très active (56000 journées de formations en 2012, 70000 prévues pour 2013). Ces éléments permettent d'améliorer les services proposés aux clients (nouveaux modes de vente, libre-service assisté, vente « devant », etc.) et contribue à l'excellence opérationnelle du groupe.

Le levier financier est également activé par le rachat de magasins implantés dans les grandes zones urbaines afin d'améliorer la proximité géographique avec les clients.

L'ensemble de ces leviers internes contribuent à la croissance organique de l'entreprise et à la performance.

# Références

## Comment citer ce cours ?

Introduction à la gestion, Denis Chabault, AUNEGe (<http://aunega.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.