BTS MCO — ADOC · 2e année · Mise en application

Chapitre 05 — Évaluation des actions commerciales

Corrige complet

Mobiliser le SIC, calculer les indices de sensibilité et interpréter la rentabilité réelle des opérations · 6 dossiers · 6 exercices

Mise en application - 6 dossiers

PARTIE 1 · POURQUOI ÉVALUER ET LE SYSTÈME D'INFORMATION COMMERCIAL

D1 Le manager qui n'évalue pas

Sportif+ a organisé une promotion sur les chaussures de running. Le CA du rayon progresse de 12 % mais la marge brute recule de 4 points. Aucun indicateur qualitatif n'a été suivi. Le directeur conclut : « C'était une bonne opération, on a fait plus de CA. »

Compétences visées

Analyser l'impact des actions mises en œuvre.

1 Expliquez pourquoi ce raisonnement est insuffisant (mesurer l'impact réel, optimiser, justifier les investissements).

Éléments de réponse

Le directeur ne regarde qu'un seul indicateur (le CA), en progression de 12 %, mais ignore que la marge brute recule de 4 points : l'opération a peut-être généré plus de volume à un coût de rentabilité plus élevé, ce qui peut in fine détruire de la valeur. Évaluer une action commerciale sert à mesurer son impact réel (CA ET marge), à optimiser les opérations futures (savoir ce qui a marché ou non) et à justifier les investissements engagés auprès de la direction — trois objectifs impossibles à atteindre avec un seul indicateur.

2 Identifiez quatre sources du SIC que le directeur aurait dû mobiliser.

Éléments de réponse

- Données de caisse (CA, marge, nombre de tickets) pour un suivi quantitatif complet.
- Données de stock (rotation, ruptures) pour vérifier la disponibilité pendant l'opération.
- Retours clients/enquêtes de satisfaction pour un indicateur qualitatif.
- Historique des ventes N-1 pour comparer l'évolution réelle et non un chiffre isolé.

3 Proposez une grille d'évaluation post-opération (trois indicateurs quantitatifs, deux qualitatifs).

Éléments de réponse

Type	Indicateur
Quantitatif	CA de l'opération, marge brute générée, ROI
Qualitatif	Satisfaction client (enquête), perception de l'image de l'enseigne

À retenir — Dossier 1 : Une hausse de CA seule ne suffit jamais à juger une opération commerciale : le SIC (caisse, stock, clients, historique) doit être mobilisé pour croiser indicateurs quantitatifs et qualitatifs avant toute conclusion.

PARTIE 2 · INDICE DE SENSIBILITÉ AU CA ET À LA MARGE

D2 Le rayon Épicerie Fine

Un supermarché réalise un CA mensuel total de 520 000 € et une marge brute mensuelle totale de 140 000 €, sur un linéaire total de 310 m. Son rayon Épicerie Fine occupe 31 m de linéaire (10 % du linéaire total).

Compétences visées

Optimiser l'implantation de l'offre — Analyser les performances d'implantation.

Famille	CA mensuel	Linéaire développé	Marge brute mensuelle
Huiles et vinaigres	8 200 €	6,5 m	2 870 €
Conserves haut de gamme	14 600 €	9,2 m	3 504 €
Épices et condiments	6 800 €	8,1 m	2 380 €
Thés et cafés	11 400 €	7,2 m	4 104 €

1 Calculez, pour chaque famille, sa part du CA et du linéaire magasin, puis l'IS_CA et l'IS_Marge. Présentez vos résultats en tableau et interprétez chaque valeur.

Éléments de réponse

Famille	% CA magasin	% linéaire magasin	IS_CA	IS_Marge
Huiles et vinaigres	1,58 %	2,10 %	0,75	0,98
Conserves haut de gamme	2,81 %	2,97 %	0,95	0,84
Épices et condiments	1,31 %	2,61 %	0,50	0,65
Thés et cafés	2,19 %	2,32 %	0,94	1,26

Interprétation : les épices et condiments (IS_CA=0,50, IS_Marge=0,65) sont nettement sous-performants, sur-représentés en linéaire par rapport à leur contribution. Les thés et cafés (IS_CA≈0,94 mais IS_Marge=1,26) illustrent qu'un même rayon peut être légèrement sous-représenté en CA tout en étant très rentable en marge.

2 Proposez des décisions d'implantation pour au moins deux familles, en croisant IS_CA et IS_Marge.

Éléments de réponse

Épices et condiments (IS_CA et IS_Marge tous deux < 1) : réduire le linéaire alloué au profit d'une famille plus performante. **Thés et cafés** (IS_Marge > 1,2 malgré un IS_CA proche de 1) : maintenir voire augmenter légèrement le linéaire, car chaque mètre supplémentaire génère une marge disproportionnée par rapport à la moyenne du magasin.

À retenir — Dossier 2 : L'IS_CA et l'IS_Marge peuvent diverger pour une même famille : un rayon peut être sous-représenté en chiffre d'affaires tout en étant très rentable en marge, ce qui justifie des décisions d'implantation différentes selon l'indicateur retenu.

PARTIE 3 · PRODUCTIVITÉ DU LINÉAIRE ET ROTATION DES STOCKS

D3 Rayon Boissons

Rayon Boissons d'un hypermarché en novembre : CA 38 400 €, linéaire développé 48 m, coût d'achat des marchandises vendues 26 880 €, stock moyen valorisé 8 960 €, 250 références totales dont 18 en rupture.

Compétences visées

Garantir la disponibilité de l'offre — Analyser l'impact des actions mises en œuvre.

1 Calculez le CA au mètre linéaire, le taux de rotation des stocks et le taux de rupture. Commentez chaque résultat.

Éléments de réponse

CAML = 38 400 € / 48 m = 800 €/m.

Rotation des stocks = 26 880 € / 8 960 € = 3 (le stock moyen se renouvelle 3 fois sur la période).

Taux de rupture = 18 / 250 × 100 = 7,2 %.

Commentaire : une rotation de 3 est correcte mais peut être améliorée ; un taux de rupture de 7,2 % est significatif et pénalise directement le CA potentiel du rayon.

2 En supposant que chaque référence en rupture générerait en moyenne 320 € de CA si elle était disponible, estimez la perte de CA mensuelle et proposez deux actions correctives.

Éléments de réponse

Perte de CA mensuelle = 18 × 320 € = 5 760 €.

- Revoir les seuils de réapprovisionnement automatique pour anticiper les commandes avant rupture.
- Identifier et substituer les fournisseurs les moins fiables sur les références les plus souvent en rupture.

À retenir — Dossier 3 : Le CAML, la rotation des stocks et le taux de rupture sont trois indicateurs complémentaires de productivité et de disponibilité. Un taux de rupture, même modéré, se traduit en perte de CA chiffrable et justifie des actions correctives ciblées sur le réapprovisionnement.

PARTIE 4 · FIDÉLITÉ, INDICATEURS DE PROMOTION, ÉLASTICITÉ, HALO ET CANNIBALISATION

D4 L'opération Pâtes Primo

Promotion -30 % sur la marque de pâtes Primo pendant deux semaines.

Compétences visées

Proposer et organiser des opérations promotionnelles — Analyser l'impact des actions mises en œuvre.

Indicateur	Référence (hors promo)	Pendant la promo
CA pâtes Primo	4 200 €/semaine	9 800 €/semaine
CA pâtes marque distributeur	3 100 €/semaine	1 900 €/semaine
CA sauces tomate (rayon adjacent)	2 800 €/semaine	3 650 €/semaine
Clients ayant acheté Primo	420	980
Clients totaux du rayon	3 200	3 500
Coût de l'opération (2 semaines)	—	1 800 €
Marge brute sur Primo (2 semaines)	2 940 €	3 430 €

1 Calculez le taux de pénétration, la croissance des ventes de Primo et le ROI promotionnel.

Éléments de réponse

Taux de pénétration référence = 420 / 3 200 × 100 ≈ 13,1 %. Taux de pénétration pendant promo = 980 / 3 500 × 100 = 28 %.

Croissance des ventes de Primo = (9 800 - 4 200) / 4 200 × 100 ≈ +133,3 %.

Marge supplémentaire = 3 430 € - 2 940 € = 490 €. ROI = (490 € - 1 800 €) / 1 800 € × 100 ≈ -72,8 %.

2 Identifiez dans ces données un effet de halo et un effet de cannibalisation.

Éléments de réponse

Effet de halo : le CA des sauces tomate du rayon adjacent progresse de 2 800 € à 3 650 € (+30,4 %) grâce au trafic généré par la promotion Primo, sans lien direct avec elle.

Effet de cannibalisation : le CA des pâtes marque distributeur recule de 3 100 € à 1 900 € (-38,7 %) : une partie des clients qui achetaient la marque distributeur ont simplement basculé vers Primo pendant la promotion, sans que cela représente un achat totalement additionnel pour le rayon.

3 **Concluez : cette promotion a-t-elle créé de la valeur ou seulement déplacé les achats ?**

Éléments de réponse

Malgré une hausse spectaculaire du CA de Primo (+133,3 %), l'opération a surtout **déplacé les achats** plutôt que créé de la valeur nette : une partie provient de la cannibalisation de la marque distributeur, et le ROI global est fortement négatif (-72,8 %), le coût de l'opération (1 800 €) dépassant largement la marge supplémentaire réelle (490 €). Seul l'effet de halo sur les sauces tomate constitue un gain net incontestable, mais insuffisant pour compenser le coût de l'opération.

À retenir — Dossier 4 : Un CA en très forte hausse pendant une promotion peut masquer un effet de cannibalisation interne et un ROI très négatif. Distinguer effet de halo (gain net sur un rayon adjacent) et cannibalisation (déplacement d'achat au sein d'une même catégorie) est essentiel pour juger de la création de valeur réelle.

PARTIE 5 · TABLEAU DE SYNTHÈSE ET ÉTUDE DE CAS VINS ET SPIRITUEUX

D5 Le rayon Vins et Spiritueux

Reprenez l'étude de cas de votre chapitre (surface rayon 120 m², surface magasin 1 500 m², CA mensuel rayon 45 000 €, CA mensuel magasin 480 000 €, IS = 1,17, CAML = 234,4 €/m, taux de rupture 12 % sur les vins d'entrée de gamme, perte estimée 3 200 €/mois).

Compétences visées

Analyser les performances d'implantation — Proposer des axes d'amélioration.

1 Vérifiez le calcul de l'IS (part du CA rayon/magasin ÷ part de surface rayon/magasin) et concluez sur la lecture commerciale.

Éléments de réponse

% CA rayon/magasin = 45 000 € / 480 000 € × 100 = 9,375 %. % surface rayon/magasin = 120 m² / 1 500 m² × 100 = 8 %.

IS = 9,375 / 8 = 1,172 ≈ 1,17. Le calcul est confirmé : un IS supérieur à 1 signifie que le rayon Vins et Spiritueux génère proportionnellement plus de CA que la surface qu'il occupe — il est donc « sur-performant » et mérite un traitement prioritaire en implantation.

2 À partir de la formule CAML = CA rayon ÷ linéaire développé et du résultat donné (234,4 €/m), déduisez le linéaire développé implicite du rayon. Que remarquez-vous par rapport à la surface (120 m²) donnée pour le calcul de l'IS ?

Éléments de réponse

Linéaire développé = CA rayon / CAML = 45 000 € / 234,4 €/m ≈ 192 m.

Remarque : ce linéaire développé (≈192 m) est très supérieur à la surface au sol du rayon (120 m²). Cela s'explique par le fait que le linéaire développé cumule la longueur totale de présentation sur tous les niveaux d'un rayonnage (plusieurs étagères superposées), alors que la surface au sol ne mesure que l'emprise du rayon dans le magasin. Il ne faut donc jamais confondre les deux notions dans un calcul.

3 Proposez deux actions concrètes pour réduire le taux de rupture constaté.

Éléments de réponse

- Augmenter la fréquence de réapprovisionnement des vins d'entrée de gamme, plus sensibles aux ruptures compte tenu de leur rotation rapide.
- Élargir légèrement le référencement de substituts d'entrée de gamme pour limiter l'impact d'une rupture ponctuelle sur une seule référence.

À retenir — Dossier 5 : L'IS se calcule à partir de parts de surface au sol, tandis que le CAML se calcule à partir du linéaire développé (cumul des niveaux de rayonnage) : les deux notions de « surface » ne doivent jamais être confondues dans les calculs d'implantation.

PARTIE 6 · ANALYSE CONCURRENTIELLE ET AXES D'AMÉLIORATION

D6 Réaction des concurrents après la Rentrée des Classes

Après votre opération « Rentrée des Classes » du chapitre 1 (CA réalisé 22 400 €, ROI 112,3 %), un concurrent direct lance une opération similaire avec des marques premium non référencées chez vous.

Compétences visées

Proposer des axes d'amélioration tenant compte des réalités locales.

1 Identifiez deux risques liés à cette réaction concurrente.

Éléments de réponse

- Perte de trafic vers le concurrent si les marques premium qu'il propose sont plus attractives pour une partie de la clientèle.
- Érosion progressive du succès de l'opération d'une année sur l'autre si la concurrence banalise le concept de promotion de rentrée.

2 Proposez trois axes d'optimisation pour votre prochaine opération (offre, implantation, animation).

Éléments de réponse

Axe	Proposition
Offre	Élargir le référencement à une ou deux marques premium pour ne pas laisser ce segment au seul concurrent
Implantation	Renforcer la mise en avant en tête de gondole des références les plus différenciantes
Animation	Ajouter un atelier conseil « bien choisir ses fournitures » pour créer une expérience que le concurrent ne propose pas

3 Expliquez en quoi un axe d'amélioration « cohérent, réaliste et mesurable » se distingue d'une simple intention, à l'aide d'un exemple concret.

Éléments de réponse

Une simple intention serait « améliorer notre offre face au concurrent », vague et impossible à vérifier. Un axe cohérent, réaliste et mesurable serait par exemple : « référencer 2 marques premium supplémentaires d'ici la rentrée prochaine, avec un objectif de +5 points de part de marché sur le segment premium, suivi via les données de caisse ». Cet axe précise l'action (référencement), la cible (segment premium), le délai (avant la rentrée) et l'indicateur de suivi (part de marché), ce qui permet de vérifier objectivement s'il a été atteint.

À retenir — Dossier 6 : Face à une réaction concurrentielle, les axes d'optimisation doivent porter sur l'offre, l'implantation et l'animation. Un bon axe d'amélioration se distingue d'une intention vague par sa cohérence, sa faisabilité et son caractère mesurable via un indicateur de suivi précis.