

Grille d'Evaluation PFE - Ecrit 2018-2019  
RMO 2019 - Responsable Marketing Opérationnel

Etablissement :

Nom :

<b>PROBLEMATIQUE &amp; MISE EN OEUVRE</b>	<b>Note</b>	<b>Observations</b>
Niveau de difficulté du projet en fonction de la mission confiée		
Exposé du plan d'actions et des moyens privilégiés		
Mise en œuvre du projet pour atteindre les objectifs opérationnels définis et choix des ressources pour conduire le projet (difficultés rencontrées, comment y pallie-t-on ?)		
Interaction avec les équipes (y a-t-il du management ?)		
	38 / 40	
<b>ANALYSE</b>	<b>Note</b>	<b>Observations</b>
Analyse, capacité à aller au-delà de la demande ou de la problématique, solidité du raisonnement.		
Prise en compte du contexte de l'entreprise, réalisation d'un diagnostic pertinent et utile.		
	18 / 20	
<b>RESULTATS &amp; RECOMMANDATIONS</b>	<b>Note</b>	<b>Observations</b>
Prise de recul de l'apprenant ; identification des compétences acquises et développées, valorisation personnelle.		
Analyse de l'impact financier du projet (Chiffrage et pilotage) ROI		
Suggestions / justifications à l'entreprise		
	26 / 30	

Grille d'Evaluation PFE - Ecrit 2018-2019  
RMO 2019 - Responsable Marketing Opérationnel

LA FORME	Note	Observations
Clarté, structuration, qualité expression, orthographe, présentation, illustrations, annexes		
Positionnement de la problématique dans le PFE : -après la synthèse des diagnostics = 5 points /5 -ailleurs = 2.5 points / 5 -non présente = 0 point / 5		
	10 / 10	

### Pénalités

Pénalités de retard de dépôt du PFE (retard  $\leq$  à 7 j= 5 points de pénalité et si retard  $>$  à 7 j= zéro à l'épreuve)

<b>Total /100</b>	92
<b>Total /20</b>	18.4

### Observations générales :

Excellent dossier, très bonne argumentation et rédaction.

Nom du Correcteur croisé :

Signature : ✓

# PROJET DE FIN D'ETUDES

« Au cœur de la restauration rapide »



BACHELOR RESPONSABLE MARKETING  
OPERATIONNEL

SESSION 2018 - 2019



# SOMMAIRE

<b>Charte de non-plagiat</b>	<b>2</b>
<b>Fiche de confidentialité</b>	<b>3</b>
<b>Note de problématique</b>	<b>4-5</b>
<b>Remerciements</b>	<b>6</b>
<b>Mon projet professionnel</b>	<b>7</b>
<b>Introduction</b>	<b>8-9</b>
<b>Partie 1 : Présentation et analyse de l'entreprise :</b>	<b>10-23</b>
<b>I) Présentation du groupe et de Metro Perpignan</b>	<b>10-14</b>
<b>II) Le mix marketing</b>	<b>14-16</b>
<b>III) Mes missions au sein de l'entrepôt</b>	<b>16-19</b>
<b>IV) Analyse du marché</b>	<b>19-23</b>
<b>V) Choix de la problématique</b>	<b>23</b>
<b>Partie 2 : Réflexions sur la problématique :</b>	<b>24-31</b>
<b>I) Le merchandising</b>	<b>24-26</b>
<b>II) L'expérience client</b>	<b>26-29</b>
<b>III) Le cycle de vie client</b>	<b>29-31</b>
<b>Partie 3 : Plan d'actions</b>	<b>32-56</b>
<b>Action 1 : Phoning client</b>	<b>34-38</b>
<b>Action 2 : Immersion client</b>	<b>39-45</b>
<b>Action 3 : Salon de la restauration rapide</b>	<b>46-56</b>
<b>Conclusion générale</b>	<b>57</b>
<b>Bilan personnel</b>	<b>58</b>
<b>Sources</b>	<b>59</b>
<b>Annexes</b>	<b>60-73</b>

## Remerciements :

Je tiens tout d'abord à remercier METRO Perpignan qui m'a accueilli au sein de sa structure pour cette année d'études, et qui m'a donné les moyens de mener à bien mon projet et d'aller au bout de mon Bachelor. Je voudrais particulièrement remercier mon manager, Monsieur Sylvain G, dont le soutien a été sans faille tout au long de l'année, qui m'a épaulé et a toujours été à l'écoute. Sa bienveillance et son soutien m'ont permis de m'intégrer très rapidement ce qui a facilité mon travail au sein de METRO. Egalement, je tiens à remercier tous mes collègues de METRO Perpignan, et plus particulièrement les membres du rayon boucherie, qui ont toujours fait preuve de sympathie et de bienveillance à mon égard.

J'aimerais également remercier mes collègues de la brigade restauration rapide que sont Rémy B, Clément N, Tom M et Jean-Marie M. Ensemble, nous avons pu travailler dans une ambiance très positive et agréable qui a favorisé le travail de groupe et ainsi permis de mener à bien nos actions.

Je voudrais remercier madame Maria F, tutrice et référente projet à LLL, pour son suivi, ses conseils et sa disponibilité, infaillibles tout au long de l'année, et qui m'ont permis de mener à bien ce Projet de Fin d'Etudes. De même, je tiens à remercier monsieur Jean-Baptiste B, professeur à LLL, pour ses conseils avisés quant à la partie financière de mon projet. Je souhaite également remercier tous mes professeurs qui ont tous permis à travers leurs différentes matières, d'étayer on projet et de le mener à bien au sein de mon entreprise.

Enfin, je voudrais tout particulièrement remercier ma famille et ma copine pour leurs soutiens tout au long de l'année, ce qui m'a permis de rester motivé et concentré sur mes objectifs même lorsque ce n'était pas facile.

## Mon projet professionnel :

Lors de mes deux années de BTS, j'ai effectué mon stage au sein de l'entreprise Pecheur.com, leader européen de vente d'articles de pêche et chasse, spécialisé en e-commerce. Fort de cette expérience et surtout de la confiance qui m'a été accordée et l'autonomie avec laquelle j'ai travaillé, j'avais à cœur d'intégrer une structure du même « type » pour mon alternance. A défaut de trouver une entreprise spécialisée dans le e-commerce, j'ai intégré Metro Perpignan, où j'ai pu travailler avec une assez grande autonomie également.

Aujourd'hui, je souhaite changer de secteur car j'ai pu me rendre compte au cours de cette année que je ne m'épanouissais pas eu sein de la grande distribution alimentaire. A court terme mon projet professionnel prend donc un autre chemin que celui de la grande distribution alimentaire. Effectivement, j'ai pu me rendre compte au cours de cette année que mon secteur de prédilection qu'est le sport me manquait au quotidien. Ainsi, j'ai pour objectif d'intégrer dès l'an prochain une structure ancrée dans la grande distribution sportive. J'aimerais ainsi intégrer le groupe Decathlon, enseigne de grande distribution sportive, beaucoup plus en lien avec mon secteur de prédilection qu'est le sport, et qui me passionne depuis mon plus jeune âge.

A moyen terme, mon objectif serait de gravir les échelons au sein du groupe Decathlon pour occuper un poste de directeur adjoint ou de directeur magasin. Et, suite à cela, un poste de responsable régional univers.

A long terme, j'ai à cœur d'atteindre un poste de directeur marketing au sein du groupe Decathlon ou d'une autre enseigne sportive (Nike, Adidas ou autre...), ou bien d'ouvrir ma propre structure en lien ou non avec la grande distribution sportive.

## Introduction :

Après avoir passé mon BTS MUC en formation initiale en Auvergne, j'ai choisi de me tourner vers LLL pour poursuivre mes études au sein de la formation de Bachelor Responsable Marketing Opérationnel.

Au cours de mes deux années de BTS MUC, j'ai effectué mes 13 semaines de stage au sein de l'entreprise Pecheur.com, leader européen du e-commerce spécialisé dans la vente de produits destinés à la pêche et à la chasse. Après l'obtention de mon diplôme, j'ai décidé de me tourner vers la formation de Bachelor Responsable Marketing Opérationnel dispensée au sein de l'établissement LLL car je souhaitais développer mes connaissances et compétences en marketing dans le but de devenir directeur marketing plus tard au sein, si possible, d'une enseigne de grande distribution sportive. Ainsi, j'ai choisi cette formation car elle me semblait être en totale adéquation avec mon projet professionnel futur, et pourrait me permettre d'acquérir les compétences nécessaires en marketing pour accéder à un poste lié au marketing après ce BAC+3. Mon souhait était de trouver une alternance dans la grande distribution sportive.

Après de nombreuses candidatures, j'ai finalement intégré METRO Perpignan, enseigne de grande distribution alimentaire pour les professionnels. J'ai intégré le rayon de la boucherie où j'occupe le poste d'employé commercial. Au sein de ce rayon, il n'est pas nécessaire d'être titulaire d'un diplôme tel qu'un CAP boucher car il n'y a pas de découpe de viande à effectuer. La viande est conditionnée sous vide ou bien sous film ou encore en barquettes, c'est pourquoi nous n'avons pas à faire de découpe. Nous ne faisons que la mettre en rayon et la vendre.

J'ai également intégré la brigade « restauration rapide » de l'entrepôt ce qui m'a permis de travailler sur d'autres projets et d'autres missions que celles qui me sont confiées au sein du rayon de la boucherie. C'est en intégrant cette brigade que l'idée concernant mon projet m'est venue. En effet, constatant que les performances concernant cette typologie de clients n'étaient pas satisfaisantes (chiffre d'affaires en baisse, perte de part de marché, baisse du panier moyen, perte d'un certain nombre de clients...), il était primordial de mettre en place des actions pour changer les choses. Ainsi, j'ai pu me rendre compte qu'il y avait un réel manque de fidélisation clients, et que la plupart venaient seulement pour se dépanner et se tournaient petit à petit vers nos concurrents. Le but était donc de trouver une ou des solutions permettant de fidéliser la clientèle de l'entrepôt pour redynamiser les performances de cette typologie des clients restauration rapide. J'ai également pu remarquer que bon nombre de clients avaient du mal à trouver leurs produits en rayon ce

qui les énerve, rend leur expérience client mauvaise et peut les pousser à se tourner vers la concurrence.

Quelles solutions permettraient donc de fidéliser la clientèle et dynamiser le secteur de la restauration rapide au sein de l'entrepôt ? Comment augmenter l'expérience client et satisfaire ses attentes ?

Voici les problématiques auxquelles il fallait donc répondre.

Pour ce faire, je me suis appuyé sur des outils de merchandising pour augmenter leur expérience client en entrepôt et répondre à leurs attentes sur le lieu de vente. A l'aide de mes collègues de brigade, nous avons mis en place différentes actions pour dynamiser et faciliter l'expérience client en entrepôt. De nombreuses actions étaient envisageables pour améliorer l'expérience client mais également pour augmenter les ventes et fidéliser la clientèle. Certaines actions auxquelles mes collègues de la brigade et moi-même avons réfléchi n'ont pas (encore) pu être menées pour différentes causes, à l'inverse de certaines que nous avons pu mettre en place dans le but de répondre aux problématiques relevées plus tôt.

# Partie 1 : Présentation et analyse de l'entreprise

## **I) Présentation du groupe et de Metro Perpignan**

### **1) L'histoire du groupe Metro**

METRO AG est un groupe de distribution allemand né en 1964 de l'allemand Otto Beisheim. Après un passage aux Etats-Unis où il découvre le concept de « Cash and Carry », il l'importe en Allemagne où il le met tout d'abord en place. Ce concept se traduit littéralement par « Paye et emporte ». Dès le début le fondateur prend la décision de ne vendre ses produits qu'à des professionnels et de ne pas se tourner vers les particuliers, allant ainsi à l'encontre des autres enseignes de grande distribution « classique ». Ainsi, c'est un commerce de gros en alimentaire et non alimentaire destiné aux professionnels du commerce et non aux particuliers. Il adapte ainsi les conditionnements de ses produits aux besoins de sa clientèle qui ne sont autres que des restaurateurs, hôteliers, cafetiers ou autres artisans et PME-PMI. Peu à peu METRO s'impose et migre vers la Belgique et les Pays-Bas où de nouveaux magasins ouvrent leurs portes. C'est seulement en 1971 que METRO arrive en France, à Villeneuve-la-Garenne, non loin de Paris. D'année en année le nombre d'ouvertures d'entrepôts en France va augmenter. On dénombre ainsi près de 100 entrepôts dans l'hexagone en 2018, un nombre qui devrait continuer d'augmenter dans les années futures, mais avec de nouveaux types de structures. METRO est aujourd'hui le 3<sup>e</sup> groupe mondial de distribution, derrière le groupe Carrefour et l'indétrônable groupe américain Wal-Mart et figure également parmi les 50 premières entreprises mondiales. Le groupe METRO se compose de plusieurs activités : le commerce de gros (Metro Cash&Carry ; Makro), la grande distribution (Real) et l'électroménager (Media Markt ; Saturn). Ainsi aujourd'hui le groupe a ouvert son activité à d'autres marchés comme celui de la grande distribution en Allemagne et ne s'est donc pas contenté du commerce de gros aux professionnels, même si celui-ci reste son activité principale, notamment en France où le groupe ne s'est pas encore tourné vers la grande distribution « classique » comme il l'a fait en Allemagne. Le groupe est présent dans plus de 30 pays et emploie plus de 280 000 personnes à travers le monde, ses 2200 points de vente couvrant une superficie totale de plus de 12 millions de mètres carrés.

Depuis 2012, c'est Olaf Koch qui est à la tête du groupe, toutefois le fondateur Otto Beisheim reste le président directeur général. Le groupe est le leader mondial du commerce de gros et 8<sup>ème</sup> groupe mondial de Grande distribution en 2017 derrière les deux géants que sont les groupes Walmart et Carrefour. Le groupe Metro a réalisé en 2017 près de 78,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Plus du tiers (37.8%) du chiffre d'affaires du groupe est réalisé par le secteur du cash and carry, réalisant en 2017 près de 29.69 milliards d'euros de chiffre d'affaires, signe que le « cash and carry » reste l'activité principale du groupe.

## 2) Metro France

En France, le groupe est dirigé par Benoit Feytit, qui a commencé comme client chez Metro en 1991 et qui a par la suite intégré l'entreprise avant de gravir les échelons pour devenir directeur général en 2013.

C'est en 1971 que le premier entrepôt voit le jour en France, plus précisément à Villeneuve-la-Garenne. Dans le même temps le siège social s'installe non loin de Paris, à Nanterre. Le premier entrepôt s'étend sur 15.000 m<sup>2</sup> et compte 41 rayons au sein desquels plus de 40.000 références sont proposées. Dès l'année suivante, un second entrepôt ouvre ses portes en région parisienne, à Chennevières-sur-Marne. Puis, en 1973, le troisième entrepôt est inauguré à Lomme, près de Lille. Après 8 autres ouvertures, Metro ouvre son premier entrepôt « ECO », avec une surface réduite de 9.000m<sup>2</sup> à Vaulx-en-Velin. Suivront Nantes en 1988 et l'original à Nice en 1989. Ces entrepôts « ECO » sont réservés uniquement aux métiers de bouche. Ils se différencient donc des entrepôts dits classiques par leur spécialisation dans les métiers de bouche que sont par exemple la boucherie, la poissonnerie ou encore la boulangerie.

Dans les années 1990, de nombreuses ouvertures ont lieu, mais les surfaces sont considérablement réduites, passant de 16.000m<sup>2</sup> au départ à 3.500m<sup>2</sup> seulement, répondant toujours à ce format « ECO » réservés aux métiers de bouche. Ce modèle semble plus rentable et commence alors à fortement se développer.

Peu avant les années 2000, Metro lance ses premières marques propres et la carte reflexe. Cette carte sert de carte de paiement lors des passages en caisse. Elle est toujours d'actualité aujourd'hui, elle permet toujours de payer en entrepôt, mais également lors d'achats sur le site marchand. Elle donne accès à tous les entrepôts en France, et permet les paiements en différé et même trois fois sans frais. Le groupe a largement développé ses marques propres, représentant aujourd'hui une partie importante des linéaires des entrepôts. Ces marques propres comme Rochambeau, Metro Chef, Gilbert ou encore Aro sont aujourd'hui privilégiées par le groupe car elles génèrent beaucoup plus de marge que les produits des fournisseurs, que les marques propres Metro viennent ainsi concurrencer en quelque sorte.

Le début des années 2000 a marqué un tournant majeur dans la stratégie du groupe. En effet, le groupe commence à développer de nombreux services pour toujours mieux servir ses clients et s'affirmer comme un réel partenaire pour ceux-ci. Ainsi, le groupe développe le service de livraison, le drive, des bureaux d'études et un site marchand pour assister ses clients. Le service de livraison a ainsi engendré l'apparition d'un nouveau secteur en entrepôt, celui de la « préparation commandes ». De ce fait, l'apparition de ce nouveau service a entraîné une certaine restructuration des entrepôts et des différents services/rayons. Le drive se développe également fortement au début des années 2000, jusqu'à compter près d'une dizaine de drive à travers l'hexagone il y a quelques années.

Toutefois, le manque de rentabilité de ces drives a entraîné la fermeture de tous les points de retrait qui étaient présents en France.

En 2016, le concept de « brigade » vient au jour, mais celui-ci est flou et met du temps à se lancer. Ce n'est qu'à partir de 2018 que ce concept commence enfin à prendre de l'ampleur. Le but étant de réunir au sein de différentes brigades les employés de différents rayons d'un même entrepôt pour travailler sur une CTG (Customer Target Group), autrement dit une typologie de clients cibles. Le but est de développer le travail en « 360° », c'est-à-dire que les différents rayons travaillent entre eux.

En 2017, le groupe ouvre son premier « compact store », avec une surface de nouveau réduite, comptant ainsi 1500 m<sup>2</sup> de surface de vente seulement. C'est à Ales qu'ouvre ce premier entrepôt du genre, mais le groupe compte bien développer ce concept à l'avenir, le but étant de densifier le maillage territorial, de réduire les coûts de fonctionnement des entrepôts en les digitalisant au maximum.

Depuis 2 ans maintenant, le groupe a mis en place le plan « Oui !2020 », qui s'appuie sur une stratégie visant à toucher davantage les transformateurs qu'auparavant. Ce plan s'appuie sur de nombreuses formations des collaborateurs visant à développer leurs compétences dans le but de « vendre plus et mieux ». La digitalisation montante des entrepôts est également un des leviers sur lesquels le plan « OUI !2020 » s'appuiera.

Actuellement, Metro France compte 98 entrepôts dans l'hexagone (voir annexe 1). Le groupe a réalisé plus de 4 milliards de chiffre d'affaires en 2018 et compte près de 10000 collaborateurs sur lesquels il s'appuie pour continuer à développer son activité dans l'hexagone. La formation est au centre des préoccupations des services ressources humaines, et Metro s'emploie à développer les compétences de ses collaborateurs afin de les rendre plus compétents.

Metro France c'est aussi 19 plateformes logistiques qui assurent l'approvisionnement quotidien des entrepôts (voir annexe 1). Ces plateformes logistiques sont indispensables au fonctionnement des 98 entrepôts de l'hexagone. En effet, ces plateformes sont chargées d'approvisionner les entrepôts du mardi au samedi inclus, sans ces plateformes les entrepôts ne pourraient disposer des marchandises nécessaires. Metro c'est également plus de 4 500 fournisseurs dont une majorité de PME françaises, plus de 45 000 références de produits et plus de 7 000 produits locaux et régionaux.

La qualité est un pilier central de l'activité du groupe, qui veut offrir le meilleur pour ses clients, c'est pourquoi il dispose de la certification ISO 22000 relative à la sécurité des denrées alimentaires, ou encore une certification ISO 26000 relative à la responsabilité sociale des entreprises.

### 3) Metro Perpignan

L'entrepôt de METRO Perpignan a ouvert ses portes en 1993, et a donc fêté ses 25 ans en octobre 2018, signe de solidité et de pérennité. Il se situe au cœur de la zone industrielle de Saint-Charles, très connue pour son immense marché de fruits et légumes. Le positionnement de l'entrepôt est stratégique puisqu'il se situe près de l'autoroute A9 ce qui facilite l'accès des camions pour les arrivages de marchandises, mais aussi pour l'arrivée des clients. L'entrepôt est dirigé depuis 2016 par Monsieur Eric Viane. L'entrepôt compte 75 collaborateurs dont plusieurs personnes en alternance et CDD. L'entrepôt a réalisé 41.58 millions de chiffre d'affaires en 2018, soit une légère baisse par rapport à 2017 (42.107 millions). Sa surface de 4700 m<sup>2</sup> le classe comme un entrepôt de type 2, soit de taille moyenne par rapport aux autres modèles d'entrepôts qui existent. Son activité est très saisonnière puisque les moments forts de l'année sont l'été et la période des fêtes hivernales. En effet, l'entrepôt bénéficie de l'activité estivale de la côte et celle de la montagne l'hiver et surtout pendant les fêtes. Ainsi sa zone de chalandise est très vaste et mouvante puisqu'une majeure partie des clients sont des saisonniers. De ce fait, le nombre de clients lors de la période estivale est décuplé ce qui engendre un surcroît d'activité exceptionnel. Ainsi, le chiffre d'affaires journalier moyen de l'entrepôt en saison estivale est près de trois fois supérieur à un jour hors saison.

#### A) Les fournisseurs

Les fournisseurs de Metro Perpignan ne sont autres que les fournisseurs nationaux référencés par la centrale de Metro France. De ce fait, les fournisseurs de tous les entrepôts sont les mêmes à l'exception des fournisseurs locaux. On trouve à Metro Perpignan certains fournisseurs locaux comme Pedelhez (groupe « Les Goûts du Sud »), par exemple, acteur local très connu pour sa saucisse catalane. Ainsi, une dizaine de fournisseurs locaux sont référencés chez Metro Perpignan, privilégiant ainsi le local et le circuit court.

De nombreuses marques propres sont présentes au sein des rayons des entrepôts Metro. En effet, plus de 5000 références sont issues de marques propres telles que « Metro Chef », « Rustadou », « Gilbert » ou encore « Rochambeau ». Ces marques propres Metro se sont fortement développées au cours des 10 dernières années, car elles présentent de nombreuses opportunités pour le groupe (générateur de marges, image de marque...).



## **B) La clientèle**

Les clients qui viennent chez Metro ne sont autres que des professionnels. En effet, il faut disposer d'une carte Metro pour rentrer en entrepôt, et celle-ci n'est délivrée que si le client est un professionnel. Ainsi les clients sont des transformateurs comme des restaurants, des revendeurs comme les épicerie, ou encore les CHR. La clientèle est très diversifiée et l'activité saisonnière de l'entrepôt de Perpignan génère une augmentation considérable du nombre de clients en période estivale.

La zone de chalandise de l'entrepôt est très vaste, et s'étend jusqu'en Espagne. De plus, la carte Reflexe permet à tous les clients disposant de cette carte de pouvoir entrer dans tous les entrepôts présents dans l'hexagone.

## **C) Les concurrents de Metro Perpignan**

Metro Perpignan doit faire face à une concurrence directe mais aussi et surtout une concurrence indirecte. Les concurrents directs sont nombreux, Pomona, Promocash, Sobraques, Transgourmet ou encore Brake sont les principaux concurrents directs de Metro localement mais aussi à l'échelle nationale (voir annexe 2). Toutefois, ce ne sont pas ceux qui font le plus de concurrence à Metro. En effet, ils sont perçus, tout comme Metro, comme des grossistes non spécialisés, et cette image de « non spécialiste » leur fait du tort, notamment en ce qui concerne la clientèle de la restauration qui veut se servir auprès de spécialistes. Ainsi, ce sont plutôt des entreprises comme Guasch ou encore les vendeurs du marché de fruits et légumes de Saint-Charles qui sont les concurrents les plus dangereux pour Metro. Ce sont donc les acteurs locaux et « spécialistes » qui font le plus de concurrence à Metro et aux grossistes de la région. Ainsi, Metro doit faire face à une concurrence locale très importante qui ne cesse de se développer. Toutefois, Metro peut s'appuyer sur sa présence de longue date (depuis 1993) qui lui confère un avantage important grâce à la fidélisation de ses clients qui s'est faite au fil des années.

## **II) Le Mix-Marketing**

### **1) Politique de prix**

Metro applique une politique de prix d'alignement, même si ses prix sont parfois perçus comme « plus cher que la concurrence » par les clients. Toutefois, les prix ne sont pas les mêmes dans tous les entrepôts. En effet, en fonction des régions ou encore des clients, les entrepôts peuvent appliquer des prix différents. Par exemple, les prix seront plus élevés dans un entrepôt de la région parisienne que dans celui de Metro Perpignan car les pouvoirs d'achats sont bien différents, mais aussi car les coûts de fonctionnement d'un entrepôt en région parisienne sont bien supérieurs à ceux d'un entrepôt en province.

Plusieurs offres promotionnelles sont mises en place chez Metro pour attirer les clients. Il existe les prix bloqués qui concernent le rayon de la boucherie, ces prix sont négociés par les achats de Metro France pour une durée d'un mois, les prix ne changent pas tout au long du mois. Ensuite, les prix preuve, toutes les semaines du jeudi au lundi d'après, certains produits sont en promotion pendant ces 5 jours. Cette promotion concerne tous les rayons de l'entrepôt. Enfin, les prix catalogue, qui concernent également tout l'entrepôt. Ces prix concernent des produits mis en avant dans les catalogues Metro, publiés toutes les deux semaines.

## **2) Politique produit**

Metro dispose d'une offre de produits très large et profonde avec plus de 45.000 produits référencés. Ainsi, les clients ont accès à une multitude de produits, mais aussi une multitude de choix pour un même produit, plusieurs marques différentes, plusieurs déclinaisons du produits, plusieurs gammes de prix... Metro propose également ses marques propres avec là aussi différentes gammes de prix. Ainsi, chaque client peut trouver ce qu'il lui faut chez Metro, des produits haut de gamme, un bon rapport qualité prix, ou encore des prix bas.

## **3) Politique de communication**

Le groupe a recours à la communication media mais également et surtout hors media. En effet, le plus gros de la communication se fait via les catalogues promotionnels, les catalogues d'opérations spéciales et autres types de catalogues. Ceux-ci s'avèrent être le choix premier en terme de communication, puisqu'elle cible et touche les professionnels déjà clients chez Metro.

La communication media se fait principalement via le site marchand metro.fr et les réseaux sociaux, avec les comptes Instagram, Facebook ou encore Pinterest de l'entreprise.

Enfin, la plus grosse partie de la communication se fait en entrepôt, via la PLV, les e-mails, les SMS ou encore les différents affichages présents sur le lieu de vente.

## **4) Politique de distribution**

Metro s'appuie sur sa vente en libre-service et la vente assistée pour générer une forte part de son chiffre d'affaires. Les entrepôts se composent des rayons suivants : Boucherie, Marée, Fruits & Légumes, Beurre/Oeuf/Fromage (BOF), Epicerie/Liquide/Droguerie, Cave/spiritueux, Encaissement (facturation + caisse) et Préparation de commandes.

En plus de ses entrepôts, Metro dispose d'une Market-place pour distribuer ses produits à ses clients : marketplace.metro.fr, mais aussi et surtout de son site marchand metro.fr.

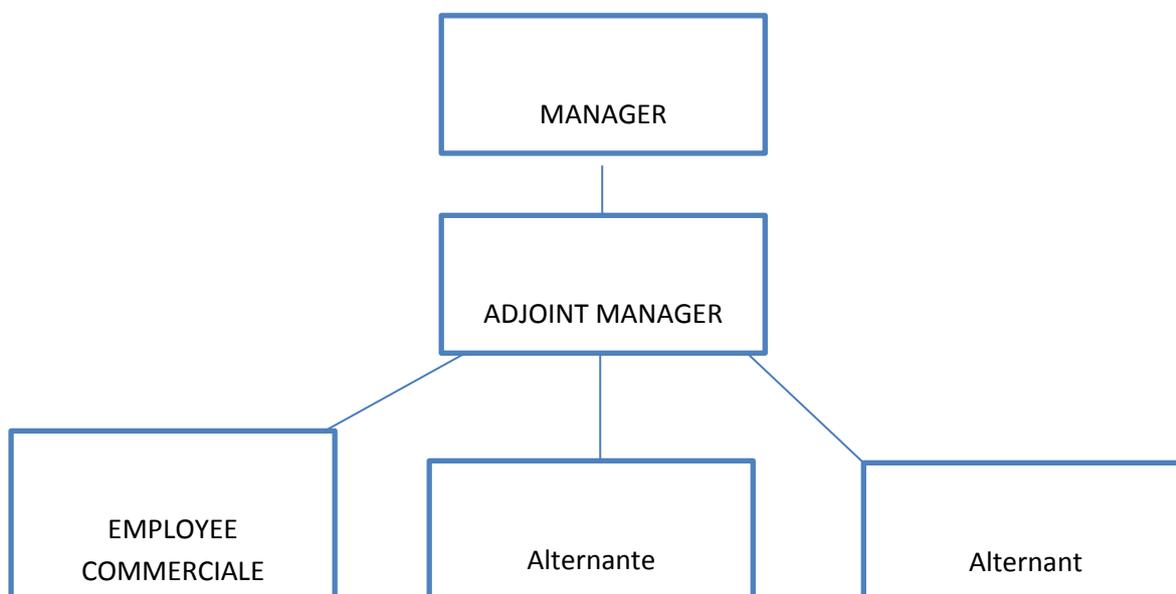
Egalement, Metro s'appuie sur des distributeurs partenaires comme Pro à Pro, spécialisé

dans la livraison de structures comme les écoles, les maisons de retraites ou encore les entreprises (self et cantines). Pro à Pro a été racheté par Metro en 2016. Ainsi, le groupe Pro à Pro propose désormais les produits des marques propres Metro au sein de ses offres de produits.

### **III) Mes missions au sein de l'entrepôt**

Le rayon boucherie de l'entrepôt de Perpignan est composé de 5 employés. Le rayon est dirigé par le manager Gérardin Sylvain, en poste depuis 5 années et titulaire d'un CAP boucher. Il est assisté par Jean-Marie Martinez, adjoint manager et en poste depuis 12 ans. Enfin, l'équipe est complétée par Johanna François, employée commerciale en CDI, et deux alternants, Chloé Robart et moi-même, qui occupons des postes d'employés commerciaux.

#### **Organigramme du rayon boucherie**



Le rayon se situe dans la halle extra frais qui se situe au fond de l'entrepôt. Cette halle est constamment réfrigérée à 2° pour la conservation des produits frais.

Voici les différentes missions réalisables au sein du rayon boucherie pour un employé commercial :

- Assurer la réception des marchandises et vérifier l'exactitude des quantités d'arrivage par rapport aux quantités commandées
- Assurer la mise en rayon des produits pour les rendre accessibles aux clients
- Veiller à la rotation des produits selon leurs dates de péremption respectives

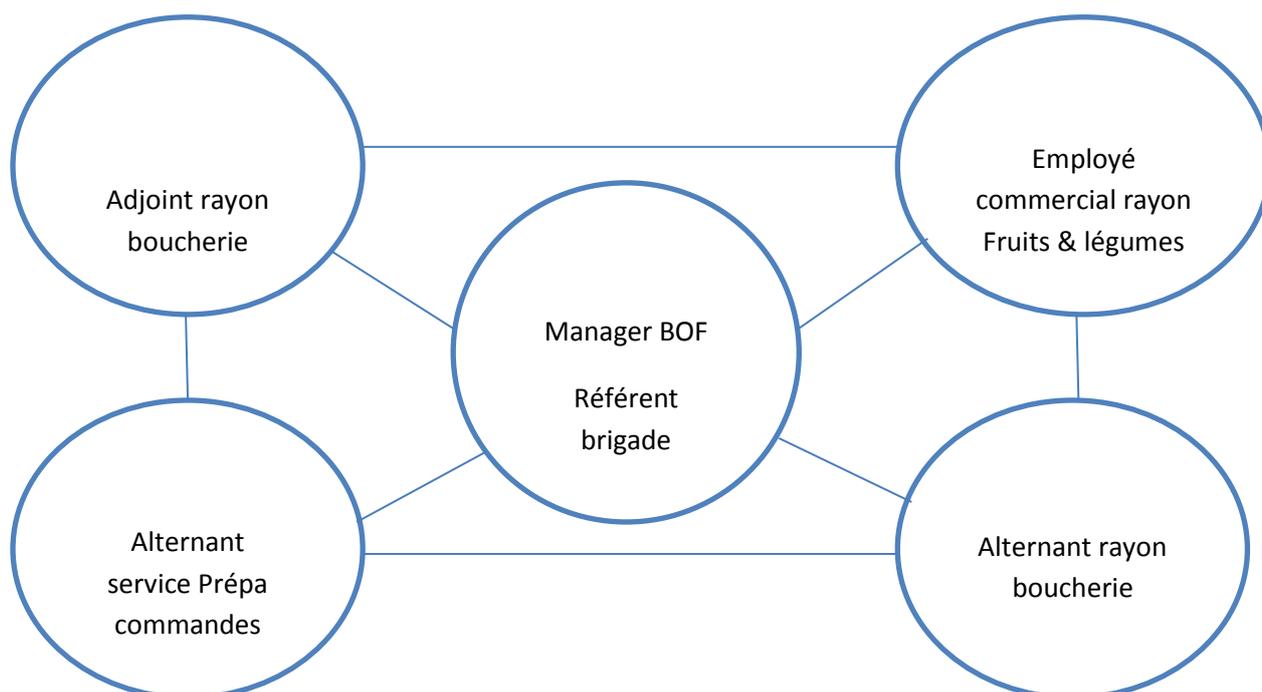
- Gérer les stocks et veiller à l'exactitude de ceux-ci tout en prêtant attention à la démarque (connue et inconnue)
- Réaliser les entrées marchandises sur le MMS store (logiciel de gestion de stocks) grâce aux bons de livraisons réceptionnés lors des arrivages des marchandises le matin, ce qui permet justement de vérifier l'exactitude des stocks
- Assurer les missions liées au respect de la norme ISO 22000 relative à la sécurité des denrées alimentaires, ce qui comprend le contrôle des températures dans la halle et le nettoyage des rayonnages et lieu de stockage des produits
- Assurer la prise de commandes des clients en direct ou par mail et/ou téléphone, puis les préparer pour qu'elles soient disponibles lorsque le client vient la récupérer
- Assurer un conseil client pour ceux qui en ont besoin
- Assurer l'affichage des prix des produits via les barrettes et affiches sur support
- Saisir les retours fournisseurs pour les produits de non qualité, ou dessouvidés
- Retirer chaque soir les produits selon la charte qualité Metro. Selon cette charte, les produits doivent être retirés plus tôt que le jour de leur date de péremption pour assurer aux clients une fraîcheur et qualité irréprochable. Ainsi, certains produits comme le bœuf sous vide doivent être retiré 3 jours avant leur date de péremption, 2 jours pour la volaille...
- Autres missions de phoning clients et/ou fournisseurs

Depuis peu, Metro a développé le concept des brigades. Au sein d'un entrepôt, plusieurs brigades sont créées pour travailler sur une typologie de client précise. Voici les différentes brigades que l'on peut retrouver : Café/bar/Pub, Restauration traditionnelle, Restauration rapide, boucherie/charcuterie/traiteur, boulangerie/pâtisserie.

Au sein de ces brigades sont réunis plusieurs collaborateurs de rayons différents, qui ont intégré la brigade sur la base du volontariat. Le but de ces brigades est de travailler sur une CTG (Customer Target Group) bien précise, c'est-à-dire une typologie de clients.

Ainsi, j'ai intégré la brigade restauration rapide, composée de 5 personnes. Chaque brigade est composée d'une équipe avec un référent qui a pour rôle d'être le lien avec la hiérarchie. C'est la seule forme de hiérarchie présente au sein des brigades, car le groupe a insisté pour que la hiérarchie soit horizontale au sein des brigades.

## Organigramme de la brigade restauration rapide



Au sein de cette brigade restauration rapide, nous avons pour mission de développer et dynamiser les performances liées aux clients de cette CTG, performances qui sont en baisse depuis 2 ans au sein de l'entrepôt de Perpignan. Le but est également de re-fidéliser un certain nombre de clients qui fréquentent de moins en moins Metro. De ce fait, de nombreuses missions sont réalisables au sein de la brigade :

- Organiser des évènements du type salon ou concours
- Développer la communication (phoning, sms...)
- Fidéliser la clientèle
- Augmenter l'expérience client en entrepôt
- ...

Ainsi, c'est suite à mon intégration à la brigade que j'ai trouvé sur quel projet j'allais travailler. En effet, le segment de la restauration rapide représente en France plus de 10 milliards de chiffre d'affaires et connaît une croissance constante depuis plus de 10 ans. Plus de 51 000 établissements sont présents sur le marché, et près d'un tiers sont des commerces ambulants. Il y a eu en 5 ans une augmentation de plus de 2400 points de vente en France. Ainsi ce segment est un marché porteur et présente de nombreuses opportunités pour les distributeurs.

Lorsque j'ai intégré la brigade et que j'ai su que ce segment était en grande difficulté au sein de l'entrepôt de Perpignan, j'ai pensé qu'il fallait alors axer mon projet sur le travail de la brigade, qui m'offrait plus d'opportunités de développement de projets que le rayon

boucherie, où les missions sont plus restreintes.

## IV) Analyse du marché

### 1) Diagnostic externe

#### Etude PESTEL :

	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<b>Politique</b>	<p>Augmentation du smic de +1.5% depuis janvier 2019</p> <p>Augmentation de la prime d'activité</p> <p>Défiscalisation des heures supplémentaires</p> <p>Revalorisation RSA depuis avril 2019 (+1.6%)</p> <p>= AUGMENTATION DU POUVOIR D'ACHAT DES MENAGES FRANCAIS = POTENTIELLEMENT + DE DEPENSES EN RESTAURATION HORS DOMICILE</p>	<p>Augmentation de différentes taxes fin 2018 a engendré des manifestations qui ont causé des problèmes de livraison à cause des blocages</p> <p>Contexte politique friable (elections européennes)</p>
<b>Economique</b>	<p>Augmentation du pouvoir d'achat des ménages français</p> <p>Forte demande en restauration rapide, marché en constante croissance depuis 10 ans</p> <p>+ de 10 milliards de repas pris hors domicile en 2017</p> <p>Restauration rapide représente 56% du marché de la restauration hors domicile en France en 2017</p>	<p>Economie en dents de scie et fragile, de nombreuses menaces pèsent sur l'économie et peuvent d'un moment à l'autre conduire à une crise ce qui aurait un impact sur la consommation des ménages français</p>

<b>Social</b>	<p>Augmentation du budget « restaurant » chez les français depuis 2017</p> <p>Démographie des Pyrénées-Orientales en augmentation (474 848 habitants)</p> <p>Mouvements vegans = développement de nouvelles gammes de burgers et autres produits de restauration rapide basés sur le "vegan"</p> <p>Mode de vie basé sur la rapidité, gain de temps = favorable à la consommation de produits de restauration rapide</p>	<p>Mouvements vegans = baisse de la consommation de viande et donc de burger et autres genres de fast food à base de viande (kebab, tacos...)</p> <p>« Manger moins mais manger mieux » = cette tendance est une menace pour la restauration rapide car elle est souvent vue comme de la « malbouffe »</p>
<b>Technologique</b>	<p>Développement de technologies qui permettent de faciliter les échanges avec les clients, facilitent les prises de commandes, permettent meilleure gestion des stocks...</p>	<p>Internet donne accès à des informations sur l'alimentation, peut inciter à se détourner de ce genre de restauration car elle est plus calorique, plus grasse et mauvaise pour la santé</p>
<b>Environnemental</b>	<p>Développement des produits bio = nouveau segment de marché porteur et générateur de fortes marges</p>	<p>Prise de conscience écologique = nouvelles normes contraignantes à respecter (équipements, production viande et autres produits alimentaires...)</p>
<b>Légal</b>		<p>Normes iso très contraignantes</p> <p>Restaurateurs contraints à acheter des équipements spécifiques et à répondre à des exigences légales qui coûtent cher ce qui a un impact sur leur pouvoir d'achat</p>

### Analyse des 5 forces de Porter :

**Intensité de la concurrence :** Comme nous avons pu le voir précédemment, la concurrence est nombreuse localement. Tout d'abord, le marché de fruits & légumes de Saint Charles, très connu et réputé, 2<sup>ème</sup> plus grand marché de fruits et légumes de France derrière celui de Rungis, concurrence fortement l'entrepôt de Metro Perpignan. Egalement, des acteurs locaux comme Guasch (spécialisé dans la boucherie et charcuterie) sont des concurrents de poids. Enfin, des concurrents comme Promocash, Sobraques ou encore Transgourmet sont aussi à prendre en compte du fait de leur assortiment qui se rapproche de celui de Metro.

**Menace des nouveaux entrants :** Récemment, il n'y a pas eu de nouvel entrant qui puisse venir concurrencer Metro Perpignan.

**Menaces des produits de substitution :** Pas de produits de substitution.

**Pouvoir de négociation des fournisseurs :** Les fournisseurs ne disposent pas d'un réel pouvoir de négociation. En effet, c'est la centrale d'achat Metro qui négocie avec les fournisseurs pour tous les entrepôts de Metro France, ainsi le pouvoir de négociation de Metro est bien supérieur à celui des fournisseurs.

**Pouvoir de négociation des clients :** Les clients disposent toujours d'un certain pouvoir de négociation auprès de leur fournisseur, car sans eux les fournisseurs et donc Metro ne pourrait pérenniser. Toutefois, seuls les plus gros clients de chaque entrepôt disposent d'un réel pouvoir de négociation. Par exemple, nous ne pouvons pas faire de tarifs préférentiels à tous les clients étant donné que c'est la centrale d'achat qui gère les prix. Il faut donc faire une demande à la centrale et justifier du potentiel client pour que celui-ci puisse avoir le droit à des tarifs préférentiels.

### **Conclusions de l'étude PESTEL et des 5 forces de Porter:**

De nombreuses opportunités s'offrent à METRO pour le segment de la restauration rapide. Ce segment semble avoir un fort potentiel et présente de nombreuses caractéristiques opportunes. De nouveaux marchés porteurs, sans cesse de nouvelles innovations, des technologies qui viennent booster le marché, de nouvelles modes, en conclusion un très fort potentiel. Toutefois, certaines menaces se présentent également. En effet, le côté « malsain » d'un point de vue santé de la restauration rapide lui font de l'ombre, de même que toutes les campagnes de santé à son encontre. De plus la naissance de « mouvements » comme le mouvement vegan peuvent faire du tort à la restauration rapide même si cette dernière s'en sert parfois pour créer de nouveaux segments de marché et toucher de nouvelles cibles.

Egalement, nous devons prêter attention à la concurrence qui est nombreuse, et à des acteurs comme Sobraques, Guasch ou encore les maraîchers de Saint Charles. Ces concurrents-là étant spécialisés bénéficient d'une image de professionnel et de spécialiste, appréciée des clients. Toutefois, Metro dispose d'un pouvoir de négociation important auprès de ses fournisseurs ce qui lui est favorable. Au contraire, les clients de Metro ne disposent pas, pour la grande majorité, de pouvoir de négociation, ce qui est également favorable à Metro.

## 2) Diagnostic interne

<b><u>Forces</u></b>	<b><u>Faiblesses</u></b>
Equipe composée de personnes occupant des postes différents au sein de l'entreprise et évoluant dans des rayons différents = permet d'avoir différents points de vue	Entrepôt de Perpignan moins performant par rapport aux autres entrepôts METRO sur le segment de la restauration rapide
Segment en constante évolution et croissance au sein de METRO FRANCE depuis près de 10 ans Très fort potentiel d'achat au niveau de la zone de chalandise du magasin	40 clients en très forte régression voire inactivité sur les 6 derniers mois alors qu'ils présentent un fort potentiel
Un fichier clients très ciblé déjà fourni = connaissance des clients à cibler en priorité	Peu de temps pour mettre en place les actions
Carte blanche pour les actions à mener	Membres de l'équipe déjà très occupés par leurs rayons respectifs
<b><u>Opportunités</u></b>	<b><u>Menaces</u></b>
Restauration rapide en constante évolution	Forte concurrence sur le marché
Segment en constante croissance	Fortes exigences des enseignes de restauration rapide qui cherchent toujours à réduire leurs coûts pour proposer des menus à prix bas
Fort potentiel et nombreux clients	Restauration rapide vue comme de la « malbouffe », nombreuses campagnes de santé à l'encontre de la restauration rapide
Innovations constantes et naissances de nouveaux types de produits, de nouveaux concepts porteurs	Economie fragile, risque potentiel de perte de pouvoir d'achat des français = épargne
Augmentation du budget restaurant chez les français	Concurrent local Sobraques spécialisé en surgelés très prisé des restaurants rapides de la région
+ 10 milliards de repas servis en 2017 en restauration hors domicile en France	Concurrence locale mieux placée d'un point de vue tarifaire

## **Conclusions sur l'étude SWOT :**

**Externe :** Le nombre de repas servis est en augmentation ainsi que la part du budget des français destiné à la restauration hors domicile. La restauration rapide est un segment à fort potentiel et en constante croissance, très à la mode et très prisé. Toutefois, c'est un type de restauration mal vu et souvent présenté comme de la « malbouffe » très mauvaise pour la santé. De plus, de nombreux concurrents sont présents sur le marché, et localement un gros concurrent qui se nomme Sobraques et qui est très prisé des restaurateurs de la région pour ses surgelés de qualité à prix très abordables.

**Interne :** Nous disposons d'un fichier client très fourni et ciblé ce qui permet de facilement choisir les clients à toucher en priorité par nos actions. Notre équipe est composée de personnes motivées et qui proviennent de rayons différents apportant chacun un point de vue différent. Cependant, cette CTG (Customer Target Group) est en baisse depuis 2 ans au sein de l'entrepôt de Perpignan, avec des performances en baisse (chiffre d'affaires, panier moyen, volume d'achat...). Les membres de l'équipe sont très occupés dans leurs rayons respectifs ce qui leur laisse peu de temps pour la brigade.

## V) **Choix de la problématique**

### **Questions :**

Comment refidéliser des clients qui se sont détournés de Metro ?

Comment améliorer les performances de l'entrepôt pour la CTG restauration rapide ?

Comment améliorer l'expérience client en entrepôt ?

Par quels moyens est-il possible de fidéliser la clientèle ?

### **Problématique :**

Comment développer le chiffre d'affaires du segment restauration rapide au sein de l'entrepôt de METRO Perpignan, et notamment reconquérir et fidéliser des clients perdus sur ce segment?

## Partie 2 : Réflexions sur la problématique

### **I) Le merchandising**

Littéralement, le merchandising se traduit par la présentation de produits visant à pousser le client à l'acte d'achat. Toutefois, ce n'est pas si simple que ça. Le merchandising intègre de nombreuses technicités. C'est l'ensemble des techniques d'optimisation ayant trait à l'allocation des surfaces d'exposition des produits dans les points de vente et à la présentation de ces produits. L'objectif étant de maximiser les ventes ou les marges. Ainsi, c'est la mise en valeur d'une offre dans le point de vente qui va inciter le client à acheter le(s) produit(s).

Dans les années 60, un économiste américain spécialisé dans l'étude des comportements et la prise de décision du nom de Charles Kepner élabore sa théorie du merchandising basée sur ce qu'on appelle « les 5B de Kepner ». Cette théorie repose sur le fait qu'un bon merchandising doit intégrer 5 composantes essentielles :

- Le bon produit
- Au bon endroit
- Au bon moment
- Au bon prix
- En bonne quantité

Ainsi, selon Kepner, le merchandising était optimal s'il respectait ces 5 conditions. Toutefois, c'est une théorie élaborée en 1963 et les évolutions successives et perpétuelles des marchés l'ont petit à petit rendue démodé.

Ainsi, le périmètre du merchandising s'est aujourd'hui largement élargi. De nos jours il englobe ainsi d'autres composantes comme :

- L'optimisation de l'assortiment
- l'optimisation de l'allocation d'espace par produit et marques
- l'aménagement du point de vente et la facilité d'accès et de circulation
- la mise en valeur et la mise en avant des produits
- la communication sur le lieu de vente (ILV et PLV + autres affichages)

Egalement, on distingue aujourd'hui différents types de merchandising : le merchandising de gestion, le merchandising d'organisation et le merchandising de séduction.

Le merchandising de gestion repose sur l'attribution d'une certaine part du linéaire à un(e) produit/marque en fonction de ses performances en termes de chiffre d'affaires ou de marge. Par exemple, plus un produit génère de chiffre d'affaires, plus le linéaire qui lui sera

attribué sera conséquent, et au contraire, moins un produit génère de chiffre d'affaires, moins le linéaire attribué à celui-ci sera important.

Le merchandising d'organisation quant à lui désigne l'ensemble des choix d'agencement et d'implantation faits en prenant en compte des contraintes logistiques et organisationnelles. Outre ces contraintes, le merchandising d'organisation gère aussi la circulation en magasin et le balisage. En effet, le client doit pouvoir circuler sur le point de vente et avoir facilement accès au produit, sans quoi il ne pourra pas l'acheter. De plus, le balisage rend, quant à lui, l'accès plus facile au produit recherché grâce à ses indications.

Le merchandising de séduction est relatif à la dimension du merchandising qui consiste à mettre en valeur l'offre d'un point de vente en optimisant la présentation des produits et l'agencement général et l'ambiance du point de vente. Ainsi, le but est de séduire le client et le pousser à l'acte d'achat même s'il n'avait pas prévu d'acheter le produit à la base, le but étant donc de provoquer l'achat d'impulsion, il est alors important de jouer sur les facteurs sensoriels.

Ainsi, le merchandising de séduction comporte plusieurs leviers tels que :

- la décoration
- l'éclairage
- le mobilier
- l'ambiance sonore (musique...)
- la signalétique
- la théâtralisation du point de vente (extrêmement importante)
- les couleurs

Tous ces leviers ont pour but de rendre le lieu de vente « agréable » pour le client, qu'il se « sente bien », et ainsi favorise l'acte d'achat.

On distingue plusieurs types de merchandising et notamment l'un d'entre eux qui est de plus en plus répandu, le cross merchandising. Celui-ci est en très forte progression dans l'univers de la grande distribution. Il consiste à proposer un produit à la vente dans un rayon qui n'est pas le sien, en l'associant avec un ou des produits complémentaires. C'est par exemple le fait de proposer à la vente des sauces au rayon des pâtes.

Il est de plus en plus utilisé en grande distribution car il permet de générer des ventes complémentaires (ou ventes additionnelles). En effet, un client qui achète des pâtes va souvent acheter une sauce pour les garnir. Le cross merchandising permet également de donner des idées au client. Par exemple, il permet parfois de donner des idées d'associations de produits au client auxquelles il n'aurait pas pensé, et donc pas acheté. Cela permet donc de générer plus de ventes. Il est également perçu comme un service pour le client puisque cela lui évite d'aller chercher le produit complémentaire dans un autre rayon.

Par exemple, on retrouve souvent la crème chantilly à côté des fraises, ce qui évite au client de de voir traverser le magasin pour aller chercher son tube de chantilly.

## II) L'expérience client

L'expérience client désigne l'ensemble des émotions et sentiments ressentis par un client avant, pendant et après l'achat d'un produit ou service. C'est le résultat de l'ensemble des interactions qu'un client peut avoir avec la marque ou l'entreprise. L'expérience client est donc la résultante complexe d'éléments et facteurs hétérogènes intervenant lors du parcours client (ton publicitaire, ambiance point de vente, relation vendeur, expérience d'usage, relation support client, etc.). La nature et les composantes de l'expérience client peuvent fortement varier selon les domaines d'activité et sont liées à la notion de parcours client. Dans certains domaines, l'expérience client va être essentiellement ressentie sur le point de vente / service alors que dans d'autres, elle peut être beaucoup plus éclatée à travers différents points de contacts. Cette expérience client est un facteur primordial à prendre en compte, car elle va très fortement influencer sur la décision d'achat du client auprès de la marque/entreprise. C'est également un moyen de fidélisation très puissant, ainsi qu'un marqueur de satisfaction important. Ainsi, tous les points de contact et toutes les composantes du parcours client sont à prendre en compte, et il ne faut en négliger aucun. En effet, chaque étape du parcours client et des points de contact avec celui-ci vont avoir un impact sur l'expérience client. Il ne faut donc en négliger aucun et s'attacher à rendre l'expérience client exceptionnelle pour satisfaire celui-ci et le fidéliser, pour l'inciter à renouveler son acte d'achat. L'expérience client influence également naturellement sur la recommandation directe (bouche à oreille, avis, parrainage, etc.).

L'expérience client peut être dissociée en plusieurs phases d'expériences plus ou moins importantes selon le domaine d'activité.

On distingue notamment :

– **l'expérience d'anticipation** fait référence à la période où le client anticipe son achat, la période de réflexion. Lors de cette phase, les points de contact comme la publicité, la communication sur les réseaux sociaux ou encore les différents supports sur lesquels le client va pouvoir se renseigner (site internet de l'entreprise, site comparatifs ou autres..) sont primordiaux pour le pousser à l'acte d'achat.

– **l'expérience d'achat** : L'expérience d'achat joue sur le passage à l'acte (achat) mais peut également avoir un effet sur le plaisir à consommer le produit ultérieurement et sur la fidélité. L'expérience d'achat concerne évidemment les points de vente physique, mais elle joue également un rôle important dans le e-commerce à travers notamment les problématiques d'ergonomie, d'usage et de réassurance. Il existe de très nombreuses techniques pour optimiser l'expérience client en magasin. En effet, la théâtralisation du point de vente, le merchandising, le conseil client, la facilité à trouver le produit recherché ou encore tous les autres moyens sensoriels, qu'ils soient olfactifs, visuels ou sonores, vont être

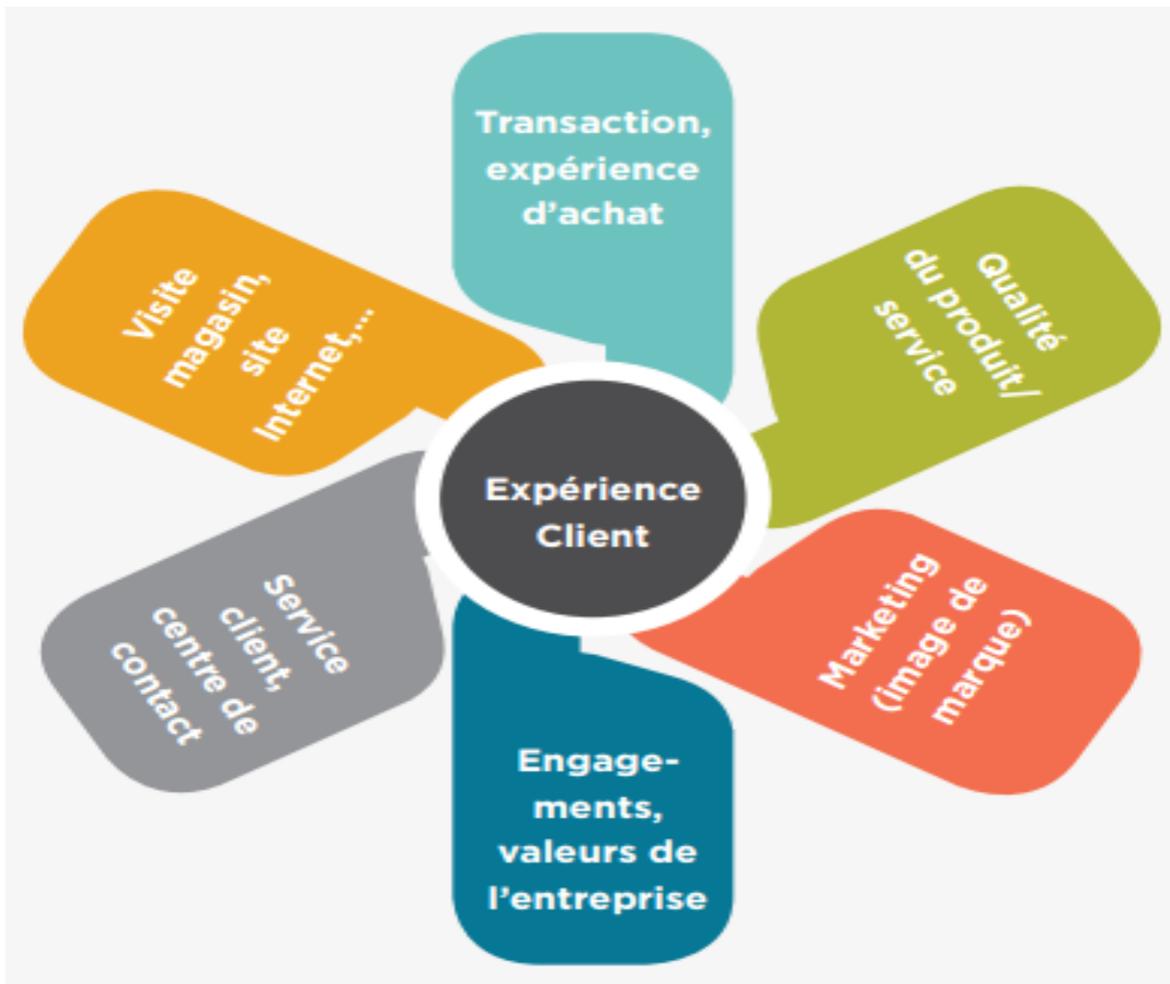
très importants.

- **l'expérience de livraison** : extrêmement importante car c'est une des étapes qui génère le plus d'insatisfaction et de frustration si elle est entachée de problèmes.
- **l'expérience d'utilisation / consommation du produit** : c'est évidemment l'étape la plus importante de l'expérience client puisqu'elle va générer un très grande satisfaction ou insatisfaction chez le client, le poussant ou non au réachat.
- **l'expérience de SAV / support client** : étape cruciale car si elle est maîtrisée, elle peut retourner une situation d'insatisfaction en satisfaction si le SAV est bien assuré.



Ainsi, il faut prendre en considération tous les points de contact par lesquels le client peut être touché. Egalement, il faut prendre en considération toutes les facettes de la relation client, cela passe par le SAV comme nous l'avons vu, mais également par l'accueil en magasin, le conseil client, l'accueil en caisse. Ainsi les équipes magasins composent un élément majeur de l'expérience client, c'est pourquoi leur attitude avec le client est primordiale. Ils sont la vitrine de la marque/entreprise et ce sont ceux qui vont le plus fortement influencer le client et son expérience en point de vente. Si cette expérience est jugée désagréable alors le client sera rebuté quant à l'idée de renouveler son expérience d'achat au sein du point de vente. Au contraire, une expérience favorable avec les équipes magasins aura une très forte influence sur le taux de réachat des clients satisfaits.

Quoi qu'il en soit, l'expérience en point de vente est un facteur non négligeable et de nombreux leviers sont à disposition des équipes pour faire en sorte que cette expérience client en magasin soit optimale. Les événements exceptionnels ont également un très fort impact sur cette expérience client, et marqueront l'esprit des clients positivement.



Le schéma ci-dessus nous permet bien de comprendre que l'expérience client repose sur 6 piliers majeurs.

Le service client comme nous l'avons vu auparavant est un pilier très important. En effet, c'est le centre de contact humain entre l'entreprise et son client, et si ce contact n'est pas satisfaisant pour le client, ce dernier peut alors se détourner de l'entreprise par mécontentement. De plus, le client a souvent recours à la comparaison, ainsi si une entreprise est moins performante au niveau du service client qu'une autre, il se tournera très vite vers celle qui le satisfait le plus.

Le magasin et son environnement sont également deux facteurs très importants au niveau de l'expérience client. En effet, un magasin où le client ne se sent pas bien, où il est compliqué de trouver ce qu'il cherche, où on ne le conseille pas, où l'agencement n'est pas bon, va le rebuter et impacter négativement l'expérience client. C'est pourquoi il faut s'attacher à prendre soin de l'agencement du point de vente, travailler sur un merchandising efficace, des odeurs, mettre en place un magasin attractif visuellement, former des équipes magasins au conseil client, à un accueil chaleureux... Tous ces éléments permettront de proposer une expérience en magasin agréable pour le client.

L'expérience d'achat est également très importante, puisque le moment du paiement est une étape cruciale et très importante pour le client, mais aussi très frustrante puisque cela

représente une dépense financière plus ou moins importante, mais qui affecte forcément le client. Ainsi, il faut faciliter ce moment et le rendre moins « désagréable ».

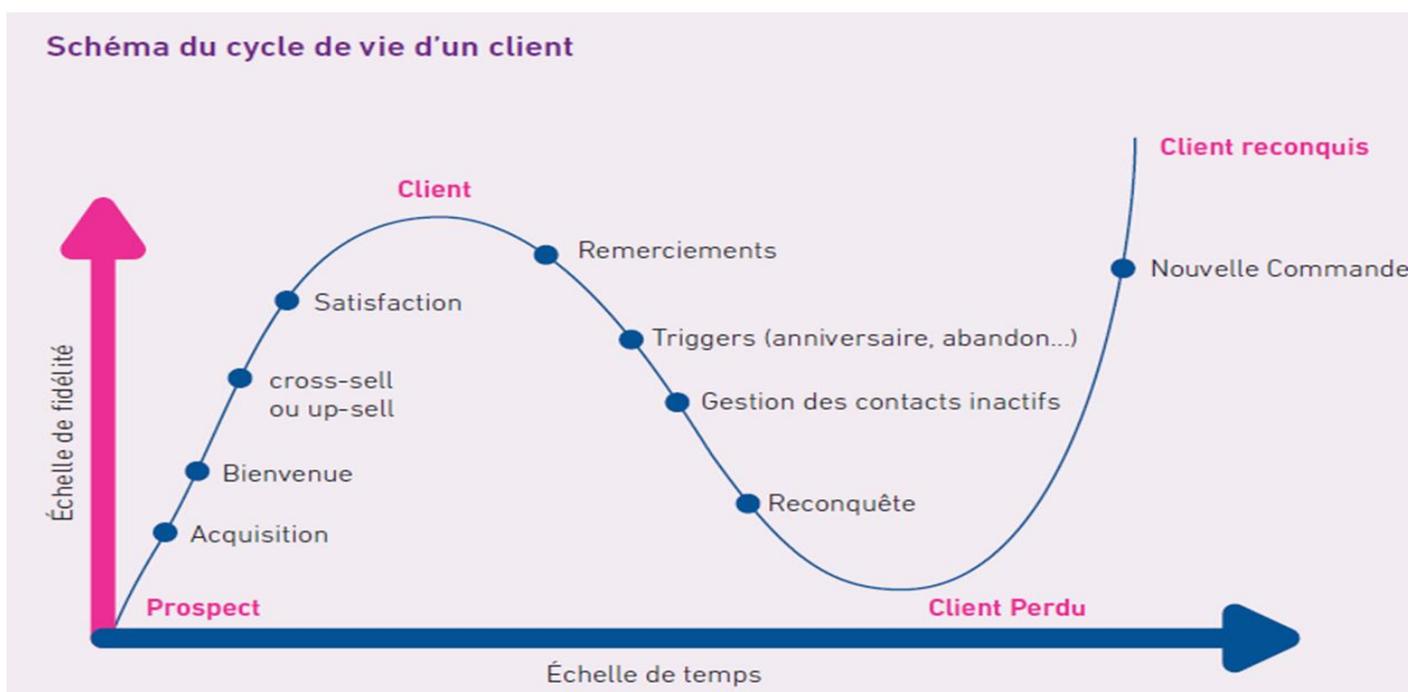
La qualité du produit/service évaluée par le client en post-achat est bien évidemment l'étape la plus cruciale, puisque en cas de mécontentement le client sera rebuté quant au fait de racheter auprès de l'entreprise concernée.

Le marketing et plus particulièrement l'image de marque est aussi un pilier fondamental sur lequel repose l'expérience client. En effet, c'est à travers le marketing et ses outils comme la communication que l'image de marque de l'entreprise se construit. Si celle-ci n'est pas bonne aux yeux du client alors son expérience s'en verra impactée négativement.

Enfin, les valeurs de l'entreprise constituent le 6<sup>e</sup> pilier de l'expérience client. Ces valeurs, si partagées par le client peuvent permettre de bonifier l'expérience client, ou dans le cas contraire d'avoir un mauvais impact sur celle-ci.

### III) Le cycle de vie du client

En marketing, le cycle de vie du client est une notion très importante, et à prendre en compte. En effet, cela permet de personnaliser les offres que l'on diffuse à nos clients. De plus, le fait de connaître dans quelle étape du cycle de vie se situe un client permet de ne pas dépenser d'argent dans des campagnes de communication qui lui sont dédiées alors qu'il n'y prêtera pas attention ou bien parce qu'il n'en a pas besoin. Mais surtout, le cycle de vie client permet de savoir à quel moment il faut animer la relation avec celui-ci pour le garder et exploiter son potentiel. Le cycle de vie client permet ainsi d'adapter son marketing et sa communication.



Comme on peut le voir avec le schéma ci-dessus, le cycle de vie du client comporte plusieurs « étapes ». Ce cycle de vie se rapproche du cycle de vie d'un produit. Tout d'abord, une phase de croissance, passant de simple prospect à client ayant effectué son premier achat voire plusieurs. Lors de cette première phase, les coûts d'acquisition du client à travers les dépenses en publicité, communication et autres moyens mis en œuvre pour attirer le prospect et en faire un client sont très importants. Il faut ainsi bien cibler le prospect et mettre en place une communication adaptée qui le touchera, et le fera passer de simple prospect à client. Puis, vient cette acquisition du prospect, qui devient donc client. S'en suit une phase similaire à une phase de croissance où les ventes se multiplient et sont de plus en plus nombreuses et où les coûts de communication et autres moyens de toucher le client sont plus faibles et où il devient un client fidèle à qui il est plus aisé de réussir à vendre des produits additionnels ou complémentaires. Vient alors une certaine phase de maturité, où les ventes se stabilisent mais n'augmentent plus. Puis vient la phase de déclin, où le client commence petit à petit à se détacher de l'entreprise et à moins acheter auprès de celle-ci. C'est à ce moment-là qu'il faut relancer le client, l'animer et mettre en place des actions préventives quant à une éventuelle inactivité. Les coûts commencent alors à être plus élevés et il faut prêter plus attention au client. Enfin, soit le client réagit favorablement aux relances et repart dans un cycle de croissance/maturité, ou bien le client est perdu. S'il est perdu, il va falloir mettre en place des actions pour le reconquérir, ce qui va coûter très cher à l'entreprise.

La gestion des clients inactifs est donc une étape primordiale et extrêmement importante pour l'entreprise, sans laquelle elle perdra très certainement le client. C'est pourquoi il est même préférable d'anticiper cette phase de déclin. Dès la phase de maturité où les ventes cessent d'augmenter et où une certaine stagnation s'effectue, il est important de commencer à animer le client pour redynamiser les ventes. Cela peut se faire en lui proposant de nouvelles offres, négocier des prix, lui offrir un service en plus, etc. Suite à cela il faut relancer le client, par mail, par téléphone ou autre moyen de communication. Cela permettra par ailleurs de connaître les motifs de sa baisse d'activité auprès de l'entreprise, et potentiellement de mettre au point de nouvelles offres ou autres qui lui seront plus adaptés. En cas de perte du client, les coûts de reconquête seront très élevés, c'est pourquoi il est important de le relancer avant de le perdre.

Ces 3 notions développées ci-dessus vont me servir pour étayer les actions menées au sein de mon projet. En effet, j'ai pu constater à travers de nombreuses discussions avec des clients qui font partie de la CTG (Customer Target Group) restauration rapide, que leur expérience client au sein de l'entrepôt de Metro Perpignan n'était pas bonne, et qu'ils

étaient insatisfaits quant à certains points. Leur attente en caisse parfois interminable est un point noir au tableau, mais il n'est pas le seul. Parfois, certains clients ont du mal à trouver les produits qu'ils recherchent tout seul, et ils doivent alors faire appel à un employé ce qui leur fait perdre du temps et les agace. Le fichier comportant 40 clients quasiment inactifs qui nous a été fourni m'a fait réagir quant à cette mauvaise gestion du cycle de vie client au sein de Metro Perpignan, ce qui n'est pas bon d'un point de vue fidélisation, là où j'ai également pu m'apercevoir que Metro pêchait. En effet, de nombreux client « en fin de vie » n'avaient pas été contactés, ce qui a causé la perte de certains.

## Partie 3 : Plan d'action

### Pistes d'actions :

Pour répondre à cette problématique, nous avons envisagé, avec les autres membres de la brigade, de mener différents types d'actions. Ainsi, nous avons réfléchi à de nombreuses pistes d'actions qui seraient envisageables et réalisables.

Voici les différentes idées auxquelles nous avons pensées, pouvant répondre à la problématique posée :

- Création d'un catalogue pour référencer toute l'offre de restauration rapide de Metro
- Action de phoning auprès des clients inactifs
- Immersion client aux halles de Perpignan
- Création d'une offre/coffret de bienvenue
- Création d'un espace spécifique dédié à la restauration rapide au sein de l'entrepôt de Metro Perpignan
- Organisation d'un salon autour de la restauration rapide
- Organisation d'un concours de cuisine entre les clients

Dans le tableau ci-après je leur ai attribuées un score. Ce scoring est effectué en fonction de plusieurs critères : leur faisabilité, les moyens à mettre en œuvre pour mettre en place l'action, la rentabilité possible de celle-ci et les contraintes qui seront rencontrées. Ce tableau de scoring nous permet de déceler les actions qui sont les plus pertinentes à mettre en place pour répondre à la problématique mais aussi celles qui seront le plus rentables.

Actions	Faisabilité	Moyens	Rentabilité	Impact	Contraintes	Total
Phoning	1	1	3	2	1	8
Immersion client	1	1	2	1	2	7
Création catalogue	3	2	2	2	2	11
Création coffret bienvenue	1	1	3	1	1	7
Organisation concours	3	2	3	1	2	11
Organisation salon	2	2	2	1	1	8
Création espace restauration rapide	3	3	1	1	3	11

Les notes vont de 1 à 3, et s'interprètent de la façon suivante : plus la note est élevée et moins cela est positif. Par exemple, une note de 3 pour le critère de faisabilité veut dire qu'il est compliqué de mettre en place l'action. Une note de 1 pour les contraintes signifie qu'il n'y a pas beaucoup de contraintes pour l'action en question.

Comme on peut le voir, 5 actions dégagent un total assez faible et paraissent donc être les plus pertinentes à mettre en place. Les 3 autres actions ont un scoring bien trop élevé, avec pour causes de grosses contraintes en termes de temps, des moyens nécessaires conséquents ou encore une faisabilité incertaine.

Nous avons décidé de mettre en place les actions suivantes : la création d'un coffret de bienvenue, le phoning client, une immersion client aux halles et l'organisation d'un salon autour de la restauration rapide.

Les 3 actions que je vais donc développer ci-après sont les suivantes : le phoning client, l'immersion client et l'organisation d'un salon autour de la restauration rapide car ce sont celles dont les performances seront mesurables.

Afin de re-fidéliser les clients perdus, du phoning permettra de reprendre contact avec eux pour déterminer quelles sont les raisons de leur départ, et à quelles conditions ils pourraient retravailler avec Metro.

Pour améliorer l'expérience client en entrepôt, des solutions de merchandising seront

nécessaires pour permettre au client de trouver plus facilement ses produits, ce qui est primordial notamment dans la halle frais où les clients restent peu à cause du froid. Egalement, leur proposer des recettes hebdomadaires liées à leur activité pourrait leur donner des idées et donc intéresser, ce qui pourrait dynamiser les ventes, notamment en proposant une mise en avant avec du cross merchandising. De plus, l'organisation d'évènements particuliers comme des salons ou concours permettront de faire se sentir important nos clients.

Enfin, afin de fidéliser les clients, il sera nécessaire de créer un lien de proximité avec ceux-ci, ce qui passe par différentes actions comme la mise à disposition d'une liste d'achat pour les nouveaux clients ainsi que l'offre d'un kit de bienvenue lors de leur première visite. Il faudra donc créer un lien de proximité avec les clients et répondre à leurs attentes en termes d'offre de produits et de services pour les fidéliser.

## **Action 1 : Phoning clients**

**Contexte :** Chaque brigade s'est vue attribuée une liste de 40 clients dont les chiffre d'affaires générés sur les 6 derniers mois (juin-décembre 2018) sont en régression, voire même nuls. Ainsi, ces 40 clients achètent moins auprès de Metro et certains ne viennent même plus du tout (1 seul). Ces 40 clients ont également été sélectionnés par rapport à leur potentiel d'achat. Il faut donc reprendre contact avec ceux-ci pour déceler les causes de leur baisse de fréquentation de l'entrepôt, et connaître pour quelles raisons ils pourraient revenir. La liste nous a été donnée avec le nom des clients mais sans leurs « performances » pour ne pas que l'on privilégie tel ou tel client en cas de chiffre d'affaires généré plus important qu'un autre, mais pour que l'on accorde la même importance à tous ces 40 clients.

**Objectifs :** L'objectif principal de cette action est donc de reprendre contact avec ces 40 clients pour connaître les raisons de leur baisse de fréquentation et d'achat chez Metro. Egalement, ce phoning a pour but de leur proposer nos nouvelles offres et gammes, et de déterminer ce qui pourrait permettre de les faire revenir chez Metro et de délaisser la concurrence auprès de laquelle certains se sont tournés.

**Moyens :** Nous disposons de différents moyens pour mener à bien cette action. Tout d'abord, nous disposons des 5 membres de la brigade pour téléphoner à ces 40 clients.

Employé	Rémy Bimbi	Jean-Marie Martinez	Clément Nègre	Tom Monsanto	Julien Reviron
Contrat	Alternance 39h	CDI 39h	CDD 37h	Alternance 35h	Alternance 35h

Du côté matériel, nous disposons d'un fichier informatique qui recense les 40 clients ciblés, ainsi que d'un logiciel de CRM qui nous permet de connaître l'historique client sur lequel nous pouvons nous appuyer. Nous disposons pour chaque client d'une fiche à remplir sous format Word. Enfin, nous disposons bien évidemment de plusieurs téléphones qui serviront à passer les appels.

Moyens humains	Moyens matériels	Moyens financiers
5 membres de la brigade	Téléphones	Salaires employés
	Logiciel CRM	
	Fichier clients	
	Fiches client word à remplir	

**Budget :** Pour cette action, nous n'avons pas de coûts particuliers si ce n'est les coûts liés au temps passé par les 5 employés à passer les appels.

Dans le tableau ci-dessous se trouve le détail du calcul du coût de cette action :

Employé	Salaire horaire brut	Nombre d'heures passées à appeler	Coût total (€)
(manager alternant)	13.01€	2h	26.02€
- (adjoint- manager)	13.01€	1h	13.01€
(CDD)	10.03€	4h	40.12€
(alternant)	8.30€	1h	8.30€
(alternant)	8.30€	5h	41.50€
<b>Total</b>		<b>13h</b>	<b>128.95€</b>

**Déroulement :** Nous avons commencé les phonings le mercredi 16 janvier. Nous avons planifié au cours d'une réunion qui s'est tenue le 15 janvier d'appeler les 40 clients dans un délai de maximum 1 mois, avec pour objectif d'avoir terminé le phoning au cours du mois de février. Toutefois, les phonings ont très rapidement pris du retard à cause du manque de

temps. En effet, les différents membres de la brigade étant très occupés par leur travail au sein de leurs rayons respectifs, il était compliqué de trouver du temps pour faire ce phoning. Ainsi, les phonings ont été terminés seulement mi-mars, avec ainsi près d'un mois de retard.

**Contraintes :** Pour cette action nous avons dû faire face à une contrainte de taille, celle du manque de temps. En effet, les brigades ont été mises en place cette année chez Metro, et le travail de celles-ci s'effectue sur les heures de travail hebdomadaires habituelles. Il n'y a pas d'heures dédiées à la brigade ce qui pose problème. En effet, les membres de la brigade sont déjà très pris par leur travail dans leur rayon, il est donc compliqué de se dégager du temps pour travailler pour la brigade, ce qui a ralenti l'avancement des phonings, qui se faisaient à hauteur de 3 ou 4h par semaines seulement, voire moins lors de semaines chargées. Ainsi, le phoning s'est étalé sur de nombreuses semaines et a donc ralenti l'avancée des travaux de la brigade même si ceux-ci n'étaient pas indispensables pour mettre en place les autres actions.

Il fallait également tenir compte des contraintes horaires de nos clients qui ne sont pas disponibles à toute heure étant donnée leur activité de restauration. Ainsi il fallait privilégier certains créneaux horaires pour procéder au phoning.

**Les résultats :** Les résultats de cette action sont très contrastés. En effet, nous avons eu des retours très favorables de clients qui ont apprécié la démarche et le fait d'être contacté, ce qui les a fait se sentir important. Toutefois, nous avons également pu constater qu'une part de ses 40 clients (plus d'une dizaine) se sont largement détournés de Metro et ne semblent pas souhaiter faire machine arrière.

Nous avons pu noter comme causes principales des prix jugés trop élevés par les clients, ainsi qu'un manque de service client et une mauvaise expérience client en magasin (produits difficiles à trouver, passage en caisse très désagréable...)

En termes de résultats commerciaux, nous trouvons en annexe 3 l'évolution des CA réalisés par les clients appelés, sur une période de 8 semaines après avoir été appelés par rapport à la même période de l'an passé. Comme nous pouvons le voir grâce à cette annexe et ce tableau, l'évolution du CA global de ces 40 clients est en légère baisse par rapport à la même période de l'an dernier. Le comparatif se fait toujours à période équivalente étant donné qu'il y a une très forte saisonnalité des ventes, et qu'ainsi il n'est pas pertinent de comparer deux périodes distinctes. De ce fait, ici nous comparons les périodes 15 mars-15 mai 2018 et 2019. De plus, ces périodes représentent un moment crucial de l'année et de l'activité étant donné que c'est à ce moment là que se prépare la saison estivale et qu'ouvrent les établissements saisonniers mais également le moment où l'activité des clients annuels commence à grimper fortement. Ainsi, cette comparaison nous permet de faire d'une pierre deux coups. Tout d'abord, cela nous permet de nous rendre compte de l'impact

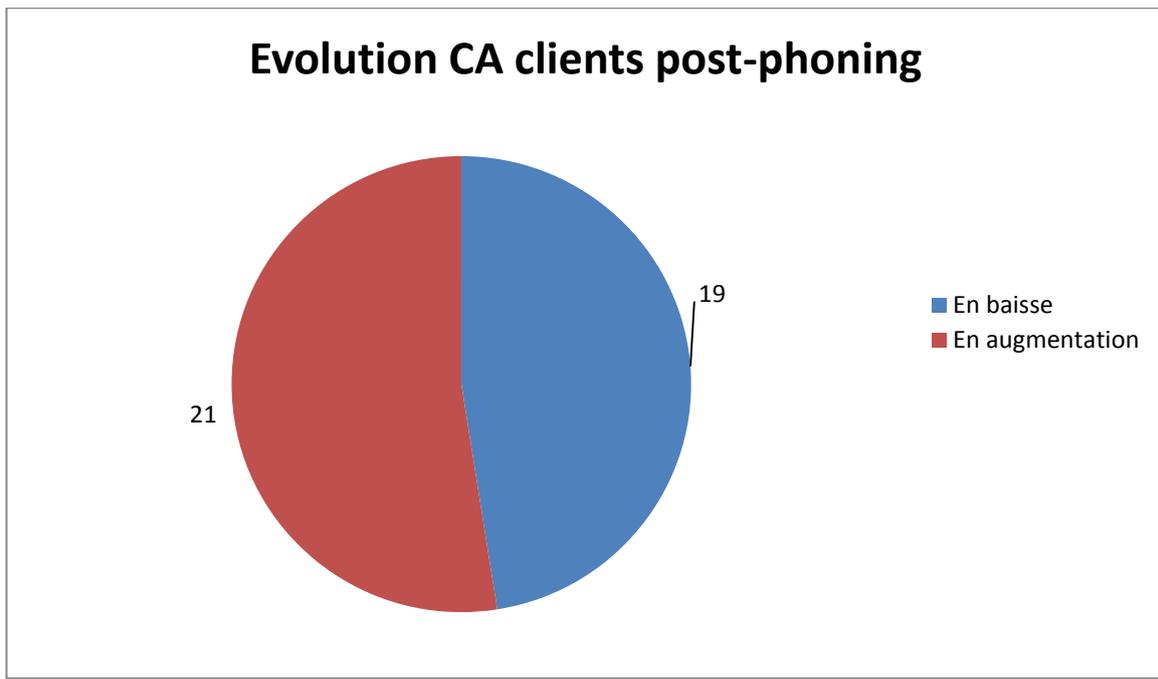
ou non de nos phonings mais aussi d'évaluer notre potentiel pré-saison estivale et de mettre le doigt sur les fortes baisses de chiffre d'affaires s'il y en a.

Comme nous pouvons le voir avec le tableau, au global le CA a reculé de 1127€, ce qui en soit n'est pas si important que cela. Ce qu'il est important d'observer ce sont les différentes évolutions des 40 clients.

Ainsi, 19/40 clients ont généré un chiffre d'affaires inférieur en 2019 comparé à la même période 2018. De ce fait nous pouvons en déduire que ces 19 clients-là n'ont pas été réellement impacté par nos appels, et sont donc toujours dans cette tendance de se détourner de Metro. Au contraire, 21 clients, soit plus de 50% de nos 40 clients de départ, ont généré un CA supérieur en 2019 comparé à 2018. Il faut toutefois contraster ces résultats puisque certains ont connu seulement une faible évolution (+8€ par exemple). Egalement, le CA généré par certains clients a très considérablement chuté (- 12126€ par exemple, ou encore - 8956€). Ceci est considérable et signifie très certainement que ces clients-là ne viennent plus du tout à Metro, car peu de clients réalisent plus de 10k€ sur 8 semaines, et donc ces baisses significatives signifieraient une cessation de fréquentation de Metro par ces clients, à très forts pouvoirs d'achats. Cela peut également mettre en exergue des cessations d'activités ou encore des problèmes financiers chez ces clients. Il sera ainsi très important par la suite de faire des recherches et d'analyser client par client pour déterminer les possibles raisons de ces baisses de CA générés.

Nous pouvons donc en conclure que cette action de phonings ciblée sur 40 clients a permis de rebooster les ventes pour certains. En effet, pour plus de 50% d'entre eux le CA généré a augmenté en 2019 sur la période 15 mars-15 mai, comparativement à la même période 2018. Toutefois, nous avons pu voir que des clients à forts potentiels se sont complètement détournés de Metro pour des raisons à déterminer (cessation d'activité récente ?, tourné vers la concurrence ?).

Globalement, il est difficile de juger si notre action de phoning a réellement eu un impact sur les clients, mais nous avons pu mettre le doigt sur des points à améliorer (prix de vente, expérience client en entrepôt, passage en caisse...) et donc de connaître les insatisfactions de certains clients.



Le graphique ci-dessus reprend le nombre de clients dont le CA a augmenté sur la période de 8 semaines après avoir été contactés par téléphone par la brigade. Comme on peut le voir, 19 d'entre eux ont généré plus de CA sur ces 8 semaines en 2019 que sur la même période en 2018, et 21 ont généré moins de CA.

**Suite à donner :** Nous avons pu nous rendre compte grâce à cette action que nous avons pris contacts avec des clients (dont le cycle de vie client prenait fin) trop tardivement. Ainsi, cela nous a permis de nous rendre compte qu'il serait judicieux et important d'appeler régulièrement nos clients appartenant au segment restauration rapide, pour leur partager nos nouvelles offres, connaître leurs insatisfactions pour essayer d'y répondre... Ceci permettrait de relancer le cycle de vie client et d'éviter que certains se détournent de Metro et partent à la concurrence. La gestion des clients moins actifs s'est donc faite trop tard, ce qui a pu causer la perte de ces clients, erreur à ne pas reproduire à l'avenir pour espérer développer les performances du segment restauration rapide au sein de l'entrepôt.

Pour cette action il est compliqué de calculer un retour sur investissement étant donné qu'il est difficile d'attribuer un chiffre d'affaires généré à cette action, car son impact est difficilement mesurable, et nous ne sommes pas sûrs que le regain de CA de certains clients soit lié aux phonings, ils peuvent être liés à des facteurs exogènes.

## Action 2 : Immersion client

**Contexte :** Metro Perpignan compte plusieurs clients au sein des halles de Perpignan, le long du quai Vauban. Ces halles sont très fréquentées et nos clients présents là-bas ont donc un fort potentiel d'achat. Egalement, certains restaurateurs des halles ne sont pas clients Metro. Souhaitant développer les performances du segment restauration rapide au sein de l'entrepôt de Perpignan, nous avons décidé de planifier une immersion au sein des halles afin d'être proche de nos clients, et de promouvoir Metro. Ainsi, cette action se rapproche à du street marketing, dans le but de donner une image positive de l'entreprise et de toucher des clients potentiels ainsi que nos clients actuels.

**Objectifs :** Cette action a plusieurs objectifs. L'objectif premier est d'améliorer l'expérience client de nos clients actuels en leur montrant qu'ils sont importants pour nous à travers cette immersion. Cela montre que nous sommes intéressés par leur métier, et que nous voulons les accompagner pour satisfaire au mieux leurs besoins et assurer leur succès, qui par ailleurs est le slogan de Metro « Vote succès est notre métier ». Le but est de donner une image positive de Metro, de montrer que l'entreprise est soucieuse de ses clients et qu'elle les accompagne et les soutient tout au long de leur activité. A travers cette immersion, l'objectif est également d'aller à la rencontre des autres restaurateurs des halles et de leur faire découvrir Metro, discuter avec eux, et essayer de les convaincre de devenir client Metro. Le but est donc de les séduire à travers l'image donnée par le fait de se rendre aux halles, mais aussi de démarcher de nouveaux restaurateurs.

**Moyens :** Pour cette immersion, nous disposons d'une voiture mise à disposition par Metro. Nous disposons de 4 membres de la brigade (Rémy, Clément, Jean-Marie et Julien). Metro nous a mis à disposition une carte de paiement pour le repas ainsi qu'une voiture pour nous rendre aux halles en centre-ville.

Moyens humains	Moyens matériels	Moyens financiers
4 membres de la brigade	Voiture mise à disposition par Metro	Carte de paiement mise à disposition par Metro pour manger sur place
	Cartes de visites Metro	

**Déroulement :** Nous avons planifié cette immersion lors d'une réunion qui s'est tenue le 15 janvier 2019. Cette réunion avait pour but de mettre en commun les différentes idées des membres de la brigade quant aux actions à mener. Au cours de la réunion, nous avons décidé de mettre en place une immersion aux halles, que l'on trouvait être un lieu stratégique. En effet, plusieurs restaurateurs des halles sont clients chez Metro, ce qui nous permettait de toucher plusieurs clients avec une seule immersion. Egalement, nous avons

pensé que cela pourrait également toucher les restaurateurs qui ne sont pas clients Metro, et véhiculer une image positive, en plus de nous permettre d'aller les démarcher en direct. Suite à cette réunion, nous avons commencé à planifier la date et l'heure de cette immersion, mais aussi et surtout nous avons commencé à déterminer chez quel client nous allions faire l'immersion. Nous avons décidé de réaliser cette immersion au sein du fast food « The little Tom's Burger », situé au centre des halles de Perpignan. Nous avons choisi ce client car nous avons une très bonne relation avec lui et nous étions certains qu'il accepterait de nous accueillir. De plus, c'est un client qui présente un fort potentiel d'achat et qui souhaite ouvrir un nouvel établissement saisonnier sur la côte. Nous avons ensuite appelé le client pour lui proposer l'immersion, ce qu'il a très favorablement accepté. Nous avons par la suite convenu d'une date avec lui, nous avons convenu du 6 février 2019. Ainsi, les 4 membres de la brigade se sont rendus (sur leurs heures de travail) aux halles de Perpignan, le mercredi 6 février 2019 de 11h à 14h30, avec un dress-code Metro (Veste Metro).

Tout d'abord, nous sommes allés rencontrer tous nos clients présents aux halles, avec qui nous avons pu discuter, et à qui nous avons proposé de nouvelles offres. Nous nous étions réparti en 2 groupes de 2 pour aller plus vite. Cela nous a pris environ 45 minutes, puis nous avons pu faire le tour des halles pour démarcher certains restaurateurs. Nous avons rejoint le « Little Tom's Burger » aux alentours de 12h. Après nous avoir présenté son restaurant (histoire, look...), nous sommes passés aux fourneaux pour participer à la confection des burgers, et nous avons servi les commandes clients (voir les photos ci-après).





Après avoir passé plus d'une heure à cuisiner aux côtés du gérant et son employé, nous sommes passés à table, en présence du directeur de l'entrepôt Mr V, la responsable des ressources humaines, le responsable secteur et responsable communication, qui nous ont tous les quatre rejoint pour passer à table. Nous avons pris le repas aux frais de Metro, et avons pu échanger avec notre client sur nos nouvelles gammes de produits et notre service de livraison qui l'intéressait fortement. Nous avons centré nos propositions autour des produits « non food », produits que ce client achetait très peu auprès de Metro. Ces produits sont les suivants : serviettes, pailles, bag, boîte à burger, boîte à frites etc. Egalement, la présence de deux membres du rayon boucherie nous a amené à promouvoir nos offres et notamment nos steacks hachés, que le client d'achetait pas auprès de Metro mais auprès d'un autre fournisseur local (Sobraques). Nous avons pu lui parler de notre offre et discuter avec lui quant à de possibles négociations en fonction de volumes d'achats.

Nous avons ainsi pu passer un moment convivial et particulier avec notre client, nouant ainsi une relation de proximité et proposant de nouveaux produits à notre client.

Nous sommes ensuite repartis des halles aux alentours de 14h30.

**Budget :** Pour cette action, le budget employé était très faible également, puisque seules les heures de travail des 4 membres de la brigade et les frais de restauration étaient impliqués.

### Coût salariés :

Employé	Salaire horaire brut	Nombre d'heures en immersion	Coût total (€)
(manager alternant)	13.01€	3h30	45.54€
(adjoint-manager)	13.01€	3h30	45.54€
(CDD)	10.03€	3h30	35.14€
(alternant)	8.30 €	3h30	29.05€
Total	44.35 €	3h30	155.27€

### Coût des repas :

Coût d'un menu	Nombre de menus	Total
13 €	8	104€

### Coût total de l'immersion :

Coût salariés	Coût des repas	Coût total
155.27€	104€	259.27€

**Contraintes :** Pour cette action la principale contrainte que nous avons rencontrée est celle du temps une fois de plus. En effet, il était compliqué de trouver un créneau où tous les membres de la brigade étaient disponibles et qui convenait à notre client. Egalement, nous aurions aimé prendre plus de temps pour faire le tour des halles et démarcher les autres restaurateurs, mais malheureusement il était impossible de libérer plus de temps pour les 4 membres de la brigade du fait de leurs occupations dans leurs rayons respectifs.

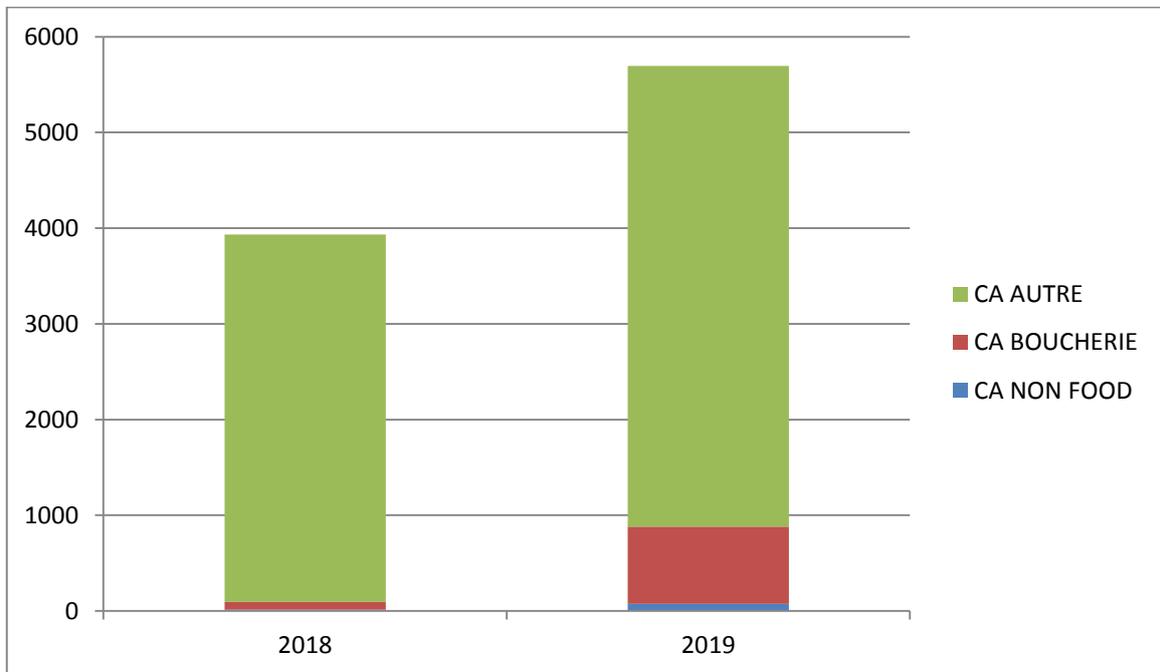
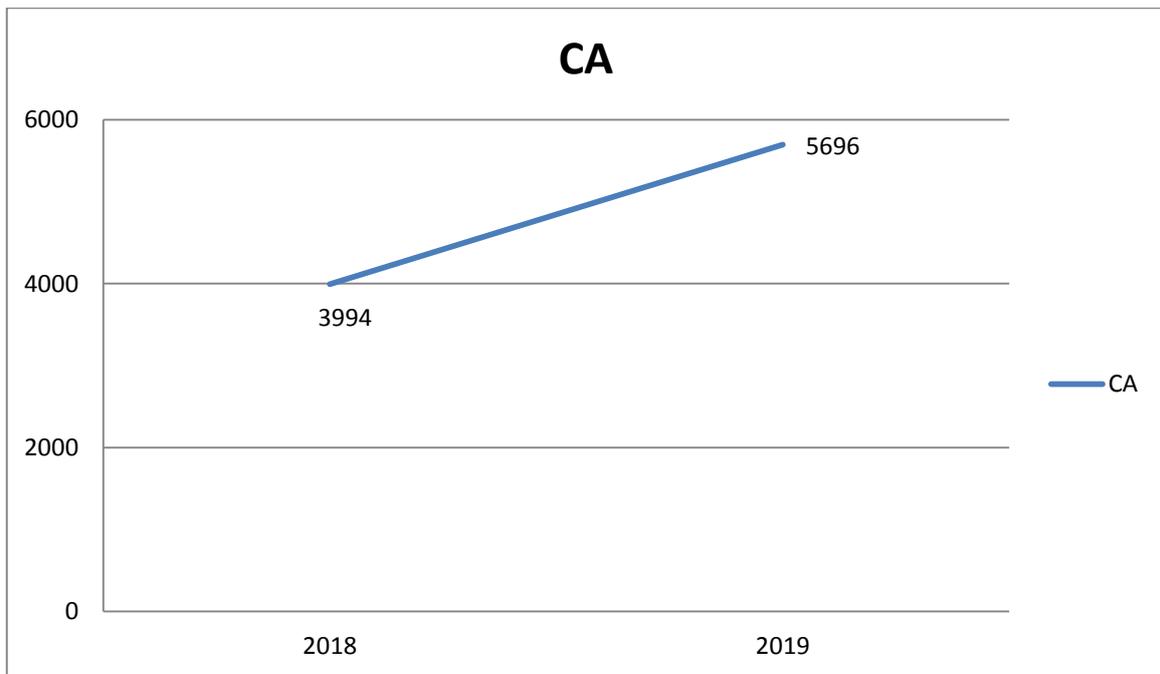
**Les résultats :** Notre client « Little Tom's Burger » a été extrêmement content de cette immersion, car il s'est senti important et écouté. De plus, cette relation de proximité étant différente des relations traditionnelles que nous avons avec les clients, celui-ci était très agréablement surpris. Egalement, nous avons été sollicités par plusieurs autres restaurateurs clients et non clients Metro, pour aller en immersion chez eux également. Ainsi, il s'en est dégagé une image extrêmement positive de notre présence aux halles, et nous ne sommes pas passés inaperçus avec nos tenues Metro. Nous avons également réussi à démarcher un restaurateur des halles avec qui des négociations sont en cours pour des baisses de prix qui pourraient l'inciter à devenir client chez Metro. Ainsi, les résultats sont dans un premier temps mesurables qualitativement plutôt que quantitativement. La satisfaction de notre client, et

l'image que nous avons donné lors de cette immersion aux halles ont été très positifs et ont véhiculé une très bonne image de METRO.

Nous pourrions mesurer quantitativement les résultats dans un second temps tout d'abord auprès du principal acteur de cette immersion, notre client « Little Tom's Burger ». Ainsi, si celui-ci augmente ses volumes d'achats, ou bien achète de nouveaux produits, et notamment ceux que nous lui avons proposés lors de l'immersion, alors cette immersion aura eu un impact mesurable quantitativement parlant. De plus, nous pourrions mesurer l'impact de cette immersion de façon quantitative si prochainement de nouveaux clients Metro sont issus des halles.

Comme nous pouvons le voir avec les annexes 4 et 5, notre client « Little Tom's Burger », nous pouvons voir que les CA générés en mars et avril 2019 sont largement supérieurs aux CA générés aux mêmes périodes l'an dernier. Encore une fois, nous comparons toujours à période équivalente du fait de la saisonnalité des ventes très marquée. Nous pouvons donc voir que le CA généré par ce client a augmenté de près de 57% pour le mois de mars par rapport au mois de mars 2018, et près de 35% au mois d'avril. Il est important de noter que ses achats en « non food » ont très largement augmenté lors des deux mois consécutifs. Ainsi, nos propositions faites au cours du repas autour des produits de type « non food » ont porté leurs fruits et peuvent laisser entrevoir une possible future forte évolution de ce côté-là si ces produits « non food » lui conviennent. C'est un point important à noter car les produits « non food » sont très produits qui génèrent de très fortes marges. Enfin, nous pouvons noter la progression exceptionnelle du CA généré sur la boucherie, avec +6907% en mars 2019 comparé à mars 2018, puis +147% en avril. Nous pouvons donc en déduire que notre travail sur nos offres de steak hachés ont touché le client et l'ont poussé à acheter ces produits, générant près de 900€ de chiffre d'affaires en 2 mois !

	CA mars 2018	CA mars 2019	Evolution CA mars 18-19	CA avril 2018	CA avril 2019	Evolution CA avril 18-19
Total	1775	2783	+56.8%	2219	2913	+34.9%
Food	1770	2740	+54.8%	2151	2883	+34%
Boucherie	9	631	+690.6%	72	177	+147.2%
Non food	5	43	+768.9%	8	30	+275.9%



Comme nous pouvons le voir avec les deux graphiques ci-dessus, le CA généré par le client a fortement augmenté en 2019 par rapport à la même période 2018. On peut également noter que la part du CA généré par les achats en rayon boucherie ont fortement augmenté, ainsi que les achats non food ont eux aussi légèrement augmenté, fruits du travail commercial réalisé lors de l'immersion au mois de février.

## Retour sur investissement de l'action :

<b>Projet immersion halles</b>	
CA additionnel généré (mars + avril 2019)	2302 €
Coût immersion	259.27€
Rendement pour 1€ investit	$(2302/259.27) = 8.88€$

Pour calculer le rendement de l'investissement de ce projet, je n'ai pas calculé un ROI traditionnel car ce projet d'immersion s'est fait sur un court laps de temps et n'a donc pas pris plusieurs années. De ce fait, il était plus simple de calculer un rendement de la façon ci-dessus plutôt que de calculer un ROI avec taux d'actualisation et impôt sur les sociétés qui ici ne sont clairement pas entrés en question pour cette action d'immersion.

Comme nous pouvons donc le voir avec ce tableau, pour 1€ investit dans cette action, celui-ci a « généré » 8.88€ de chiffre d'affaires supplémentaires sur les 2 mois qui ont suivi l'immersion (avril et mai 2019). Toutefois il est important de nuancer ces résultats, car l'augmentation de CA généré par ce client sur cette période en comparaison de la même période de l'an dernier peut être dû à d'autres facteurs exogènes et non à l'immersion. Cependant, comme nous avons pu le voir plus tôt, nos négociations sur les produits boucherie et les produits « non food » ont eu un réel impact, ainsi il est possible qu'une très forte part de la croissance de CA généré par ce client soit dû à cette immersion. Ainsi nous pouvons lui attribuer ce rendement de l'investissement ci-dessus puisque nous pensons que l'immersion a eu un réel impact sur les achats réalisés par ce client.

## Action 3 : Salon de la Restauration rapide

**Contexte :** Afin de répondre à l'attente de nos clients en termes d'expérience client en entrepôt, nous avons décidé de mettre en place un évènement exceptionnel. Nous avons réfléchi quant au type d'évènement qui pourrait toucher nos clients, tant d'un point de vue expérience et originalité, mais aussi en termes de performances commerciales. Le but étant ainsi d'organiser un évènement avec des retombées économiques favorables, et donc une rentabilité certaine. De ce fait, nous avons pensé à l'organisation d'un salon autour de la restauration rapide. Celui-ci nous permettrait de mettre en avant notre offre et nos différentes gammes de produits axés restauration rapide, tout en proposant en entrepôt une animation spéciale et exceptionnelle qui rendrait l'expérience client en entrepôt meilleure.

**Objectifs :** Les objectifs de ce salon sont tout d'abord de développer les volumes de ventes et le chiffre d'affaires des produits de restauration rapide. Egalement, l'objectif est d'améliorer l'expérience client en entrepôt, pointée du doigt par certains clients. Ainsi, l'objectif est double, il est aussi bien quantitatif que qualitatif.

**Moyens :** Pour ce salon, les moyens mis en œuvre sont plus conséquents que pour les actions précédentes. En effet, pour marquer les clients, nous voulons utiliser des moyens matériels originaux dans le but que cet évènement soit perçu comme exceptionnel et que cela enrichisse leur expérience client en entrepôt. Pour cela, nous avons loué un food-truck à un de nos clients pour mettre en avant le côté fast-food et coller au thème de la restauration rapide. De plus, les food-trucks sont très à la mode aujourd'hui et très appréciés pour leur originalité. Nous avons également utilisé des supports de communication, flyers, affiches, sms et e-mail. Quant aux moyens humains, 4 personnes ont été débauchées de leurs rayons pour animer le salon sur la journée. Egalement, nous disposons de plusieurs fournisseurs qui nous ont mis à disposition des commerciaux pour animer le salon et proposer des dégustations de produits. Enfin, nous avons à disposition la cuisine professionnelle de l'entrepôt pour proposer des dégustations de produits dont les fournisseurs ne sont pas présents. En termes d'infrastructures, nous disposons de toute la zone d'entrée de l'entrepôt et du parking pour mettre en place le salon.

Moyens humains	Moyens matériels	Moyens financiers
5 membres de la brigade restauration rapide	Salle de réunion	Pas de budget spécifique alloué
Commerciaux et animateurs fournisseurs	Affiches & flyers	
	Imprimante	

	Logiciels Word et Canva	
	Logiciel CRM	
	Zone entrée entrepôt	
	Food truck	

**Déroulement :** Lors de notre réunion de brigade qui s'est tenue le 15 janvier 2019, nous avons décidé d'organiser un évènement exceptionnel, qui nous permettrait de mettre en avant notre offre de produits, de développer les ventes et le chiffre d'affaires du segment restauration rapide, tout en donnant proposant une expérience exceptionnelle à nos clients, enrichissant ainsi leur expérience client en entrepôt. Nous avons donc pensé à organiser un salon centré sur la restauration rapide car c'est le genre d'évènement qui pourrait permettre de répondre à tous les objectifs cités précédemment. Cette réunion s'est tenue dans une salle de réunion dans les bureaux de l'entrepôt de Metro Perpignan, en présence des 5 membres de la brigade. Cette réunion a duré plus d'une heure et demie et a été menée par le référent de la brigade, Remy B.

Suite à cette réunion, nous avons commencé à réfléchir à l'organisation de ce salon et aux différents moyens à mettre en œuvre et dont nous aurions besoin. Cette réflexion a pris plus d'un mois pour laisser le temps de mûrir l'idée dans la tête de chacun des membres de l'équipe et ainsi arriver le jour de la seconde réunion avec une idée bien réfléchie et rôdée. Cela permet également de voir si chaque membre s'investit et réfléchit de son côté pour faire avancer les choses.

Au mois de mars, nous avons effectué une nouvelle réunion dans le but de mettre au point l'organisation du salon et la répartition des tâches. Cette réunion s'est tenue le mardi 05 mars 2019, en même lieu que la toute première et en présence une nouvelle fois de tous les membres de la brigade. Nous avons commencé par faire un tour de table pour faire un point des différentes idées d'animation concernant le salon. De nombreuses idées sont alors ressorties. Ainsi, nous avons pensé à installer un ou des food trucks sur le parking pour faire déguster avant même l'entrée en entrepôt. Puis à l'intérieur de l'entrepôt, des food bike qui permettraient de faire le tour de l'entrepôt et des rayons en vélo, tout en permettant des dégustations. Le but était donc de jouer sur le côté exceptionnel et tendance de ces outils, tout en utilisant le marketing olfactif et gustatif à travers les odeurs et les dégustations pour pousser à l'achat.

Nous nous sommes fixés comme date le 09 mai 2019. Cette date représente un enjeu majeur. En effet, le mois de mai est un mois très important puisqu'il sonne le début de la saison estivale, et donc un très fort nombre d'ouvertures de restaurants saisonniers sur la côte. Ainsi, c'est la période à laquelle le nombre de clients journaliers commence à très fortement augmenter. De ce fait, organiser le salon lors de cette période donnera plus de visibilité à nos produits et touchera beaucoup plus de clients, et notamment des clients

saisonniers qui découvriront notre offre et nos produits, et en feront peut-être leurs incontournables pour la saison. Ainsi, c'est une occasion en or de préparer la saison et de booster les performances de celle-ci.

Suite à cette seconde réunion, nous avons appelé nos principaux fournisseurs du segment restauration rapide, pour négocier avec eux la venue de commerciaux et d'animateurs le jour du salon. Ces démarchages téléphoniques nous ont pris deux semaines au cours du mois de mars.

Suite à ces appels fournisseurs, et étant bien sûrs que nous disposerions d'assez de fournisseurs pour animer l'entrepôt, nous avons contacté un de nos clients qui dispose d'un food-truck pour savoir s'il serait possible de nous le louer lors de la journée, ce qui lui ferait également de la publicité par la même occasion. Ce client n'a pas hésité à nous répondre favorablement, négociant tout de même la location de son véhicule. (Malheureusement je n'ai pas eu l'occasion de lui demander son autorisation pour prendre son véhicule en photo et l'intégrer dans mon dossier, par conséquent je n'ai pas intégré de photos de son véhicule).

Ensuite, sûrs de la présence du food-truck et de fournisseurs, nous avons commencé à réaliser nous-même (les membres de la brigade), les visuels des flyers et des affiches. Cette étape nous a pris beaucoup de temps car nous ne disposions pas de logiciel adaptés et nous avons donc dû créer les visuels à l'aide de Word et Canva, outils non conçus pour la création d'affiches telles que nous le souhaitions. De ce fait, nous nous y sommes pris à de multiples reprises pour tomber sur un modèle qui nous satisfaisait. Nous avons gardé le même visuel pour les flyers et les affiches, déclinant juste la mise en page étant donné que les affiches et les flyers n'avaient pas les mêmes dimensions. Nous avons par la suite imprimé ces affiches et flyers au sein de l'entrepôt grâce aux imprimantes prévues à cet effet. Nous avons mis en place l'affichage en entrepôt dès le 22 avril, soit deux semaines et demi avant le salon. Le but étant que les clients les voit régulièrement et ne puisse pas passer à côté ou les oublier. Nous avons laissé cet affichage jusqu'au soir du salon. Pour ce qui est des flyers, nous les avons mis à disposition à l'entrée du magasin ainsi que sur les chariots sur le parking. Au cours de la semaine précédant le salon, nous avons envoyé les sms et e-mail aux clients référencés « restauration rapide » dans notre logiciel de CRM. Ces sms et e-mails ont été envoyés aux clients ayant acceptés de recevoir mail ou sms lors de leur création de carte client. Le but de notre communication était donc de toucher les clients en magasin mais également lorsqu'ils ne l'étaient pas. La répétition du message avait pour but que tous les clients restauration rapide soient touchés par l'information.

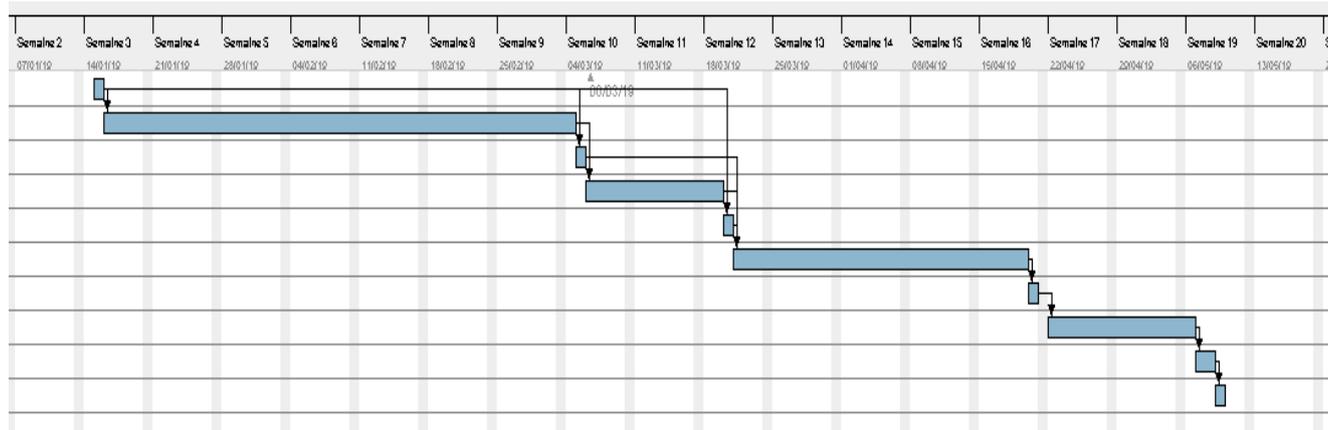
L'installation de la zone d'entrée et du salon s'est faite le mardi soir, l'avant-veille de l'évènement, étant donné que le mercredi 08 mai était férié. Nous avons installé un coin terrasse pour que les clients puissent déguster assis, et mis en avant nos produits à l'aide

des vitrines pour les produits frais, et des palettes ou meubles pour les autres produits. Le jour du salon nos fournisseurs ont installé leurs stands près des cuisines (voir annexe 7), à côté de la zone d'entrée et des mises avant donc.

**Tableau GANTT :**

<b>Taches</b>	<b>Nom de la tache</b>	<b>Durée en jours</b>	<b>Antériorité</b>
A	Réunion de départ	1	
B	Réflexion sur l'action à mener	41	A
C	Seconde réunion	1	A-B
D	Démarchage fournisseurs	12	B-C
E	Démarchage client pour location food truck	1	C
F	Réalisation visuels affiches et flyers	5	C
G	Impression flyers et affiches	1	F
H	Mise en place affichage en entrepôt	1	F-G
I	Envoi SMS et mails	6	C
J	Mise en place zone d'entrée	1	C-I-H
K	Salon	1	J

## Schéma GANTT :



Le schéma GANTT réalisé ci-dessus n'est pas un schéma prévisionnel. D'ordinaire, le schéma GANTT sert de planification pour mesurer les écarts et les retards dans les réalisations des tâches. Or, il n'était pas possible pour ce projet de planifier concrètement une succession d'étapes définies dans le temps. En effet, le manque de temps très important ne nous permettait pas de planifier des actions, ainsi tout s'est fait au jour le jour, nous avançons lorsque nous pouvons sur le projet puisque notre travail dans nos rayons respectifs restent bien évidemment nos missions principales et nous devons pas délaier nos tâches dans nos rayons. De ce fait le temps accordé à la brigade est le temps qu'il nous reste (très peu, et parfois aucun) lorsque nous avons terminé de travailler dans nos rayons quotidiennement. Ainsi, planifier de réaliser telle action tel jour nous était impossible car il y aurait eu beaucoup trop d'écart. Par conséquent nous avons réalisé chaque étape au fur et à mesure que nous disposions d'un peu de temps libre. Ainsi, le schéma GANTT présenté ci-dessus n'est pas un schéma de planification mais bien le schéma de réalisation du projet.

En annexe 8, le schéma PERT nous montre que l'étape de la seconde réunion a été une étape clef du projet. En effet, 3 étapes sont liées à cette réunion, et ces 3 étapes ont ensuite été le point de départ d'autres actions. En effet, cette seconde réunion a été la réunion où nous avons défini quel type d'évènement nous voulions mettre en place, avec approximativement quels moyens, les animations autour de ce salon, les fournisseurs à appeler.. Sans cette réunion, l'organisation du projet aurait été beaucoup plus compliquée qu'elle l'a été, et nous n'aurions sûrement pas pu définir toutes les choses à mettre en place autour de ce salon. Ainsi, c'est l'étape déterminante dans ce projet, bien que sans les autres le salon n'aurait certainement pas eu autant de succès.

**Budget :** Pour cette action, le budget est plus conséquent que pour les autres actions. En effet, un tel évènement suppose de nombreux coûts d'organisation. Dans le tableau ci-dessous sont référencés tous les coûts liés à l'évènement :

Coûts salariés : Les 5 membres de la brigade ont tous passé beaucoup de temps à travailler sur ce projet, dans le tableau ci-dessous j'ai pu renseigner les heures passées par les membres de la brigade à travailler sur le projet du salon. Ce temps comprend le temps passé en réunion, le temps passé à appeler les fournisseurs et le client, la conception des visuels des affiches, la mise en place de l'affichage en entrepôt, et le temps passé sur le salon le jour de l'évènement.

Employé	Salaires horaires brut	Nombre d'heures de travail sur le projet	Coût total (€)
(manager alternant)	13.01€	10h	130.01€
(adjoint-manager)	13.01€	4h	52.04€
(CDD)	10.03€	14h	140.42€
(alternant)	8.30 €	18h	149.40€
(alternant)	8.30€	6h	49.8€
Total		52h	521.67€

Coût impression des affiches & flyers : pour 100 flyers et 20 affiches

Dénomination	Coûts
Papier	3.49 €*
Encre	2€
Total	5.49€

\* un rouleau de papier A0 de 50m coûte 6.59€ à Metro, soit environ 13 centimes le mètre de papier. Nous avons imprimé 20 affiches au format 800x500 (format type affichage hauteur Metro) et 100 flyers en format A6 (105x148mm). Sachant que les impressions en 800x500 se font sur la longueur du papier, l'impression des 20 affiches a utilisé 16m de papier (800 x 20 = 16 000 mm). Les 100 flyers ont utilisé 10.5m de papier (105 x 100mm). Ainsi nous avons utilisé 26.5m de papier, ce qui représente 3.49€ (6.59 x 26.5/50 = 3.49).

Le coût de l'encre quant est plus compliqué à estimer, ici nous avons estimé son coût aux alentours des 2€.

Location du food-truck : Après négociations avec notre client, celui-ci a accepté de nous louer son camion pour la journée du 09 mai. Le prix de la location étant au départ fixé à 200€ pour la journée, nous avons fait jouer certains arguments comme le fait que cela lui ferait de la publicité et qu'il pourrait par la suite bénéficier de certains avantages tarifaires sur certains produits, pour bénéficier d'une location gratuite pour la journée.

Coûts des produits servis en dégustation : La plupart des produits ayant été proposés en dégustation lors du salon ont été envoyés gratuitement par les fournisseurs, exceptionnellement pour le salon. Toutefois, du fait du succès des dégustations, nous avons dû nous servir dans nos stocks par faute d'assez de produits gratuits. Ainsi j'ai renseigné dans le tableau ci-dessous les coûts des différents produits, valorisés en prix d'achat. On peut retrouver ces produits en annexe ...

Produit	Coût achat unitaire	Quantité	Total
Barquette 8 steak haché 150gr	8.99€	5	44.95€
Pain burger	0.20€	65	13€
Pain panini	0.35€	25	8.75€
Lamelles kebab (sachet 850gr)	5.89	4	23.56€
Total			90.26€

Ainsi comme on peut le voir dans le tableau ci-dessus, nous avons manqué de certains produits pour ce qui est des gratuités envoyées par les fournisseurs. Nous ne pensions pas que les dégustations auraient un tel succès. Pourtant nous étions parvenus à négocier de nombreuses quantités de gratuités auprès de très nombreux fournisseurs (les gratuités pour événements font partie de certains accords commerciaux). Toutefois, le succès exceptionnel qu'a connu notre stand dégustation nous a obligé à devoir nous servir dans nos propres stocks pour des produits très demandés comme les burgers ou encore les kebabs.

Coûts des frigos de présentation : Pour pouvoir mettre en avant nos produits frais en zone d'entrée (annexe ...), nous avons dû louer des bacs frigorifiques pour assurer la fraîcheur des produits. Ainsi, nous avons dû louer deux bacs frigorifiques servant à stocker les produits surgelés (-21°), et une vitrine réfrigérée pour les produits frais (1.5°).

Dans le tableau ci-après sont renseignés les coûts des différents bacs et vitrines utilisés :

Type de matériel réfrigéré	Coût unitaire pour 1 journée de location	Durée de la location	Coût total
Bac surgelé -21°	250€	2	500€
Bac surgelé -21°	250€	2	500€
Vitrine réfrigérée 1.5°	150€	2	300€
Total			1300€

Le coût de la vitrine réfrigérée était plus faible car c'est une vitrine qui fait partie du matériel CHR proposé au sein de l'offre Metro. De ce fait, le coût de la location était assez faible. Pour ce qui est des 2 bacs surgelés, nous les avons loués à une société spécialisée dans la location (ClimaFroid Roussillon). Le prix comprend la livraison et les 2 jours de location du matériel. Nous disposons de tarifs préférentiels concernant ces appareils car Metro travaille depuis de nombreuses années avec la société ClimaFroid qui s'occupe également de toutes les chambres froides, halles frais et autres équipements frigorifiques de l'entrepôt.

#### Coût total du salon :

	Coût
Coût salariés	521.67€
Coûts affiches & flyers	5.49€
Coûts dégustation	90.26€
Coûts matériel frigorifique	1300€
Total	1917.42€

Ainsi ce salon dédié à la restauration rapide nous aura coûté 1917.42€.

**Contraintes :** Une fois de plus, la plus grosse contrainte à laquelle nous avons dû faire face est celle du temps. Effectivement, la charge de travail de nos rayons respectifs ne nous laissait que très peu de temps pour nous consacrer à la brigade, alors que l'organisation d'un tel évènement est très chronophage. Egalement, le manque d'outils graphiques mis à disposition nous a posé des problèmes au niveau de la communication et de la réalisation des visuels des supports de communication. Cela a été un réel problème car sans logiciel adapté pour réaliser des flyers et des affiches, cela a pris plus de temps que prévu et les visuels réalisés n'ont pas été à la hauteur de ce que l'on aurait espéré.

Egalement, nous avons prévu à la base d'organiser cet évènement au sein d'une salle spécifique et non en entrepôt, pour donner un caractère plus exceptionnel à l'évènement.

Toutefois, nous n'avons pas eu l'autorisation de la direction pour louer une salle, ainsi l'espace était plutôt restreint, ce qui a causé quelques soucis de circulation au sein de l'entrepôt et a également restreint l'étendue du salon car la zone d'entrée de l'entrepôt n'est pas très grande.

Calcul du seuil de rentabilité :

Dénomination	Valeur (€)	% du CA
Chiffre d'affaires	10470	100%
Charges variables	617.42	5.90%
Marge/coûts variables	9852.58	94.10%
Charges fixes	1300	X
<b>Résultat</b>	8282,58	

Seuil de rentabilité : charges fixes/taux de marge sur coûts variables =  $1300/0.941 = 1381.51€$

Le tableau ci-dessus nous permet de calculer le chiffre d'affaires à atteindre pour que l'évènement soit rentable. Pour calculer ce seuil de rentabilité, je me suis appuyé sur le chiffre d'affaires réalisé l'an dernier à la même date (voir annexe n° ...), journée où il n'y avait pas eu de salon de ce genre. De ce fait, on se base sur le chiffre d'affaires n-1 pour déterminer le chiffre d'affaires à réaliser cette année avec les coûts de l'évènement mis en place. Ainsi, il faudra générer au minimum 1381.51€ sur les produits de restauration rapide pour que cet évènement soit rentable.

Calcul du point mort en quantité : le calcul du point mort en quantité nous permet de nous donner un ordre d'idée sur les quantités d'un produit donné à vendre. Ici, nous effectuons ce calcul du point mort avec un des produits phares du segment restauration rapide : le steak haché.

Au rayon boucherie, nous pouvons retrouver plusieurs références de steacks hachés frais, dont l'ordre de prix est le même. Ici, j'ai choisi de prendre la référence que nous vendons le mieux, à savoir le steak haché 150gr rond, conditionné par 8 en barquette, de notre fournisseur SOCOPA. Le prix de vente HT d'une barquette est de 11.59€.

Ainsi le calcul du point mort en quantité est le suivant : seuil de rentabilité/prix de vente barquette :  $1381.51/11.59 = 119.20$ .

Il faudrait donc vendre 120 barquettes de steacks hachés pour que l'évènement soit rentable. Evidemment ce calcul de point mort n'est qu'à titre d'exemple puisque lors de ce salon de nombreux autres produits seront vendus, mais cela permet de donner un ordre idée.

**Les résultats :** Ce salon de la restauration rapide nous a apporté beaucoup de retours positifs de nos clients tout d'abord. La présence du food-truck sur le parking a été notée par la grande majorité de nos clients qui ont été agréablement surpris de pouvoir déguster des burgers sur le parking. A leur entrée en entrepôt, ils ont pu profiter de nouvelles dégustations comme des kebabs, sandwichs et autres. Les animateurs de deux de nos fournisseurs étant présents en cuisine (Alsator & Socopa), les odeurs ont permis d'agrémenter l'ambiance en entrepôt. Ainsi l'expérience client a été très largement impactée par ce salon grâce à une zone d'entrée spéciale dédiée aux produits de restauration rapide (voir annexe 6), un marketing olfactif rendu possible grâce aux cuisines, et une ambiance générale différente des autres jours (musique, petite terrasse pour déguster...). Ainsi, notre objectif visant à améliorer l'expérience client a été un largement atteint si l'on se réfère aux nombreux retours clients que nous avons eu.

Quant à la rentabilité de ce salon, nous avons objectivé de réalisé 50% de croissance par rapport à N-1 étant donné qu'il n'y avait pas eu de salon à cette date-là l'an dernier et que nous pensions pouvoir booster les ventes grâce à celui-ci cette année. Les tableaux ci-après reporte les performances réalisées lors de cette journée (chiffres tirés du tableau de bord en annexe 7) :

### Performances CTG Restauration Rapide journée du 09 mai 2019

Secteur	CA N (k€)	VS N-1	Objectif N (k€)	% réalisation objectif	Ecart sur objectif N
Food	20	+91,1%	14	+142,85%	+6
SEC	10	+175,0%	8	+125%	2
FRAIS	10	+46,7%	6	+166,67%	+4
Non food	1	+108,2%	1	100%	0
VENTE ASSISTEE			X	X	
LIBRE SERVICE	1	+134,4%	1	100%	0
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>+91,7%</b>	<b>15</b>	<b>133,33%</b>	<b>+6</b>

Panier moyen (€)	VS N-1	Evolution panier moyen (€)	Marge (k€)	VS N-1
237	+17,7%	+36	5,2	+126,09%
108	+8%	+8	3,1	+0,77%
129	+27,7%	+28	2,1	+110%
28	+75%	+12	0,45	+350%
X				
28	+75%	+12	0,45	350%
<b>265</b>	<b>+16,23%</b>	<b>+37</b>	<b>5,65</b>	<b>+135,42%</b>

Comme on peut le voir avec les tableaux ci-dessus (tableau Excel réalisés à partir des chiffres de l'annexe n°...), le salon a généré des performances supérieures à nos attentes et aux objectifs fixés. Nous avons réalisé 21k€ sur la seule journée du 09 mai sur la CTG restauration rapide, soit +91.1% par rapport au même jour N-1, soit presque deux fois plus. Nous avions objectivé de réaliser 14k€ sur cette journée, nous avons donc dépassé de plus de 6k€ l'objectif. Le panier moyen a lui aussi fortement augmenté par rapport à N-1, de même que pour la marge. Tout d'abord, le panier moyen a augmenté de plus de 16%, notamment dû à la présentation de nos gammes en zone d'entrée ce qui a pu pousser à l'acte d'achat. La marge à quant à elle également augmenté de plus de 135%, dû à un volume de ventes et un chiffre d'affaires bien plus conséquent. Il aurait été pertinent et intéressant de connaître l'évolution du taux de marge, malheureusement je n'ai pas pu avoir d'information concernant cet indicateur.

Comme nous avons pu le voir précédemment il fallait générer près de 1400€ pour que le salon soit rentable. De ce fait, au vu des performances réalisées grâce à ce salon, nous pouvons conclure qu'il a largement été rentable et qu'il a fortement contribué aux performances réalisés ce jour-là. Ainsi nos objectifs d'expérience client et de développement des ventes ont largement été réalisés lors de cette journée qui a été un succès.

## Conclusion Générale :

Le travail autour de la brigade a été très chronophage, et le manque de temps a rendu la succession des différentes tâches et missions compliquées. Toutefois, grâce à l'entraide et l'esprit d'équipe présents entre les 5 membres de la team, nous avons pu mener à bien les trois actions développées ci-dessus.

Les trois actions menées ont connu des succès contrastés et différents. En effet, l'action de phoning que nous avons menée n'a pas pu être très clairement mesurable en termes de retombées économiques. Toutefois, nous avons tout de même pu remarquer qu'un certain nombre de clients avait cessé de se fournir auprès de Metro, ce phoning ne changeant rien à cela. Cette action aura tout de même permis de mettre le doigt sur certains problèmes présents en entrepôts, ce qui laisse envisager des améliorations.

La seconde action a été un franc succès, d'un point de vue fidélisation client, image de marque et encore performances commerciales. Comme nous avons pu le voir, nous avons touché les restaurateurs des halles avec cette immersion, avons fidélisé notre client et développé ses achats. Ainsi notre action a eu un réel impact, et nous pouvons nous en féliciter.

Enfin, la troisième et dernière action que nous avons mise en place a également été un réel succès, bien que ce salon ait été très compliqué à mettre en place du fait du manque de temps à notre disposition. Ainsi, ce salon nous a permis d'impacter positivement l'expérience client en entrepôt, mais également de développer les ventes et les performances commerciales de la CTG sur cette journée.

D'autres actions sont actuellement en réflexion, une fois de plus freinées par le manque de temps. Toutefois, plusieurs actions devraient pouvoir voir le jour d'ici quelques mois, comme la création d'un kit de bienvenue pour les nouveaux clients restauration rapide, l'organisation d'un concours dans une salle privée, une optimisation et amélioration du merchandising en entrepôt... La CTG devrait donc connaître de fortes améliorations dans les mois à venir, avec nous l'espérons des performances commerciales en évolution.

## **Bilan personnel :**

Cette année passée au sein de Metro Perpignan m'a permis de développer des compétences en gestion de stocks, mais aussi et surtout en gestion de projet. La brigade a été un réel atout pour mon projet. Bien que le temps manquait fortement pour permettre de s'investir totalement pour la brigade, je me suis efforcé de mener à bien chaque tâche que nous avions pensée en équipe. Les trois actions que nous avons mises en place m'ont beaucoup apporté en gestion de projet, et notamment en management d'équipe et planification de tâches.

Mon travail au sein du rayon boucherie a été facilité par une intégration très rapide, favorisée par les membres de l'équipe déjà en place, qui ont fait preuve de bienveillance et de soutien tout au long de mon année. Ce climat a largement contribué à mon épanouissement au sein de Metro Perpignan et plus particulièrement au sein du rayon boucherie.

Toutefois, j'aurais aimé pouvoir découvrir plus de facettes du métier de manager de rayon, ou encore travailler aux côtés des commerciaux. Ceci aurait pu m'apporter davantage de compétences en management, point clé que j'ai à cœur de développer par la suite.

Egalement, j'aurais aimé pouvoir avoir accès moi-même au logiciel qui permet d'extraire des résultats et des tableaux de bords sur les performances commerciales de l'entrepôt. N'ayant pas d'accès à cet outil, il fallait que je fasse la demande à mon tuteur lorsque je souhaitais prendre connaissance de certains chiffres. Heureusement, mon tuteur a toujours été à disposition et a toujours répondu favorablement à mes demandes, ce qui m'a permis d'avoir accès à tous les chiffres nécessaires.

Enfin, j'ai apprécié prendre part aux nombreuses formations mises en place par Metro, traduisant l'importance que nous avons-nous les alternants aux yeux de la hiérarchie.

Au final, cette année à Metro Perpignan aura été très formatrice, et m'aura permis de développer et acquérir certaines compétences et connaissances qui me serviront par la suite.

## SOURCES :

### Présentation de l'entreprise :

- sources internes (documents, tuteur)
- metro.fr
- wikipédia

### Analyse du marché :

- documents internes (formation brigade)
- <https://fr.statista.com/themes/2824/la-restauration-rapide-en-france/>
- <https://www.la-croix.com/Economie/France/DIAPORAMA-restauration-rapide-seduit-toujours-Francais-2019-04-02-1201012934>
- <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/franchise/efra-00048312-la-restauration-en-france-les-chiffres-du-secteur-203996.php>
- <https://www.lsa-conso.fr/le-poids-economique-de-la-consommation-hors-domicile,294281>

### Notions :

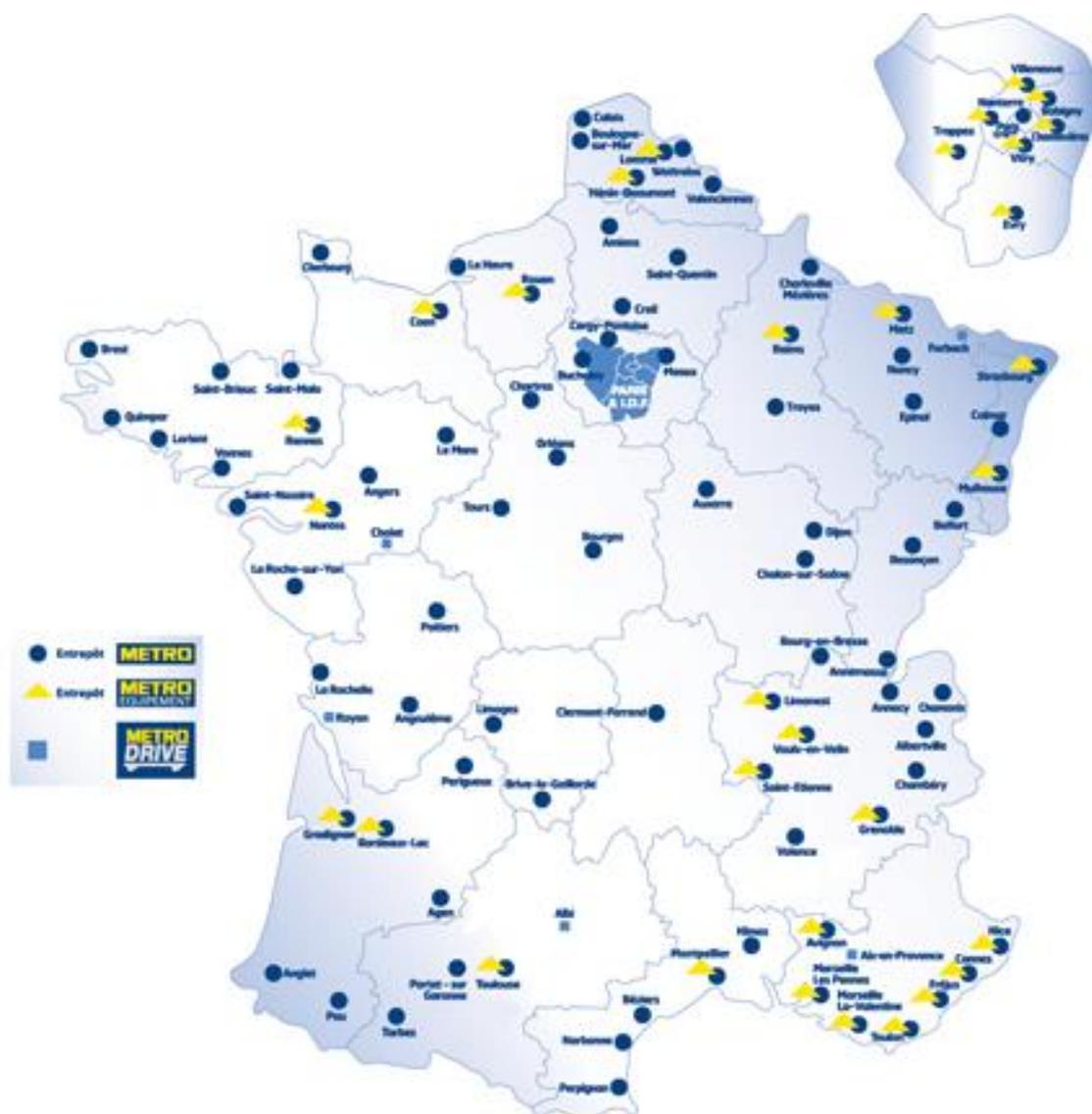
- <http://www.definitions-marketing.com/definition/experience-client/>
- <https://www.ladn.eu/nouveaux-usages/etude-marketing/experience-client-6-cles-pour-reussir/>
- <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/cycle-vie-client-306852.htm>
- <https://www.definitions-marketing.com/definition/cycle-de-vie-client/>
- <https://www.definitions-marketing.com/definition/merchandising/>
- <https://www.macreationentreprise.fr/merchandising-definition/>

### Actions :

- logiciels internes (chiffres clés, tableaux de bord...)

# ANNEXES

## Annexe 1 : Le maillage territorial du groupe en France



## Annexe 2 : Les concurrents nationaux de Metro

Rang	Enseignes	CA HT global 2016	Entrepôts, plateformes, drives	Effectifs	Nombre de clients	Références
1	Metro Cash & Carry France	4,200 Md€	95 entrepôts + 20 plateformes	9 500 personnes	400 000 clients des métiers de bouche	45 000 références dont 7 000 produits locaux et régionaux
2	Groupe Pomona	3,6 Md€	150 sites	10 500	230 000 clients	20 000 références
3	France Frais	1,55 Md€	128 filiales	4 500 collaborateurs dont 1	130 grands comptes, 72 000 clients	45 000 produits référencés

Rang	Enseignes	CA HT global 2016	Entrepôts, plateformes, drives	Effectifs	Nombre de clients	Références
				000 chauffeurs, 600 commerciaux, 400 télévendeuses		
4	C10	1,393 Md€	240 entrepôts + 1 plateforme	110 décideurs (187 adhérents) ; 3700 salariés dont force de vente de 1 000 personnes	92 800 clients	38 700 références actives (60% sur le vin) dont 4 500 au tarif et 2 500 sur la plateforme
5	Transgourmet France	1,158 Md€	45 entrepôts et plateformes	3 300 salariés	75 000 clients	30 000 références
6	Distriboissans	1,150 Md€	73 adhérents, 145 entrepôts, 1 plateforme		68 000 clients	1 700 références actives par entrepôt en moyenne et 13 000 au total
7	Martin Brower France	1,110 Md€	7 centres de distribution et 1 plateforme de cross docking	774 collaborateurs	1 430 restaurants McDonald's livrés	
8	Promocash	1,100 Md€	140 magasins + 9 drives	6 à 50 salariés par magasin	320 000 clients dont 67 % en restauration	7 000 à 14 000 références par magasin et plus de 5 000 en commande
9	France Boissons	979 M€	20 filiales régionales, 14 plateformes logistiques, 75 entrepôts	Près de 2 650 collaborateurs locaux dont 630 commerciaux	Près de 57 000 clients dont 35 000 CHR	7 000 références dont 3 000 en vins
10	Vivalya	970 M€	83 dépôts de distribution locale	3 620 personnes	40 000 clients	10 000 références en fruits et légumes et produits élaborés, 800 références en marée

Rang	Enseignes	CA HT global 2016	Entrepôts, plateformes, drives	Effectifs	Nombre de clients	Références
11	Brake France	707 M€		2 095 collaborateurs	50 000 clients restaurateurs	4 500 références
12	Pro à Pro	691 M€	14 entrepôts en métropole dont 2 affiliés + 4 dans les Dom + 19 plateformes	1 825 collaborateurs	42 000 clients (plus de 5 000 clients livrés/jour)	650 références en boissons, 880 en hygiène, 4 900 en épicerie, 5 200 en frais et 2 000 produits spécifiques
13	Creno	650 M€	27 affiliés, 47 sites (37 en fruits et légumes, 10 en produits de la mer)	1 400 collaborateurs dont 230 commerciaux et télévendeurs	25 000 clients	
14	Back Europ France	635 M€	42 actionnaires pour 52 dépôts	1700 collaborateurs dont 100 au siège	plus de 30 000 boulangeries-pâtisseries et 400 restaurateurs	11400 réf dont 2230 pour la RHD
15	Davigel France	625 M€		2 707 collaborateurs dont 733 en usines	70 000 clients	2 600 références
16	Relais d'Or Miko	550 M€	14 adhérents, 54 sites	500 commerciaux environ, 170 télévendeuses	plus de 70 000 clients	
17	DGF	400 M€	25 distributeurs en France, dont 13 filiales et 12 adhérents. A l'international : 83 distributeurs (dont 2 filiales) dans 75 pays.	1 000 dans l'ensemble du réseau, dont 500 salariés	15 000 clients	1500 produits en marque propre
18	Réseau Krill	370 M€	10 entreprises régionales, 18 plateformes, 30 sites de biberonnage	1 300 salariés dont 400 commerciaux itinérants et 70 télévendeur	42 000 clients	3 000 références en frais, surgelés et épicerie (dont 2300 références)

Rang	Enseignes	CA HT global 2016	Entrepôts, plateformes, drives	Effectifs	Nombre de clients	Références
				s		nationales)
19	Gedal	366 M€	30 adhérents pour 16 actionnaires	7 personnes à la centrale	25 000 clients RHD	10431 en alimentaire et 4879 en non alimentaire
20	Disgroup	300 M€	52 adhérents	38 en centrale, 750 sur l'ensemble du réseau	10 000 clients	4000 en centrale

### **Annexe 3 : CA générés par les 40 clients post-phoning**

**Annexe 4 : CA généré par le client « Tom Burger » (dénomination sociale « AURORE ») sur le mois de mars 2019**



**CUBES**

Controlling Unified Business and Evaluation Solution

Données ventes : 14 Mai 2019 - données au Vendredi 17 Mai 2019

Comportement Achat Client - Client = 18150075 - AURORE - 75 METRO PERPIGNAN - Vision Fiscale

Utilisateur connecté : R1Jeanmarie.martinez

Comparaison du mois du 1er Mars 2019



Article	CA				Quantité				CA Promo				QP Promo		QP Diversification	
	2019	Evol (%) vs LY	Evol (valeur) vs LY	2019	Evol (%) vs LY	Evol (valeur) vs LY	2019	Evol (%) vs LY	Evol (valeur) vs LY	2019	Evol (pt) vs LY	2019	Evol (pt) vs LY	2019	Evol (pt) vs LY	
<b>Total</b>	<b>2 783</b>	<b>56,8 %</b>	<b>1 008</b>	<b>428</b>	<b>20,8 %</b>	<b>74</b>	<b>344</b>	<b>-41,7 %</b>	<b>- 246</b>	<b>12,4 %</b>	<b>-20,8 pts</b>	<b>0,0 %</b>	<b>+0,0 pts</b>	<b>0,0 %</b>	<b>+0,0 pts</b>	
<b>Total Food</b>	<b>2 740</b>	<b>54,8 %</b>	<b>970</b>	<b>424</b>	<b>20,1 %</b>	<b>71</b>	<b>344</b>	<b>-41,7 %</b>	<b>- 246</b>	<b>12,5 %</b>	<b>-20,7 pts</b>	<b>0,0 %</b>	<b>+0,0 pts</b>	<b>0,0 %</b>	<b>+0,0 pts</b>	
22-POLE SECHE	369	78,7 %	153	66	175,0 %	42	48	177,3 %	31	13,1 %	+4,7 pts	0,0 %	-0,0 pts	0,0 %	-0,0 pts	
24-BEURRE OEUF ET UF	54	5,2 %	3	8	14,3 %	1		100,0 %	-	0,0 %	+0,0 pts	0,0 %	-0,0 pts	0,0 %	-0,0 pts	
25-SPRITUEUX	44	100,0 %	44	2	100,0 %	2		100,0 %	-	0,0 %	+0,0 pts	0,0 %	+0,0 pts	0,0 %	+0,0 pts	
26-BRASSERIE	75	957,6 %	68	6	500,0 %	5		100,0 %	-	0,0 %	+0,0 pts	0,0 %	+0,0 pts	0,0 %	+0,0 pts	
27-BOUCHERIE	631	6907,6 %	622	58	4377,4 %	56	93	100,0 %	93	14,7 %	+14,7 pts	0,0 %	-0,0 pts	0,0 %	-0,0 pts	
28-FRUITES ET LEGUMES	2	100,0 %	2	3	100,0 %	3		100,0 %	-	0,0 %	+0,0 pts	0,0 %	+0,0 pts	0,0 %	+0,0 pts	
30-TRAITEUR	604	-10,4 %	- 70	139	-32,2 %	- 66		-100,0 %	- 318	0,0 %	-47,2 pts	0,0 %	+0,0 pts	0,0 %	+0,0 pts	
31-CHARCUTERIE	312	93,3 %	151	48	130,8 %	27	139	64,8 %	55	44,7 %	-7,7 pts	0,0 %	-0,0 pts	0,0 %	-0,0 pts	
32-SURGELES	17	-77,2 %	- 56	4	-75,0 %	- 12	5	100,0 %	5	27,7 %	+27,7 pts	0,0 %	+0,0 pts	0,0 %	+0,0 pts	
38-DROGUERIE PARFUMERIE	324	8,4 %	25	49	32,4 %	12	59	100,0 %	59	18,1 %	+18,1 pts	0,0 %	-0,0 pts	0,0 %	-0,0 pts	
20-FROMAGE	308	6,7 %	19	41	0,0 %	-		-100,0 %	- 169	0,0 %	-58,5 pts	0,0 %	-0,0 pts	0,0 %	-0,0 pts	
<b>Total Non Food</b>	<b>43</b>	<b>768,9 %</b>	<b>38</b>	<b>4</b>	<b>300,0 %</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>100,0 %</b>	<b>-</b>	<b>0,0 %</b>	<b>+0,0 pts</b>	<b>0,0 %</b>	<b>+0,0 pts</b>	<b>0,0 %</b>	<b>+0,0 pts</b>	
13-FOURNITURE ET MOBILIER BUREAU	8	51,7 %	3	2	100,0 %	1		100,0 %	-	0,0 %	+0,0 pts	0,0 %	-0,0 pts	0,0 %	-0,0 pts	
17-MOBILIER DECO ANIM SIGNALETIQ	36	100,0 %	36	2	100,0 %	2		100,0 %	-	0,0 %	+0,0 pts	0,0 %	-0,0 pts	0,0 %	-0,0 pts	



**Annexe 5 : CA généré par le client « Tom Burger » (dénomination sociale « AURORE ») sur le mois d'avril 2019**



**CUBES**

Controlling Unified Business and Evaluation Solution



Cash & Car

Comportement Achat Client - Client = 18150075 - AURORE - 75 METRO PERPIGNAN - Vision Fiscale  
 Données ventes : 14 Mai 2019 - données au Vendredi 17 Mai 2019  
 Utilisateur connecté : R1Jeanmarie.martinez  
 Comparaison du mois du 1er Avril 2019

Article	CA			Quantité			CA promo			QP Promo		QP Diversification	
	2019	Evol (%) vs LY	Evol (valeur) vs LY	2019	Evol (%) vs LY	Evol (valeur) vs LY	2019	Evol (%) vs LY	Evol (valeur) vs LY	2019	Evol (pt) vs LY	2019	Evol (pt) vs LY
<b>Total</b>	<b>2 913</b>	<b>34,9 %</b>	<b>754</b>	<b>533</b>	<b>30,4 %</b>	<b>124</b>	<b>40</b>	<b>-24,1 %</b>	<b>-13</b>	<b>1,4 %</b>	<b>-1,1 pts</b>	<b>0,0 %</b>	<b>+0,0 pts</b>
<b>Total Food</b>	<b>2 883</b>	<b>34,0 %</b>	<b>732</b>	<b>532</b>	<b>30,4 %</b>	<b>124</b>	<b>40</b>	<b>-24,1 %</b>	<b>-13</b>	<b>1,4 %</b>	<b>-1,1 pts</b>	<b>0,0 %</b>	<b>+0,0 pts</b>
22-POLE SECHE	542	187,9 %	354	108	315,4 %	82	25	-20,1 %	-6	4,6 %	-12,0 pts	0,0 %	+0,0 pts
24-BEURRE OEUUF ET UF	58	37,3 %	16	6	0,0 %	-	-	-100,0 %	-12	0,0 %	-29,5 pts	0,0 %	+0,0 pts
26-BRASSERIE	125	0,1 %	105	10	-9,1 %	-1	-	100,0 %	-	0,0 %	+0,0 pts	0,0 %	+0,0 pts
27-BOUCHERIE	177	147,2 %	105	25	280,6 %	18	-	100,0 %	-	0,0 %	+0,0 pts	0,0 %	+0,0 pts
28-FRUITS ET LEGUMES	947	15,3 %	125	236	7,3 %	-7	-	100,0 %	-	0,0 %	+0,0 pts	0,0 %	+0,0 pts
30-TRAITEUR	328	33,4 %	82	49	56,3 %	18	-	100,0 %	-	0,0 %	+0,0 pts	0,0 %	+0,0 pts
31-CHARCUTERIE	18	-84,7 %	-98	3	-91,2 %	-31	-	100,0 %	-	0,0 %	+0,0 pts	0,0 %	+0,0 pts
32-SURGELES	22	100,0 %	22	2	100,0 %	2	-	100,0 %	-	0,0 %	+0,0 pts	0,0 %	+0,0 pts
37-CAVE	379	20,8 %	65	54	42,1 %	16	15	65,6 %	6	4,0 %	+1,1 pts	0,0 %	+0,0 pts
38-DROGUERIE PARFUMERIE	287	41,5 %	84	39	39,3 %	11	-	100,0 %	-	0,0 %	+0,0 pts	0,0 %	+0,0 pts
20-FROMAGE	30	275,9 %	22	1	0,0 %	-	-	100,0 %	-	0,0 %	+0,0 pts	0,0 %	+0,0 pts
<b>Total Non Food</b>	<b>30</b>	<b>-100,0 %</b>	<b>-8</b>	<b>1</b>	<b>-100,0 %</b>	<b>-1</b>	<b>-</b>	<b>100,0 %</b>	<b>-</b>	<b>0,0 %</b>	<b>+0,0 pts</b>	<b>0,0 %</b>	<b>+0,0 pts</b>
11-MATERIEL CHR	30	100,0 %	30	1	100,0 %	1	-	100,0 %	-	0,0 %	+0,0 pts	0,0 %	+0,0 pts
17-MOBILIER DECO ANIM SIGNALETIQ													

## Annexe 6 : Photos de la mise en avant en zone d'entrée



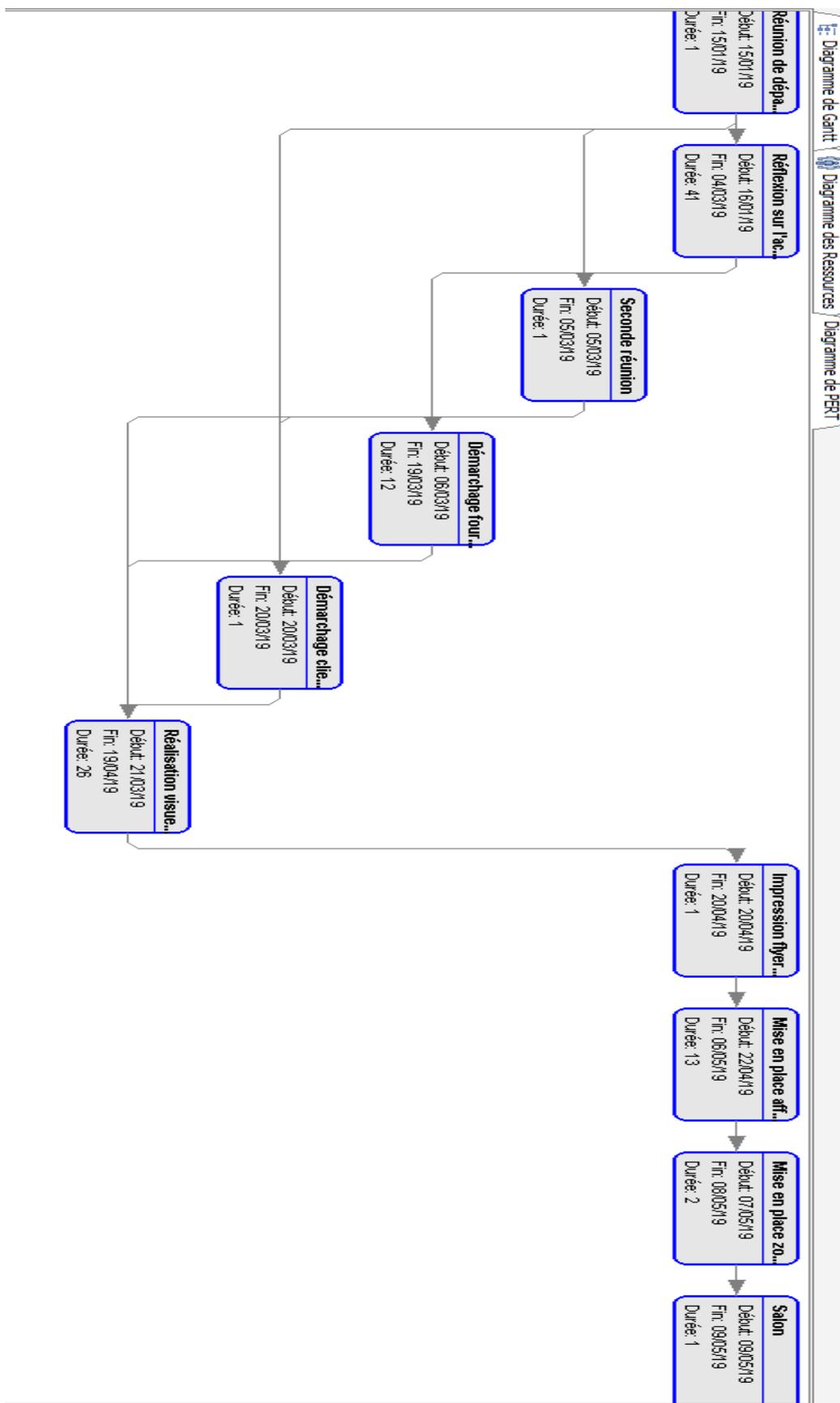




**Annexe 7 : Photo du stand de notre fournisseur Alsador (lamelles kebab)**



## Annexe 8 : Schéma PERT déroulement du projet



# Annexe 9 : Performances entrepôt journée du 09 mai 2019



## Controlling Unified Business and Evaluation Solution

Données ventes : 11 Mai 2019 - données au Jeudi 16 Mai 2019

Utilisateur connecté : R1Vveanmarie.martinez

Comparaison du Jeudi 9 Mai 2019 €



### TK Stat Jour CTG par Entrepôt

### TK Stat Jour CTG Par SV

Données en k€	All		1 - Transformateur		10 - Resto trad		20 - Resto Rapide		30 - Traiteurs		40 - Cafés/Bar/pub		50 - Autre	
	CA	CA vs LY (%)	CA	CA vs LY (%)	CA	CA vs LY (%)	CA	CA vs LY (%)	CA	CA vs LY (%)	CA	CA vs LY (%)	CA	CA
Food	155	57,2 %	115	40,1 %	58	3,3 %	20	91,1 %	4	149,1 %	19	239,3 %	1	1
SFC	88	116,7 %	62	90,5 %	28	39,2 %	10	175,0 %	1	204,4 %	15	299,7 %	1	1
FRAIS	68	15,8 %	53	7,2 %	30	-17,1 %	10	46,7 %	3	129,2 %	4	120,5 %	1	1
Non Food	11	44,3 %	10	38,4 %	5	2,9 %	1	108,2 %	2	4223,7 %		-25,7 %	1	1
VENTE ASSISTEE	4	115,6 %	4	117,8 %	1	221,8 %		45,0 %	2	13947,5 %		-98,2 %		1
LIBRE SERVICE	7	21,0 %	6	12,8 %	4	-18,5 %	1	134,4 %		540,5 %		228,5 %		1
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>56,3 %</b>	<b>125</b>	<b>40,0 %</b>	<b>63</b>	<b>3,3 %</b>	<b>21</b>	<b>91,7 %</b>	<b>6</b>	<b>261,3 %</b>	<b>19</b>	<b>211,7 %</b>	<b>2</b>	<b>2</b>