

Sujet type d'examen inédit

Le sujet se présente sous la forme de deux dossiers indépendants.

4 h.

DOSSIER 1 : Analyse managériale (10 points)

DOSSIER 2 : Question problématisée (10 points)

BASE DOCUMENTAIRE

Document 1. L'Oncle Gaspard : présentation et chiffres

Document 2. L'Oncle Gaspard mise sur l'international

Document 3. Le top des ventes en grande distribution

Document 4. Développement durable et responsabilité sociétale : les engagements de L'Oncle Gaspard

Document 5. L'Oncle Gaspard : une logique d'amélioration permanente

Document 6. L'émission Fric & Fraudes s'intéresse à L'Oncle Gaspard

Document 7. Le « coût social » annuel de l'alcool en France

Document 8. SuperFrimousse cible les « jeunes adultes »

Les deux dossiers peuvent être traités indépendamment à partir de vos compétences, connaissances et de la base documentaire à votre disposition.

Avertissement

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses documents vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie.

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.

Toute information calculée devra être justifiée.

Sujet

Recruté en tant qu'expert par un cabinet d'études, vous devez mener une analyse permettant de rendre compte de la situation du groupe L'Oncle Gaspard.

Cette analyse à destination de votre supérieur hiérarchique fera ainsi appel à vos connaissances et compétences en management.

DOSSIER 1

1. Identifiez la stratégie du groupe L'Oncle Gaspard.
2. Analysez la gouvernance au sein de L'Oncle Gaspard.
3. Précisez l'intérêt de la communication mise en place par L'Oncle Gaspard pour son alcool SuperFrimousse.

DOSSIER 2

Que penser de la RSE menée par L'Oncle Gaspard ?

BASE DOCUMENTAIRE

Document 1 – L'Oncle Gaspard : présentation et chiffres

En 1985, la fusion des deux sociétés Jeannot SA et Gaspard & Cie, créées respectivement en 1805 et en 1932, donne naissance à L'Oncle Gaspard. Les deux entreprises françaises, jusqu'alors concurrentes, deviennent un mastodonte que la presse n'hésite pas à qualifier « d'Empire du Pastis ». Rachetant au fil des années de nombreuses marques, L'Oncle Gaspard double de taille et entre, au début des années 2000, dans le top 3 des groupes mondiaux de vins et spiritueux.

À la même période, l'actionnariat du groupe évolue profondément, avec l'entrée fracassante dans le capital du fonds de pension Dark Venture.

Aujourd'hui, L'Oncle Gaspard revendique la deuxième place des ventes mondiales en matière de vins et spiritueux. Le groupe a cependant vu ses ventes reculer de 9 % et son bénéfice net se replier de 6 % au premier semestre de ses exercices 2020-2021, sous l'effet de la désertion des aéroports et des *duty free*.

Le groupe, qui possède notamment les marques L'apéritif Pomme et SuperFrimousse, escompte néanmoins une amélioration séquentielle de son activité au deuxième trimestre. En définitive, malgré un environnement particulièrement volatil, L'Oncle Gaspard espère une croissance interne du chiffre d'affaires pour l'exercice à venir, grâce notamment au dynamisme de ses trois premiers marchés, les États-Unis, la Chine et l'Inde.

Source : presse économique.

Document 2 – L'Oncle Gaspard mise sur l'international

Après avoir racheté les plus célèbres marques de boissons alcoolisées, L'Oncle Gaspard est devenu la référence sur le marché français. L'entreprise s'applique désormais à conquérir les consommateurs internationaux, et notamment aux États-Unis, en Chine et en Inde.

En effet, malgré la pandémie de Covid-19 survenue en 2020, le groupe a choisi de maintenir ses investissements en Chine, pays dans lequel il est implanté depuis une vingtaine d'années. « On y trouve l'une des traces les plus anciennes de distillation de spiritueux dans le monde, il y a 5 000 ans. Il y a une forte appétence en Chine pour les spiritueux, que ce soient des marques locales ou des marques internationales. Et dans un pays qui compte 1,4 milliard d'habitants, les opportunités de développement sont vastes », affirme Rick Hare, directeur général du groupe. 130 millions d'euros serviront donc à la construction de la première

SUJET

distillerie de whisky single malt du pays, dont la production devrait débuter prochainement. Cet investissement conséquent a été une décision stratégique difficile à prendre, notamment en raison d'un désaccord entre les principaux actionnaires : le fonds de pension Dark Venture (détenant 9 % des actions) et le groupe Apér'O (détenant 7 % des actions).

Mais en Chine, les consommateurs restent très attachés à leurs alcools locaux. L'Oncle Gaspard a ainsi noué un partenariat avec une grande marque nationale, Shushu, afin de développer les distributions de leurs produits respectifs dans toute l'Asie, dont le Japon et l'Indonésie qui sont envisagés comme des marchés de conquête.

Source : Rapport annuel de L'Oncle Gaspard.

Document 3 – Le top des ventes en grande distribution

L'Oncle Gaspard règne toujours sur le rayon des liquides en grande et moyenne surface ! L'année dernière, SuperFrimousse, la marque phare de L'Oncle Gaspard, a devancé certaines boissons sans alcool, comme Cristaline et Coca-Cola. La référence 1 litre engrange près de 300 millions d'euros sur une année. Soit près de 14 millions de bouteilles écoulées !

En nombre d'unités, la marque de L'Oncle Gaspard reste toutefois loin du maître en la matière, à savoir Cristaline et ses presque 250 millions de packs d'eau vendus sur l'année.

Source : presse spécialisée.

Document 4 – Développement durable et responsabilité sociétale : les engagements de L'Oncle Gaspard

Le développement durable n'a rien de nouveau pour L'Oncle Gaspard et a toujours fait partie de son ADN. En effet, dès les années 1950, l'ancien dirigeant du groupe, Winston Lécloche, a créé l'Institut des Forêts Lécloche, qui milite encore de nos jours en faveur de la protection des arbres et des forêts.

Nos filiales et nos marques ont beaucoup travaillé sur les questions environnementales et sociétales, et nous avons déjà franchi de nombreuses étapes inscrites sur notre feuille de route environnementale 2020. Depuis 2010, nous avons réduit la consommation d'eau par unité produite de 25 % et nos émissions de carbone de 30 % par unité de production.

Avec nos partenaires de l'industrie, nous nous sommes engagés à réduire la consommation d'alcool chez les mineurs, à renforcer et élargir nos codes de bonnes pratiques marketing, à informer le consommateur, à développer des innovations produits responsables, à réduire la conduite en état d'ivresse et à obtenir le soutien de nos distributeurs détaillants pour diminuer la consommation abusive d'alcool. Notre performance est évaluée chaque année et enregistrée dans notre tableau de bord de responsabilité.

Pour nous, convivialité ne rime jamais avec excès et nous mettons tout en œuvre pour inscrire chaque étape de notre production dans une démarche durable et responsable couvrant l'ensemble de nos activités.

Source : L'Oncle Gaspard.com.

Document 5 – L'Oncle Gaspard : une logique d'amélioration permanente

Suite au lancement de sa feuille de route RSE 2050, L'Oncle Gaspard a été reconnu pour ses progrès réalisés dans certains domaines importants. Cette feuille de route cherche à contribuer aux objectifs de développement durable (ODD) fixés par l'Organisation des Nations unies en

SUJET

se basant sur quatre piliers : la préservation des terroirs, la valorisation de l'humain, la production circulaire et la convivialité responsable, des domaines qui couvrent l'intégralité des activités du groupe.

L'Oncle Gaspard compte parmi les rares entreprises du secteur des vins et spiritueux à avoir démontré un engagement réel au regard des ODD et des principes sur la responsabilité des entreprises définis par les Nations unies.

Pour Lydia Fragme, responsable du projet « RSE 2050 » de L'Oncle Gaspard, « cette reconnaissance témoigne de nos efforts et de notre démarche d'amélioration permanente. Notre marque est désormais indissociable du développement durable, ce que confirme notre conformité aux attentes des Nations unies. Nous sommes désormais une référence, dont les autres acteurs du secteur feraient bien de s'inspirer. » Du haut de ses soixante-seize ans, Lydia Fragme – affectueusement surnommée « tante Lydia » – est coutumière des déclarations fracassantes, attaquant frontalement la concurrence en pointant leurs faiblesses.

Par ailleurs, L'Oncle Gaspard a décidé de mettre fin à son partenariat avec l'entreprise Au Pays des Canards, dont la gamme de foie gras est de plus en plus critiquée pour sa faible prise en considération du bien-être animal. Au fil des années, la pression médiatique s'était accentuée sur le producteur de foie gras, mis en cause par plusieurs associations de défense du bien-être animal, amenant finalement Lydia Fragme à rompre les relations de l'alcoolier français avec son partenaire de longue date.

Source : presse économique.

Document 6 – L'émission Fric & Fraudes s'intéresse à L'Oncle Gaspard

L'épidémie de Covid-19 n'a pas fait baisser la consommation d'alcool des Français. Au contraire, les ventes ont augmenté en 2020 !

Une aubaine pour les fabricants et notamment pour un des champions français, L'Oncle Gaspard, qui avec ses nombreuses marques a réalisé l'année dernière un chiffre d'affaires de plus de 8 milliards d'euros.

Derrière ces résultats flatteurs se cachent cependant des méthodes qui interpellent. L'émission Fric & Fraudes a ainsi découvert des offensives marketing visant à toucher des clients toujours plus jeunes, des commerciaux de L'Oncle Gaspard qui mettraient leur santé en danger en trinquant de manière excessive avec les clients, etc. Fric & Fraudes révèle ainsi l'envers du décor.

L'émission rappelle également aux spectateurs qu'en France, l'alcool coûte plus de 3 milliards d'euros en frais de santé aux contribuables, et ce chaque année. Si le directeur marketing de L'Oncle Gaspard met en avant la consommation responsable prônée par le groupe, son discours peine à convaincre devant les témoignages de ses commerciaux, frôlant l'alcoolisme à force de trinquer avec les patrons de bar ou d'offrir des tournées lors d'événements festifs.

Source : Fric & Fraudes, descriptif de l'émission spéciale consacrée à l'alcool.

Document 7 – Le « coût social » annuel de l'alcool en France

L'Observatoire français des drogues et des toxicomanies (OFDT) a publié, en 2015, une étude intitulée « Le coût social des drogues en France », réalisée par Pierre Kopp.

SUJET

D'après cette étude, le « coût social » annuel de l'alcool pour la société française serait de 120 milliards d'euros. Les décès prématurés et les accidents mortels provoqués par l'alcool pèsent lourd dans ce calcul. L'alcool a un coût important pour les finances publiques. En effet, les soins qui doivent être prodigués à cause de l'alcool coûtent 8,5 milliards d'euros par an et les efforts de prévention plus de 283 millions d'euros par an. Les recettes de la taxation des boissons alcoolisées ou les « gains » en retraites qui ne seront pas versées, faute de vie suffisamment longue des individus concernés, ne couvrent pas ces dépenses. Ces derniers éléments ne rapportent respectivement « que » 3,2 milliards d'euros et 727 millions d'euros à l'État. Bien loin, donc, du coût global que fait subir l'alcool à la société française.

Source : alcool-info-service.fr.

Document 8 – SuperFrimousse cible les « jeunes adultes »

SuperFrimousse, la marque culte de L'Oncle Gaspard, investit la technologie NFC (*near field communication*) pour créer une expérience nouvelle avec une bouteille connectée.

La technologie NFC utilise un protocole de communication conçu pour transmettre des informations – souvent des liens de type URL – à destination d'un smartphone. Ces NFC se présentent sous la forme d'un autocollant ou d'un badge.

Ce choix s'avère en adéquation avec une cible très jeune (moins de 20 ans) et hyperconnectée. Plus encore, les NFC permettent de mieux comprendre les comportements de consommation des utilisateurs tout en les analysant par la collecte de *data*.

SuperFrimousse – « le célèbre alcool à base de pamplemousse ! », comme le rappelle le slogan – a vocation à attirer de nouveaux consommateurs, d'où les efforts de L'Oncle Gaspard pour moderniser sa politique marketing. Comme l'indique Pedro De Sources, le responsable marketing de SuperFrimousse, la bouteille connectée constitue un outil majeur en termes d'analyse des comportements, avec l'objectif explicite de « vérifier que notre cible jeune profite au mieux des soirées et de l'été ».

La campagne de marketing viral, lancée par le groupe sur les réseaux sociaux les plus utilisés par les jeunes, a grandement contribué à l'engouement des moins de 20 ans pour la boisson phare de L'Oncle Gaspard. « Les jeunes adorent ! Ils se lancent des défis consistant à prendre la photo la plus insolite avec une bouteille de SuperFrimousse, certains se sont même photographiés dans un poste de police », s'enthousiasme Pedro De Sources.

Source : presse spécialisée.