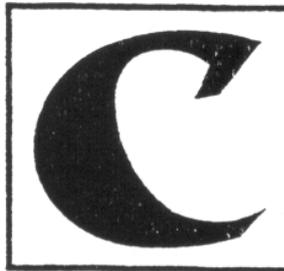


Cas CAMIF

PRÉSENTATION GÉNÉRALE

L'étude de situation qui vous est proposée se rapporte à une entreprise existante. Toutefois, pour les besoins spécifiques de l'épreuve et pour des raisons de discrétion autant que de confidentialité, certaines données ont été aménagées et des éléments de fiction ont été introduits.



La CAMIF est une société anonyme coopérative à capital et personnel variables, fondée en 1947. Son siège social est à Niort et son établissement principal à Trévins de Chauray. Ses sociétaires, ou adhérents, se recrutent exclusivement parmi les membres de la MAIF (société mutuelle d'assurance des instituteurs de France) ou de sa filiale FILIA-MAIF. A l'origine il s'agissait uniquement de personnes physiques ; mais, depuis 1983, il y a ouverture aux personnes morales (établissements d'enseignement, collectivités locales, associations, clubs sportifs,...) avec la création de CAMIF Collectivités.

L'activité de la CAMIF est la vente par correspondance et à distance, ou VPC-D. Elle a diversifié les produits qu'elle offrait à ses adhérents au fur et à mesure de l'élévation générale de leur niveau de vie. Cette diversification se traduit actuellement par l'édition annuelle et l'envoi de 2 catalogues généraux et de 12 catalogues spécialisés.

Parallèlement à la vente par correspondance, la CAMIF a créé des magasins où les adhérents peuvent acheter et emporter immédiatement l'objet acquis, ou se le faire livrer. Ces magasins sont actuellement au nombre de 5,

- soit généralistes : à Niort, Toulouse et Lille ;
- soit spécialisés dans le mobilier : à Paris et à Lyon.

La CAMIF atteint une synergie entre ces deux systèmes de vente. Ainsi pour un certain nombre de produits et pour les "gros achats" les acheteurs visitent souvent le magasin avant de passer commande.

Dans les dix dernières années la CAMIF a accompagné sa croissance d'une politique d'ouverture vers d'autres secteurs de l'économie sociale et vers une offre de produits et services plus nombreux et plus diversifiés. Cette politique s'est traduite

- d'une part, par la création, à partir de 1986, de 5 unions économiques et sociales (UES) qui constituent des entreprises partenaires ;
- d'autre part, par la création, à partir de 1987, de 9 filiales.

Ces partenaires et ces filiales composent ce qu'il est convenu d'appeler "le Groupe CAMIF". La société-mère en est naturellement le leader ; elle reste largement dominante aussi bien en effectif qu'en chiffre d'affaires.

La culture d'entreprise de la CAMIF est essentiellement basée sur les valeurs issues de la philosophie coopérative et mutualiste. Elle repose sur "deux principes intangibles" : l'éthique et la performance. La qualité des produits et des services, l'écoute, l'information et la satisfaction de consommateurs toujours plus nombreux, la clarté et la transparence de l'offre, la vitesse de la réponse à la demande sous-tendent toute sa politique générale et commerciale.

Cette culture d'entreprise imprègne naturellement l'ensemble du Groupe CAMIF.

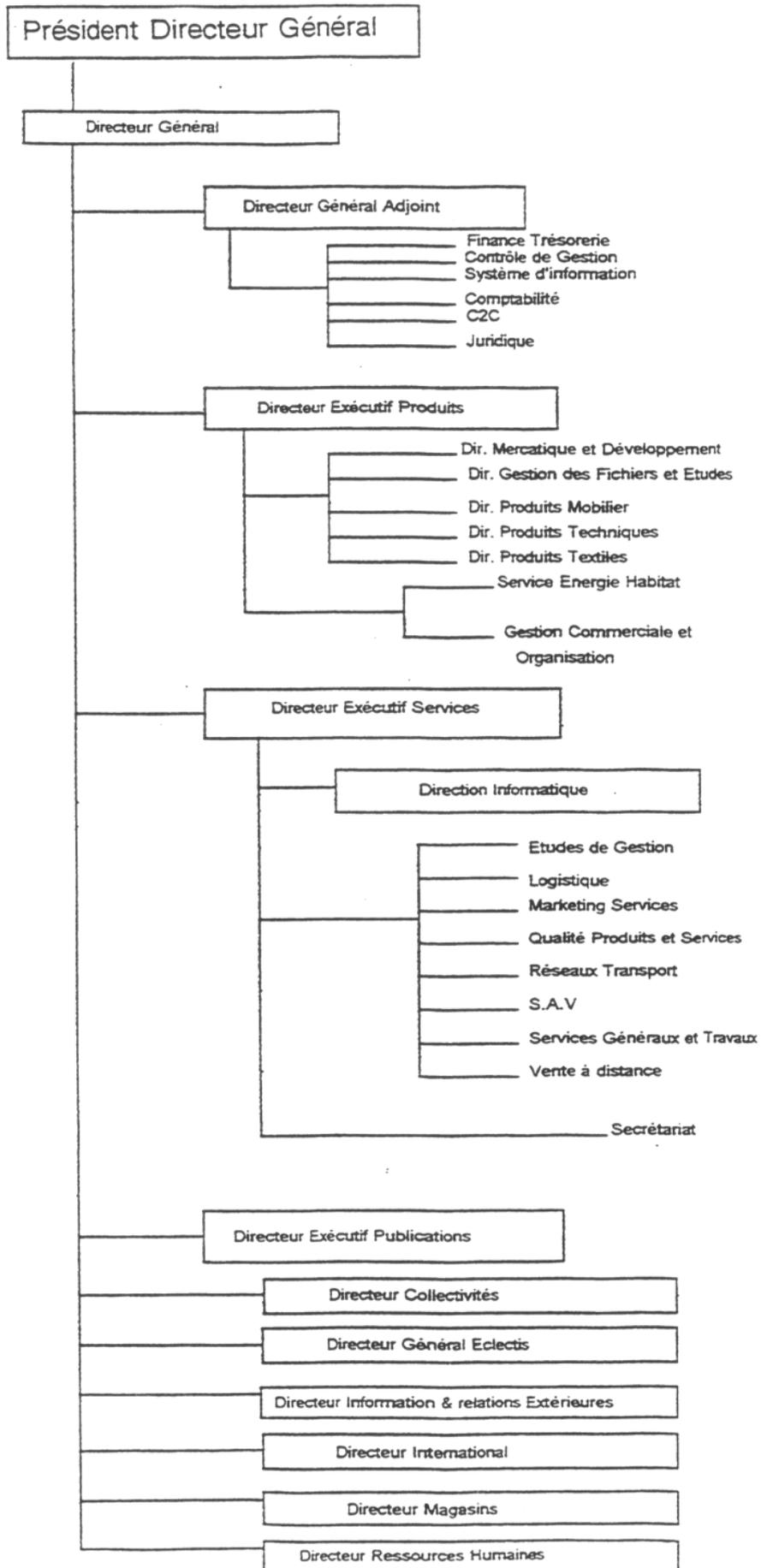
Pour mieux connaître cette entreprise et son activité au sein de son groupe, dans son environnement économique et sur son marché, vous disposez des annexes 01 à 04.

Les différents problèmes qui se posent actuellement à la CAMIF sont liés à la fois, au respect des valeurs qui ont été les siennes depuis ses origines et auxquelles sont attachés ses sociétaires, à un nécessaire développement de son marché, à l'impératif de faire aussi bien sinon mieux que la concurrence sur le plan des prix, de la qualité des produits et des services, des délais, de l'accueil, de la relation humaine,... en somme, de tout ce qui concourt à la satisfaction optimale des partenaires.

Collaborateur(trice) d'un cabinet de consultants extérieur au Groupe CAMIF vous êtes chargé(e) des quatre dossiers ci-joints correspondant à votre spécialité.

- Annexes :
- 01 - organigramme de la CAMIF
 - 02 - résultats financiers
 - 03 - structure du groupe CAMIF
 - 04 - fiche d'identité des partenaires et filiales

ANNEXE 01 - ORGANIGRAMME DE LA CAMIF



ANNEXE 02 - RÉSULTATS FINANCIERS (C A M I F)

	1993	1994	1995
Capital social (en millions de F.)	395	427	458
Nombre d'actions ordinaires existantes	7 527 649	7 817 883	8 082 221
Chiffre d'affaires TTC (en millions de F.)	4 647	4 760	4 918
Résultat avant impôt sur les sociétés, amortissements & provisions (en millions de F.)	159	137	145
Résultat après réduction sur ventes, impôt sur les sociétés, amortissements & provisions (en millions de F.)	38	22	40
Nombre moyen de salariés	1 802	1 792	1 827

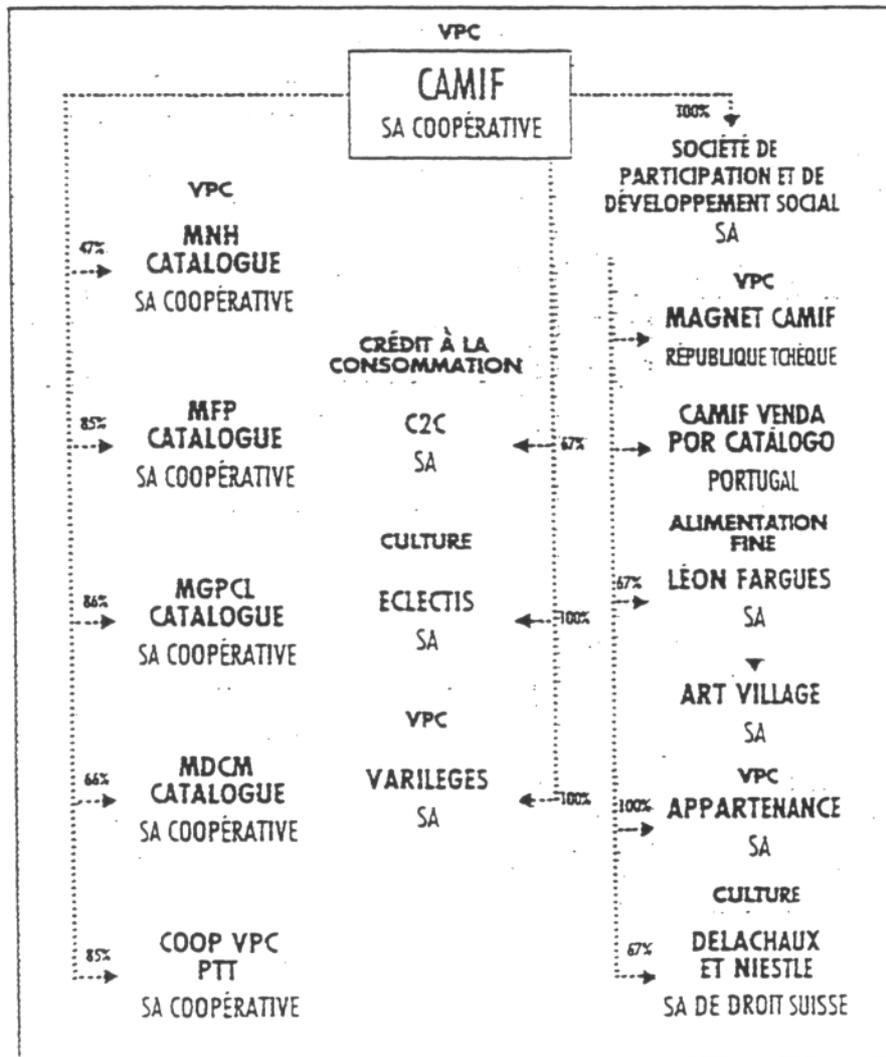
ANNEXE 03 - STRUCTURE DU GROUPE CAMIF

Vision économique

CHIFFRES CLÉS

- 5.045 milliards de francs de chiffre d'affaires.
- 77 millions de francs de résultat avant impôt sur les sociétés.
- 1886 collaborateurs.
- 12 millions de catalogues diffusés.
- 4.5 millions de commandes.
- 10 millions d'articles distribués.
- 3^{ème} entreprise française de vente par correspondance.
- 1^{ère} entreprise européenne pour l'équipement sportif scolaire.
- au 4^{ème} rang européen des distributeurs de mobilier par correspondance, au 1^{er} rang en France.

ORGANIGRAMME



ANNEXE 04 - FICHES D'IDENTITÉ DES PARTENAIRES ET FILIALES

LES ENTREPRISES PARTENAIRES

Initiée en 1986, la politique d'ouverture de la CAMIF à d'autres secteurs de l'économie sociale a abouti à la création de 5 Unions d'Economie Sociale (UES). Ces entreprises partagent la philosophie commerciale de la CAMIF et bénéficient de son organisation. Elles continuent leur forte progression et contribuent activement au développement du Groupe CAMIF : 17 % du chiffre d'affaires global.

MNH CATALOGUE



MNH CATALOGUE
CREATION : 1986
SOCIETAIRES : Membres de la Mutuelle Nationale des Hésitantes

LOCALISATION : MONTARGIS

- Nombre de sociétaires : 450 000
- Catalogues diffusés : 2 catalogues généraux bi-annuels, Collection Mobilier, Energies et Habitat, Les Biaux, Compacts Disques Audio, La Palette des Jouets, Les Attention, Cuisines intégrées.
- Chiffre d'affaires 1993 : 142,850 millions de francs.
- Progression du CA 1993/92 : + 6,6 %.

MFP CATALOGUE



MFP CATALOGUE
CREATION : 1993
SOCIETAIRES : Membres des mutuelles adhérentes à la Mutuelle de la Fonction Publique (MFP)

LOCALISATION : TOULOUSE

- Nombre de sociétaires : 900 000
- Catalogues diffusés : 2 catalogues généraux bi-annuels, Collection Mobilier, Energies et Habitat, Les Biaux, Compacts Disques Audio, La Palette des Jouets, CAMIF Plein Air, Les Attention, Cuisines intégrées.
- Chiffre d'affaires 1993 : 223,382 millions de francs.
- Progression du CA 1993/92 : + 9,5 %.

MGPCL CATALOGUE



CREATION : 1989
SOCIETAIRES : Membres de la Mutuelle Nationale Territoriale
LOCALISATION : NUGET

- Nombre de sociétaires : 300 000
- Catalogues diffusés : 2 catalogues généraux bi-annuels, Collection Mobilier, Energies et Habitat, Les Biaux, Compacts Disques Audio, La Palette des Jouets, Les Attention, Cuisines intégrées, Collectivités.
- Chiffre d'affaires 1993 : 46,510 millions de francs.
- Progression du CA 1993/92 : + 13 %.

MDCM CATALOGUE



CREATION : 1990
ADHERENTS : Membres de l'Association Générale de Prévoyance Mutuelle (AGPMA) et de la Mutuelle Nationale Mutuelle (MNM)
LOCALISATION : TOULON

- Nombre d'adhérents : 350 000
- Catalogues diffusés : 2 catalogues généraux bi-annuels, Collection Mobilier, Energies et Habitat, Les Biaux, Compacts Disques Audio, La Palette des Jouets, CAMIF Plein Air, Vinopôle, Les Attention, Cuisines intégrées.
- Chiffre d'affaires 1993 : 116,201 millions de francs.
- Progression du CA 1993/92 : + 22,5 %.



CREATION : 1990
ADHERENTS : Membres de la Coopérative de la Poste, de France Télécom et des Filiales
LOCALISATION : LILLE

- Nombre d'adhérents : 160 000
- Catalogues diffusés : 2 catalogues généraux bi-annuels, Collection Mobilier, Energies et Habitat, Les Biaux, Compacts Disques Audio, La Palette des Jouets, CAMIF Plein Air, Vinopôle, Les Attention, Cuisines intégrées.
- Chiffre d'affaires 1993 : 122,252 millions de francs.
- Progression du CA 1993/92 : + 25 %.

LES ENTREPRISES FILIALES

La CAMIF crée sa première filiale en 1987. Depuis 1990, le rythme de la diversification s'est accéléré et en 1994, le Groupe CAMIF compte 9 filiales...

une politique axée sur la volonté d'offrir aux consommateurs de nouveaux produits, des services plus nombreux.



CREATION : 1987
ACTIVITE : Crédit à la consommation
LOCALISATION : NIORT

- Produits proposés : facilités de paiement, formules de crédit, carte VERONESE.
- Volume de crédits distribués : 720 millions (+ 8 % 1993/92).
- Nombre de porteurs de la carte VERONESE : 100 000.



CREATION : 1990
ACTIVITE : Edition
LOCALISATION : PARIS

- Catalogue bi-annuel : environ 100 ouvrages et vidéos.
- Pratique de l'appel à la souscription.
- Chiffre d'affaires 1993 : 32,6 millions de francs.

DELACHAUX ET NIESTLÉ

RACHAT : 1992
ACTIVITE : Edition
LOCALISATION : LAUSANNE (SUISSE)

- Livres à thèmes : la pédagogie, la nature...
- Prix Nature 1993 décerné pour l'ouvrage "La vie sauvage au Sahara".
- Chiffre d'affaires 1993 : 3,2 millions de francs suisses.



RACHAT : 1992
ACTIVITE : Vente par correspondance d'alimentation fine
LOCALISATION : LYON et SARRANT

- Produits proposés : produits fabriqués traditionnellement par de petits producteurs (foies gras, confits...).
- Sélection attachée aux notions de terroir et d'authenticité.
- Chiffre d'affaires 1993 :
 - Léon Fargues, 48,5 millions de francs.
 - Art Village, 18,7 millions de francs.



CREATION : 1993
ACTIVITE : Valorisation des stocks excédentaires
LOCALISATION : RENNES

- VARILEGES, récente filiale du Groupe CAMIF, s'emploie à valoriser au mieux les stocks excédentaires avec 2 modes de distribution :
 - un réseau à l'export.
 - des vendeurs français spécialisés.
- Chiffre d'affaires 1993 : 10 millions de francs.

MAGNET CAMIF

CREATION : 1994
ACTIVITE : Vente par correspondance
LOCALISATION : REPUBLIQUE TCHÈQUE

- Prise de contrôle de l'activité de vente par correspondance du groupe MAGNET A.S.
- 2 catalogues par an.
- Offre la plus large du marché tchèque : textile, mobilier, vaisselle, petit et gros électroménager, produits de beauté, hi-fi, photo, micro-informatique, accessoires auto.

CAMIF VENDA POR CATÁLOGO

CREATION : 1994
ACTIVITE : Vente par correspondance
LOCALISATION : PORTO (PORTUGAL)

- En collaboration avec MACONDE GRUPO, 1^{er} groupe industriel textile au Portugal.
- 2 catalogues par an.
- Offre la plus large du marché portugais : textile, sport/plein air, mobilier, petit électroménager/beauté.



CREATION : 1993
ADHERENTS : Membres d'une vingtaine d'organismes de l'économie sociale
LOCALISATION : TOURS

- Nombre d'adhérents : 1 200 000
- Offre multispécialiste.
- Catalogues diffusés : 2 catalogues généraux bi-annuels, Collection Habitat, Cuisines intégrées, ECLECTIS.
- Chiffre d'affaires 1993 : 69 millions de francs (objets nettement dépassés).

DOSSIER 1

L'ÉTUDE DE SATISFACTION DES CLIENTS DE LA CAMIF

La CAMIF a réalisé en 1995 une étude de satisfaction de sa clientèle.

A partir du fichier des 1 900 000 sociétaires, destinataires du catalogue ÉTÉ 1995, la CAMIF a envoyé 8 181 questionnaires à un échantillon construit selon la méthode des quotas. Elle a obtenu 3 059 retours qui ont permis de traiter, après redressement de l'échantillon, les données de 2 780 questionnaires.

L'étude de satisfaction est faite à partir des réponses des acheteurs (réponses concernant particulièrement leur dernier achat) : en effet, si l'on avait inclus les réponses des non-acheteurs, cela aurait signifié analyser les raisons d'achat et de non-achat plutôt que la satisfaction à l'égard de la CAMIF.

Cette enquête a pour premier objectif d'évaluer la **satisfaction globale** des adhérents de la CAMIF (les résultats sont donnés en annexe 1.1). Mais, en second lieu, une approche plus précise est recherchée. Aussi, 23 items ont-ils été proposés à l'appréciation des sociétaires interrogés, dans le but d'analyser les critères de satisfaction.

La note de satisfaction de chaque item est exprimée sur 100 : ainsi, une note égale à 100 signifie que la personne interrogée a déclaré être très satisfaite, et inversement, une note égale à zéro signifie que la personne interrogée a déclaré être très mécontente.

Une note de **contribution à la satisfaction globale** est ensuite calculée pour chacun des items (cette contribution représente le degré de corrélation qui existe entre l'item et la satisfaction globale). Plus la note de contribution approche de 100, plus le critère contribue à la satisfaction et donc plus il peut être considéré comme important.

Les notes de satisfaction des items et celles de leur contribution à la satisfaction globale sont données en annexe 12.

Enfin, l'enquête a été conçue pour permettre d'analyser certains résultats de l'annexe 12. en fonction de deux critères d'identification des acheteurs, à savoir :

- les différentes tranches d'âges (annexe 13)
- les cycles de vie familiaux (annexe 14).

Vous êtes consulté(e) pour faire part à la Direction générale des réflexions et recommandations que vous inspirent cette enquête et ses résultats.

Annexe 12.

ITEMS RETENUS POUR MESURER

LA SATISFACTION DES CLIENTS DE LA CAMIF

OFFRE DE PRODUITS :

Large choix : la CAMIF offre un large choix

Grandes marques : la CAMIF propose beaucoup de grandes marques

Articles mode : la CAMIF propose des articles à la mode

Haute technicité : la CAMIF propose des articles à la pointe de la technicité

Articles confirmés : la CAMIF ne propose que des articles qui ont fait leurs preuves

Qualité des articles : la CAMIF propose des articles de qualité

Choix attrayant : la CAMIF propose des articles qui correspondent à ce que j'ai envie d'acheter

PRIX CAMIF :

Prix intéressants : le prix des articles vendus par la CAMIF est intéressant

Prix adéquats au budget : la CAMIF fait des prix correspondant à mes possibilités financières

Annexe 12.(suite 1)

PAIEMENT CAMIF :

Possibilités de paiement intéressantes : la CAMIF propose des possibilités de paiement intéressantes

Taux de crédit intéressants : les taux de crédit offerts par la CAMIF sont intéressants

SERVICES CAMIF :

Délais de livraison courts : la CAMIF a des délais de livraison courts

Livraison performante : le service de livraison à domicile est performant

Bon service après vente : la CAMIF dispose d'un bon service après vente

Installation à domicile performante : l'installation à domicile est performante

DYNAMIQUE DE L'OFFRE :

Garantie longue durée : les articles de la CAMIF sont vendus avec une longue garantie

Promotions fréquentes : la CAMIF propose fréquemment des promotions

Renouvellement rapide de l'offre : il y a beaucoup de nouveaux articles, les offres se renouvellent

INFORMATIONS :

Réponses aux informations complémentaires : la CAMIF apporte toutes les informations complémentaires lorsqu'on les lui demande

Catalogues spécialisés intéressants : la CAMIF a des catalogues spécialisés intéressants

Possibilité de voir les articles : si on veut voir les articles du catalogue, il est toujours possible d'aller dans les magasins CAMIF ou dans les expositions régionales de la CAMIF

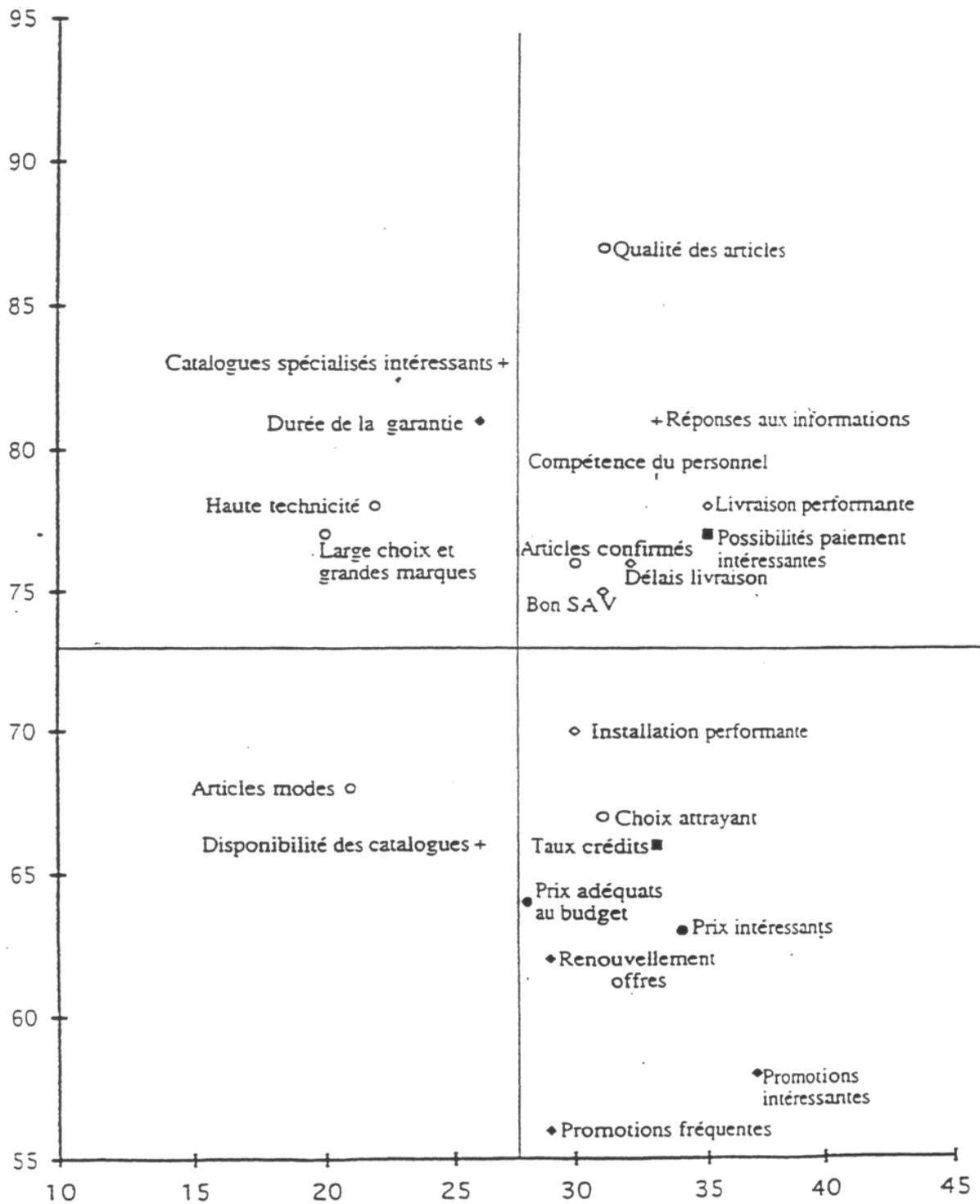
COMPÉTENCE DU PERSONNEL :

Compétence du personnel : le personnel de la CAMIF est compétent

Annexe 12. (suite 2)

ITEMS	NOTE DE SATISFACTION	CONTRIBUTION A LA SATISFACTION
OFFRE DE PRODUITS - Large choix - Grandes marques - Articles mode - Haute technicité - Articles confirmés - Qualité des articles - Choix attrayant	77 77 68 78 76 87 67	20 20 21 22 30 31 31
PRIX CAMIF - Prix intéressants - Choix attrayants	63 64	34 28
PAIEMENT CAMIF - Possibilités de paiement intéressantes - Taux des crédits intéressants	77 66	35 33
SERVICES CAMIF - Délais de livraison courts - Livraison performante - Bon service après vente - Installation à domicile performante	76 78 75 70	32 35 31 30
DYNAMIQUE DE L'OFFRE - Garantie longue durée - Promotions fréquentes - Promotions intéressantes - Renouvellement rapide de l'offre	81 56 58 62	26 29 37 29
INFORMATIONS - Réponses aux informations complémentaires - Catalogues spécialisés intéressants - Possibilité de voir les articles	81 83 66	33 27 26
COMPÉTENCE DU PERSONNEL	79	33

Note de satisfaction (S)



Contribution à la satisfaction (C)

TRANCHES D'ÂGES	RAPPEL ENSEMBLE		< 30 ans		30 ans à 34 ans		35 ans à 39 ans		40 à 44 ans		45 à 54 ans		+ de 55 ans Actifs		+ de 55 ans Inactifs	
	S	C	S	C	S	C	S	C	S	C	S	C	S	C	S	C
SATISFACTION (S) / CONTRIBUTION (C)	S	C	S	C	S	C	S	C	S	C	S	C	S	C	S	C
OFFRE DE PRODUITS																
- Articles mode	68	21	66	14	65	20	64	26	66	9	64	13	70	7	78	9
- Qualité des articles	87	31	83	33	87	30	83	34	86	33	85	36	86	42	90	18
- Choix attrayant	67	31	64	28	65	35	66	25	66	20	68	29	73	26	73	24
PRIX CAMIF																
- Prix Intéressants	63	34	57	38	57	32	57	38	60	30	62	44	68	19	70	24
- Prix adéquats au budget	64	28	55	36	59	34	58	33	60	23	64	34	73	11	70	30
PAIEMENT CAMIF																
- Possibilités de paiement Intéressantes	77	35	71	36	73	36	75	34	78	31	77	39	84	28	84	30
- Taux de crédits Intéressants	66	33	61	33	62	29	62	34	66	26	67	33	75	28	75	29
SERVICES CAMIF																
- Délais de livraison courts	76	32	72	32	76	28	76	33	75	34	73	36	83	14	82	25
- Bon SAV	75	31	74	34	76	18	75	32	74	29	71	34	78	21	80	28
- Installation à domicile performante	70	30	70	28	69	18	70	34	70	20	68	36	77	22	73	30
DYNAMIQUE DE L'OFFRE																
- Promotions fréquentes	56	29	49	35	53	31	53	31	54	24	55	26	73	17	68	21
- Promotions Intéressantes	58	37	54	41	53	36	54	35	54	34	58	38	71	32	67	28
- Renouvellement rapide de l'offre	62	29	59	28	59	28	59	34	62	22	60	25	69	14	72	17
INFORMATIONS																
- Réponses aux Informations complémentaires	81	33	76	36	79	32	80	33	81	32	81	31	85	19	84	31
COMPÉTENCE DU PERSONNEL																
	79	33	76	34	75	23	77	39	78	30	79	36	83	16	83	27

RÉSULTATS PAR TRANCHES D'ÂGES

Annexe 13.

CYCLES DE VIE FAMILIAUX	RAPPEL ENSEMBLE		Jeunes Célibataires		Jeunes Couples sans enfants		Familles avec jeunes enfants		Familles avec adolescents		Couples âgés sans enfants		Célibataires plus âgés		Autres cas	
	S	C	S	C	S	C	S	C	S	C	S	C	S	C	S	C
SATISFACTION (S) / CONTRIBUTION (C)	S	C	S	C	S	C	S	C	S	C	S	C	S	C	S	C
OFFRE DE PRODUITS																
- Articles mode	68	21	66	19	63	22	66	15	67	9	76	10	70	13	65	15
- Qualité des articles	87	31	82	38	84	35	86	29	86	32	89	22	88	29	85	30
- Choix attrayant	67	31	63	33	63	34	68	27	68	18	73	30	67	24	71	25
PRIX CAMIF																
- Prix Intéressants	63	34	60	42	59	34	56	30	61	40	69	25	65	31	63	42
- Prix adéquats au budget	64	28	56	41	60	31	58	29	62	31	69	26	65	23	63	32
PAIEMENT CAMIF																
- Possibilités de paiement Intéressantes	77	35	71	35	73	38	74	35	78	33	83	27	80	43	76	37
- Taux de crédits Intéressants	66	33	61	39	63	31	62	31	66	32	75	31	70	29	67	24
SERVICES CAMIF																
- Délais de livraison courts	76	32	72	32	72	35	75	31	74	28	82	27	77	31	80	25
- Bon SAV	75	31	74	31	73	35	75	29	74	25	79	33	76	31	75	25
- Installation à domicile performante	70	30	69	29	70	24	69	31	70	19	73	29	69	39	71	37
DYNAMIQUE DE L'OFFRE																
- Promotions fréquentes	56	29	55	30	50	36	51	29	55	26	67	22	60	32	60	20
- Promotions Intéressantes	58	37	56	39	52	48	54	31	57	31	66	32	60	43	60	34
- Renouvellement rapide de l'offre	62	29	59	36	58	35	61	23	61	18	71	22	65	23	61	21
INFORMATIONS																
- Réponses aux Informations complémentaires	81	33	76	40	75	33	79	31	83	26	84	28	81	39	85	44
COMPÉTENCE DU PERSONNEL																
	79	33	76	31	75	34	77	30	78	26	84	31	80	41	78	41

RÉSULTATS SELON LES CYCLES DE VIE FAMILIAUX

Annexe 14.

DOSSIER 2

LES CORRESPONDANTS-TÉLÉPHONE

La Direction de la CAMIF veut améliorer son service d'accueil téléphonique. Ce service dispose actuellement d'un potentiel de 63 postes, sur lesquels tournent 54 correspondants permanents (ou hôtesses) et 9 temporaires.

Ces correspondants sont plus particulièrement chargés :

- d'informer les sociétaires et adhérents sur les articles, leurs délais et modes de livraison...
- d'indiquer les baisses en direct, offrant ainsi les meilleurs prix au moment de l'achat
- de conseiller en toute objectivité
- d'enregistrer les commandes.

Un tableau de bord donne en temps réel l'état du système, et en particulier :

- le délai moyen de réponse lors des appels
- le nombre de réponses
- le nombre d'abandons
- le temps moyen de communication...

Bien que satisfaisant, le système, aux yeux des dirigeants, peut et doit être amélioré tant sur le plan de la logistique que sur celui de l'efficacité commerciale.

A - LA GESTION DES CORRESPONDANTS

Afin de mieux cerner la gestion des appels, une étude a été menée sur un échantillon représentatif de départements. Vous en trouverez les résultats en annexe 21.

Deux scénarii sont envisagés. Vous êtes chargé(e) d'étudier les conséquences de ces projets, et de conseiller la Direction quant au nombre de postes et à l'organisation du service. Vous disposez pour vous aider dans cette tâche des annexes 22 et 23.

B - L'EFFICACITÉ COMMERCIALE

La CAMIF a décidé de sensibiliser les correspondants à la qualité de l'argumentation au téléphone. Tout en respectant l'éthique traditionnelle de la CAMIF, qui a fait ses preuves, les correspondants doivent adopter une démarche mercatique dans leur approche du client.

La Direction de la CAMIF vous demande de proposer un cahier des charges pour l'organisation d'un séminaire réservé aux correspondants, décrivant notamment les outils et techniques qui y seront développés.

Annexe 21.

Le nombre d'adhérents appelant la CAMIF pour commander ou pour obtenir des renseignements a été étudié, à partir de départements témoins, sur des périodes d'un quart d'heure. Le tableau ci-dessous résume les observations réalisées :

NOMBRE D'APPELS	FREQUENCE OBSERVEE
0	1
1	3
2	8
3	15
4	19
5	20
6	16
7	9
8	7
9	3
10	2
11	1
12	1
13	0

La durée moyenne d'un appel est de trois minutes.

PREMIER SCENARIO : LE SERVICE

On envisage un service proportionnel au nombre d'appels des adhérents ; la CAMIF veut couvrir sans attente le service à la clientèle. Elle admet qu'il n'y a pas d'attente appréciable si plus de 98 % des adhérents sont servis immédiatement.

DEUXIÈME SCENARIO : LA RENTABILITÉ

La CAMIF a pu observer que les deux-tiers des sociétaires qui appellent et entendent le message d'attente (ou la tonalité "occupé") diffèrent ou annulent leur achat. Elle a évalué que le coût engendré par l'absence de contact, en dehors de la perte directe de chiffre d'affaires, est de 600 francs par client "perdu" (mécontentement du sociétaire, perte d'image, défidélisation du sociétariat....).

Le coût de fonctionnement d'un poste de travail (salaires, matériel, ligne téléphonique....) peut être estimé à 200 francs par quart d'heure pour le premier poste ; ce coût unitaire augmente de 50 francs par poste supplémentaire.

La commande moyenne par téléphone d'un sociétaire est de 1 500 francs ; on peut estimer qu'un appel sur trois qui aboutit débouche sur une commande.

A partir des prévisions d'appel déterminées au premier scénario et à l'aide de la théorie des jeux, il s'agit d'optimiser le coût de gestion de la permanence téléphonique.

Annexe 23

TABLE DE LA DISTRIBUTION DE χ^2
(LOI DE K. PEARSON)

Valeur de χ^2 ayant la probabilité P d'être dépassée.

ν : degrés de liberté

ν	P=0,90	0,80	0,70	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,02	0,01
1	0,0158	0,0642	0,148	0,455	1,074	1,642	2,706	3,841	5,412	6,635
2	0,211	0,446	0,713	1,386	2,408	3,219	4,605	5,991	7,824	9,210
3	0,584	1,005	1,424	2,366	3,665	4,642	6,251	7,815	9,837	11,341
4	1,064	1,649	2,195	3,357	4,878	5,989	7,779	9,488	11,668	13,277
5	1,610	2,343	3,000	4,351	6,064	7,289	9,236	11,070	13,388	15,086
6	2,204	3,070	3,828	5,348	7,231	8,558	10,645	12,592	15,033	16,812
7	2,833	3,822	4,671	6,346	8,383	9,803	12,017	14,067	16,662	18,475
8	3,490	4,594	5,527	7,344	9,524	11,030	13,362	15,507	18,168	20,090
9	4,168	5,380	6,393	8,343	10,656	12,242	14,684	16,919	19,679	21,666
10	4,865	6,179	7,267	9,342	11,781	13,442	15,987	18,307	21,161	23,209
11	5,578	6,989	8,148	10,341	12,899	14,631	17,275	19,675	22,618	24,725
12	6,304	7,807	9,034	11,340	14,011	15,812	18,549	21,026	24,054	26,217
13	7,042	8,634	9,926	12,340	15,119	16,985	19,812	22,362	25,472	27,688
14	7,790	9,467	10,821	13,339	16,222	18,151	21,064	23,685	26,873	29,141
15	8,547	10,307	11,721	14,339	17,322	19,311	22,307	24,996	28,259	30,578
16	9,312	11,152	12,624	15,338	18,418	20,465	23,542	26,296	29,633	32,000
17	10,085	12,002	13,531	16,338	19,511	21,615	24,769	27,587	30,995	33,409
18	10,865	12,857	14,440	17,338	20,601	22,760	25,989	28,869	32,346	34,805
19	11,651	13,716	15,352	18,338	21,689	23,900	27,204	30,144	33,687	36,191
20	12,443	14,578	16,266	19,337	22,775	25,038	28,412	31,410	35,020	37,566
21	13,240	15,445	17,182	20,337	23,858	26,171	29,615	32,671	36,343	38,932
22	14,041	16,314	18,101	21,337	24,939	27,301	30,813	33,924	37,659	40,289
23	14,848	17,187	19,021	22,337	26,018	28,429	32,007	35,172	38,968	41,638
24	15,659	18,062	19,943	23,337	27,096	29,553	33,196	36,415	40,270	42,980
25	16,473	18,940	20,867	24,337	28,172	30,675	34,382	37,652	41,566	44,314
26	17,292	19,820	21,792	25,336	29,246	31,795	35,563	38,885	42,856	45,642
27	18,114	20,703	22,719	26,336	30,319	32,912	36,741	40,113	44,140	46,963
28	18,939	21,588	23,647	27,336	31,391	34,027	37,916	41,337	45,419	48,278
29	19,768	22,475	24,577	28,336	32,461	35,139	39,087	42,557	46,693	49,588
30	20,599	23,364	25,508	29,336	33,530	36,250	40,256	43,773	47,962	50,892

Annexe 24.

ENREGISTREMENT DE LA CONVERSATION TÉLÉPHONIQUE

entre

Monsieur Gérard CARREAU, sociétaire, instituteur retraité à ROUEN

et

**Mademoiselle Véronique HARAGOUA, correspondante catalogue
CAMIF**

V.H.

La CAMIF. J'écoute....

G.C.

Bonjour, Monsieur CARREAU, sociétaire à Rouen ; j'ai l'intention de commander un réfrigérateur-conservateur ADMIRAL, vous savez, ce grand frigo semblable à ceux que l'on trouve aux Etats-Unis...

V.H.

Tout à fait ; en avez-vous la référence ?

G.C.

Et bien, il y en a deux modèles et je voudrais votre avis avant de commander. Le premier à 9 900 francs a le code 2 116 821 K et l'autre à 13 490 francs, 0 116 894 A. La différence de prix est-elle vraiment justifiée ?

V.H.

Le second a un volume supérieur et un aménagement plus soigné, et il ne consomme pas beaucoup plus que l'autre.

G.C.

D'accord pour la consommation, mais pour la performance on m'a dit que ce type d'appareil n'était pas au point...

V.H.

Monsieur CARREAU, je vous arrête tout de suite... la CAMIF contrôle tous ses produits avant de les mettre au catalogue !

G.C.

Vous dites cela à tout le monde, c'est bien connu ; et rien ne le prouve.

V.H.

Non, je vous rassure, la CAMIF ne référence un modèle qu'après l'avoir testé dans ses laboratoires.

G.C.

On m'a pourtant dit qu'il fallait plus souvent qu'à son tour faire appel au service après-vente ; on m'a dit que ce modèle était fragile. J'hésite entre le vôtre et celui de chez DARTY...

V.H.

Nous sommes très compétitifs, vous savez, tant sur le plan du prix de vente que du service après-vente. Nous pouvons vous proposer le paiement fractionné, qui vous permet de régler votre commande en quatre fois avec un minimum de frais de gestion.

G.C.

Je vais prendre mon temps pour réfléchir, je voudrais chiffrer votre proposition ; il faudrait que j'étudie la concurrence à ce sujet là. Et puis il faut que j'en parle avec ma femme. Parce que c'est elle qui veut changer de réfrigérateur.

V.H.

C'est bien de changer, d'acheter des appareils modernes ; ça permet de rester dans le coup !

G.C.

C'est peut-être vrai pour vous qui êtes jeune, mais moi je suis très bien comme cela, et puis la CAMIF ne va pas venir me l'installer ; et s'il tombe en panne à qui dois-je faire appel ? et puis c'est grand pour ma cuisine...

V.H.

Nous vous proposons une livraison gratuite sur rendez-vous ainsi qu'une liste de réparateurs agréés dans votre région. Pour la dimension, là je ne peux pas prendre la décision à votre place.

G.C.

Bon, je vais réétudier tout cela et je vous retéléphonerai si j'ai encore des questions sans réponse. Merci.

V.H.

A votre service ; bonsoir.

DOSSIER 3**L'IMPLANTATION D'UN NOUVEAU MAGASIN**

C'est en 1971 que la CAMIF a lancé son rayon mobilier. Depuis, le rayon n'a cessé de se développer. Ainsi, la CAMIF est-elle devenue le premier distributeur européen de meubles par correspondance. Son rayon mobilier représente 36 % de son chiffre d'affaires et près de 39 % de sa marge brute.

Diverses actions ont soutenu le développement de ce rayon. Parmi ces dernières, certaines ont visé à diminuer le risque perçu par la clientèle lors d'un achat important effectué auprès d'un "vêpéciste".

Il y a eu notamment, dans ce but, l'organisation d'expositions régionales et même l'ouverture de magasins (Paris, Lyon,...).

Aujourd'hui, les responsables se demandent comment maintenir le poids du meuble dans le chiffre d'affaires de la CAMIF. En particulier, ils se demandent si une décision d'ouverture d'un ou de plusieurs nouveau(x) magasin(s) serait opportune.

Dans l'affirmative, ils souhaiteraient savoir où il serait préférable de le(s) localiser en priorité.

Consulté(e) sur ces questions, vous disposez, pour formuler votre conseil, des annexes 31 à 39.

Annexe 31.**PERFORMANCES GLOBALES DU RAYON MEUBLE**

De septembre 1992 à décembre 1995, les ventes de meubles en France sont restées pratiquement inchangées. Dans le même temps, les ventes CAMIF passaient de l'indice 100 à l'indice 145.

Pour la CAMIF, le chiffre d'affaires hors taxes en mobilier était de 1 450 millions de francs en 1995, dont un quart a été réalisé dans les magasins et lors de deux expositions régionales.

La marge brute du rayon a été de 470 millions de francs.

Annexe 32.**PERFORMANCES DU RAYON PAR TYPES DE PRODUITS**

TYPE DE MOBILIER	en % du chiffre d'affaires du secteur en France	en % du chiffre d'affaires de la CAMIF en France	part de marché de la CAMIF en France (en %)
chambres adultes	13,7	15,7	2,3
chambres jeunes	4,3	8,8	4,13
séjours	4	9,3	4,63
bureaux	2,6	2,3	1,84
salons	25,2	23	1,83
salles à manger	12	11,2	1,86
cuisines	26,7	10	0,75
salles de bains	1,7	3,6	4,22
meubles de complément	5	8,2	3,32
meubles d'appoint de salon	4,8	7,8	3,23
TOTAL	100	100	2

Annexe 33.**PERFORMANCES DU RAYON EN NOMBRE D'ACHETEURS**

Les nombres d'acheteurs ne se cumulent pas ; un même acheteur pouvant acheter dans plusieurs familles de produits. Le nombre total d'acheteurs à la CAMIF a été de 686 500 en 1992, de 698 800 en 1993 et de 730 600 en 1994.

FAMILLES DE PRODUITS	1992	1993	1994
STYLE	31 300	36 825	43 252
CONTEMPORAIN	38 128	39 273	38 265
CUISINES	23 216	21 783	23 066
LITERIE	86 178	90 048	95 925

Annexe 34.**PERFORMANCES CAMIF EN ILE DE FRANCE**

Le magasin de Paris a permis de faire croître la CAMIF en Ile de France.

Indices d'évolution 1995 / 1991	France	Ile de France
Effectifs susceptibles d'acheter (1)	122	129
Nombre d'acheteurs	105,4	110,96
Chiffre d'affaires (francs courants)	106,5	123
Chiffre d'affaires par acheteur (francs courants)	101	110,8
Evolution de l'impact (2)	85	86

(1) Les statuts de la coopérative limitent l'accès aux services de la CAMIF aux seuls affiliés à la MAIF et à certaines autres mutuelles.

(2) Il s'agit de l'évolution du ratio : Acheteurs / Effectifs susceptibles d'acheter. En 1995, ce ratio est de 44 pour la France entière, et de 34 pour l'Ile de France.

Annexe 35

RÉSULTATS DU MAGASIN MOBILIER DE PARIS

Données comptables hors taxes	1992	1995
Chiffre d'affaires (en milliers de francs courants)	65 000	103 800
Marge brute	29,3 %	32,2 %
Marge sur coûts variables	21,2 %	23,8 %
Résultat d'exploitation (en milliers de francs courants)	171	7 200

Annexe 36.

**COMPORTEMENT D'ACHAT DES PERSONNES
SUSCEPTIBLES D'ACHETER EN ILE DE FRANCE**

Données 1995	Achats directs en magasin	VPC après passage en magasin	VPC sans passage en magasin	Total Ile de France
Nombre d'acheteurs de meubles	14 000	16 800 (3)	13 200	44 000
Commandes de mobilier (en millions de francs)	92	39	123	254
En % du chiffre d'affaires mobilier	36	15,5	48,5	100

(3) dont 6 000 sont passés "juste avant" de passer commande.

Annexe 36 (suite)

10 % des acheteurs de mobilier en Ile de France ne connaissaient pas l'existence du magasin de Paris avant de passer leur commande.

95 % des acheteurs de mobilier considèrent que le magasin est important pour apprécier la qualité du mobilier.

17 % du chiffre d'affaires du magasin de Paris sont réalisés par les ventes de meubles de cuisine.

66 % du chiffre d'affaires en "gros meuble", kit, cuisines et literie sont réalisés auprès de personnes ayant effectué au moins une visite en magasin.

47 % du chiffre d'affaires CAMIF en Ile de France concernent le mobilier.

Annexe 37

IMPACT DES EXPOSITIONS REGIONALES DE MOBILIER

Il s'agit d'opérations promotionnelles destinées à présenter "physiquement" l'ensemble du mobilier proposé par le catalogue CAMIF. Ces expositions durent quelques jours seulement. Les personnes susceptibles d'acheter sont informées par l'envoi d'invitations personnelles. L'évolution du chiffre d'affaires CAMIF dans les zones concernées a été mesurée et est retracée dans le tableau ci-dessous.

Lieux d'exposition	Variations du chiffre d'affaires	
	année de l'exposition	année après l'exposition
Nancy	+ 36,3 %	- 15,4 %
Rennes	+ 27,2 %	- 2,7 %
Aix en Provence	+ 41,1 %	- 13,6 %
Paris	+ 25,2 %	+ 27,2 %
Lyon	+ 46,2 %	- 11,4 %

Annexe 38

POTENTIELS REGIONAUX DE VENTE DE MOBILIER

Indicateurs	LYON	NANCY	AIX EN PROVENCE
Indice de dépenses par ménage en meuble (base 100 : France) (4)	101	101	91
Potentiel de ménages acheteurs de meubles à la CAMIF (5)	107 000	75 000	118 400

(4) Dépense annuelle par ménage en France : 2 240 francs (source INSEE)

(5) Affiliés MAIF-FILIA et partenaires et compte tenu des taux d'impacts actuels au sein de ces groupes. Rappelons que l'Impact = Nombre des acheteurs / Effectifs susceptibles d'acheter.

Annexe 39

CARACTERISTIQUES DES MAGASINS ENVISAGES

Compte tenu de l'expérience parisienne, le (ou les) magasin(s) à ouvrir devrai(en)t présenter les caractéristiques suivantes :

SURFACE :

entre 2000 et 2500 m².

GAMME :

présentation de la gamme complète avec service d'étude d'implantation en cuisine et salle de bains.

FONCTIONNEMENT :

lieu d'exposition et de prise de commandes.

SITUATION :

à la périphérie de la ville avec des conditions d'accès et de parking très aisées.

Annexe 39. (suite)

OUVERTURE :

lundi (de 14 à 19 heures)
mardi à vendredi (de 10 à 19 heures)
samedi (de 9 à 19 heures).

PERSONNEL :

1 directeur
6 à 10 vendeurs selon le chiffre d'affaires (6 vendeurs jusqu'à 50 millions de francs, 7 vendeurs de 50 à 70 millions de francs, 8 vendeurs de 70 à 90 millions de francs, etc...).

MARGE SUR COÛTS VARIABLES :

23,6 % du chiffre d'affaires.

FRAIS DE PERSONNEL :

directeur : 240 000 francs par an (270 000 francs à Lyon)
vendeur : 160 000 francs par an (175 000 francs à Lyon)
prévoir une augmentation annuelle de 5 %.

AMORTISSEMENT ET LOYER :

5 millions de francs par an.

CHARGES FIXES IMPUTÉES PAR LE SIEGE :

catalogues, prestations du siège
10 % du chiffre d'affaires.

PRODUITS FINANCIERS :

2 % du chiffre d'affaires.

CHIFFRE D'AFFAIRES :

il est prudent de prévoir pour la première année, un chiffre d'affaires égal à 0,75 du chiffre d'affaires potentiel.

DOSSIER 4

LE GROUPE CAMIF FACE A LA CONCURRENCE...

"La régularité des résultats du Groupe CAMIF, dans la période de mutation que nous traversons, démontre une fois encore que nos valeurs fondatrices, éthique et performance, sont d'une grande actualité. Chaque jour de la vie de notre Groupe apporte en effet la preuve que *l'esprit CAMIF* est un facteur majeur de sa réussite. C'est à lui que nous devons la confiance de nos sociétaires et adhérents. C'est en lui que nous puisons les ressources nécessaires pour améliorer notre efficacité, assurer la pérennité de nos diverses activités et imaginer sans cesse de nouveaux développements.

Ainsi, grâce à ce même esprit, nous apportons une contribution très concrète à ces enjeux nationaux que sont le maintien et le développement de l'emploi... Aujourd'hui dans le Groupe CAMIF, l'ambition de réussir est aussi vive qu'au premier jour. Cette volonté est la condition impérative pour assurer la pérennité d'une belle entreprise et pour continuer à développer les valeurs qui lui sont chères. Elle est le moyen pour le Groupe d'assumer ses responsabilités d'entreprise citoyenne...

Mais il est un point sur lequel les mentalités ont fondamentalement changé. L'année restera marquée par un fait dominant : la naissance effective de l'Union européenne. L'Europe, et le monde, sont désormais le territoire de tous les projets de développement international qui prennent corps et qui inscriront clairement le Groupe CAMIF dans cette nouvelle dimension."

Extraits du dernier rapport annuel.

En qualité de consultant externe, il vous est demandé d'analyser la situation du Groupe CAMIF dans son environnement concurrentiel, et de présenter un plan de développement compatible avec l'esprit CAMIF.

Annexe 41.

LES CHIFFRES-CLÉ DE LA VPCD EN 1994

(Source : Syndicat des Entreprises de Vente par Correspondance et à Distance)

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE LA VPCD
(Ventes aux consommateurs, en milliards de francs)

1980.....	17	1985.....	30,5	1990.....	40,9
1981.....	20,1	1986.....	34,1	1991.....	42,8
1982.....	23,3	1987.....	36,5	1992.....	45,1
1983.....	25,5	1988.....	37,5	1993.....	47,7
1984.....	28,4	1989.....	39,2	1994.....	47,7

PART DE LA VPCD DANS LE COMMERCE DE DÉTAIL

	1970	1980	1985	1990	1991	1992	1993	1994
Commerce de détail total	1,50 %	2,28 %	2,45 %	2,51 %	2,51 %	2,58 %	2,68 %	2,63 %
Commerce de détail non alimentaire	3,70 %	4,31 %	4,87 %	5,21 %	5,26 %	5,46 %	5,72 %	5,68 %

CARACTÉRISTIQUES DES CATALOGUES

Sociétés	Types de catalogue (1)	Millions d'unités	Nombre de pages
La Redoute	Général (S)	8	1 200
Trois Suisses	Général (S)	6,5	1 200
France Loisirs	Livres, disques (T)	5	124
Quelle	Général (S)	4	700
Bianche Porte	Général (S)	4	700
Maison de Valérie	Général (S)	3	324
Movitex	Habillement (S)	3	300
Vert Baudet	Vêtements d'enfants (S)	2	250
CAMIF	Général (S)	1	880

(1) S : semestriel

T : trimestriel

Annexe 41 (suite 1)

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL
DE LA VPCD PAR MODE DE COMMANDE

Mode de commande	1980	1985	1990	1991	1992	1993	1994
Courrier	74 %	72,7 %	63 %	62 %	61,6 %	61,3 %	60,9 %
Téléphone	15 %	21,3 %	21,7 %	21,7 %	21,2 %	21,4 %	21,9 %
Minitel	-	-	9,2 %	9,8 %	10,8 %	11,4 %	11,5 %
Autres	11 %	6 %	6,1 %	6,5 %	6,4 %	5,9 %	5,7 %

RÉPARTITION DES COÛTS D'EXPÉDITION
EN FONCTION DU CIRCUIT

Poste (2)	50,5 %
SERNAM (3)	22,7 %
Autres transporteurs (filiales ou autres)	26,8 %

(2) La VPCD représente 10 % du trafic postal total et, en particulier : 45 % des publipostages, 100 % des catalogues, 95 % des paquets à tarifs spéciaux et 43 % du trafic total paquets

(3) Service national des messageries (SNCF)

PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MODE DE PAIEMENT

Mode de paiement	1990	1994
Chèque	46,9 %	44,6 %
Carte privative	16,2 %	18,5 %
Contre-remboursement	15,7 %	12,5 %
Carte bancaire	9,7 %	13,7 %
Mandat	0,5 %	0,5 %

RÉPARTITION COMPTANT / CRÉDIT

Répartition	1980	1985	1990	1991	1992	1993	1994
Vente au comptant	82,8 %	82,3 %	75 %	74,2 %	78,3 %	77,9 %	77,5 %
Vente à crédit (> 1 mois)	17,2 %	17,7 %	25 %	25,8 %	21,7 %	22,1 %	22,5 %

Annexe 41 (suite 2)

LES PRODUITS DE LA VENTE A DISTANCE

(à partir d'un chiffre d'affaires représentant 91 % du chiffre d'affaires total estimé)

Familles de produits	1989	1993	1994
Textile	46,35 %	46,22 %	45,26 %
dont :			
- Equipement de la personne	35,92 %	36,98 %	36,11 %
- Equipement de la maison	10,43 %	9,24 %	9,15 %
Ameublement, décoration	10,60 %	10,11 %	9,42 %
Livres, disques, vidéo	10,26 %	13,35 %	14,55 %
Beauté, santé	4,57 %	5,55 %	6,11 %
Photo, ciné, son	3,81 %	3,32 %	3,53 %
Chaussures et accessoires	3,24 %	3,32 %	3,31 %
Electroménager	3,18 %	3,31 %	3,11 %
Alimentation, boissons	3,00 %	2,13 %	2,01 %
Bijouterie, cadeaux	2,08 %	1,79 %	2,11 %
Jeux, jouets	1,81 %	1,73 %	1,62 %
Plantes et jardinage	1,72 %	1,81 %	1,66 %
Divers	9,38 %	6,34 %	4,78 %
Micro, téléphonie	nc	1,02 %	0,99 %
Articles de cuisine	nc	nc	1,54 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %

PART DE LA VPCD DANS LA VENTE DE CERTAINS PRODUITS

Ensemble du textile	12 %
dont :	
- équipement de la personne	10 %
- équipement de la maison	30 %
Livres	25 %

Annexe 41 (suite 3)

**CLASSEMENT DES PREMIERES ENTREPRISES
DE VENTE PAR CORRESPONDANCE AUX CONSOMMATEURS**

	Chiffre d'affaires VPCD en millions de francs (4)	Effectif	Secteur d'activité
La Redoute	9 700	6 600	Assortiment général
Trois Suisses	7 170	3 765	Assortiment général
CAMIF	4 918	1 827	Assortiment général
Quelle La Source	2 312	960	Assortiment général
Movitex	2 147	750	Textiles
Blanche Porte	1 813	1 140	Textiles
Damart	1 466	2 000	Textiles
Reader's Digest	1 309	440	Edition
Yves Rocher	1 301	2 650	Cosmétiques
France Loisirs	1 283	490	Edition
Maison de Valérie	1 154	510	Assortiment général

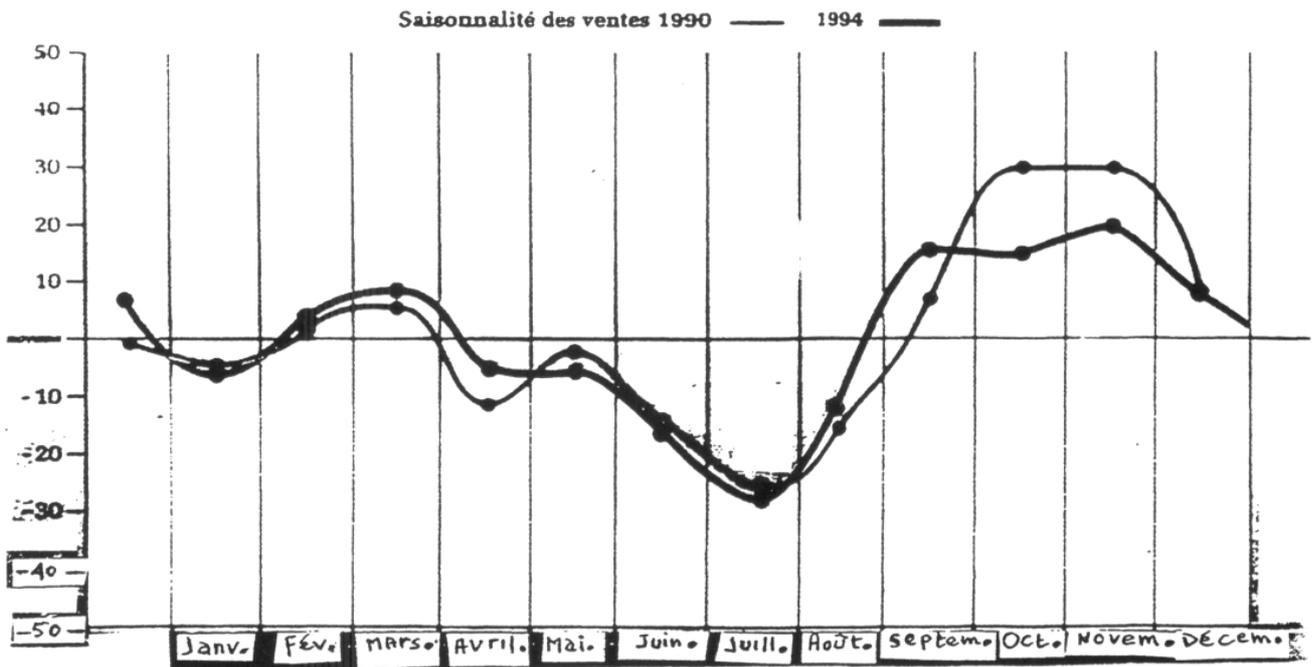
(4) chiffres des enseignes en VPC, et non chiffre d'affaires total ou groupes

**LA VENTE PAR CORRESPONDANCE AUX CONSOMMATEURS
EN EUROPE**

Pays	Chiffre d'affaires total en millions de francs	Chiffre d'affaires par habitant en francs	Part de la VPCD dans le commerce de détail
Allemagne	106 930	1 730	4,2 %
France	47 700	848	2,6 %
Grande-Bretagne	46 320	814	3,0 %
Italie	9 680	172	0,5 %
Suisse	8 750	1 323	2,6 %
Suède	7 860	932	2,8 %
Autriche	7 690	1 011	3,8 %
Pays-Bas	6 750	449	1,7 %
Belgique	4 770	483	1,2 %
Danemark	4 600	898	2,9 %
Finlande	3 730	759	1,4 %
Norvège	3 490	831	1,9 %

Annexe 41 (suite 4)

SAISONNALITÉ DES VENTES



Annexe 42

UNE DYNAMIQUE DE REUSSITE

En France la VPCD a progressé en 1993 neuf fois plus vite que le grand commerce et gagné par conséquent des parts de marché. Grâce, notamment, à l'utilisation systématique des technologies de pointe et à une mercatique intelligente qui lui donnent un avantage incontestable sur la distribution alimentaire. Mais elle pèse d'un poids encore léger face à ses grands rivaux allemands OTTO VERSAND et QUELLE.

Les raisons de cette amélioration ? La modernité de la VPCD, grosse consommatrice de technologies de pointe et parfaitement en phase avec les attentes - notamment de liberté - des consommatrices. Mais aussi un plus grand professionnalisme des opérateurs : les catalogues sont de plus en plus opérationnels, qu'il s'agisse des assortiments, de la qualité des produits, des délais de livraison ou de communication... Bref, c'est le cocktail service-praticité/liberté-qualité-prix qui explique les performances, même relatives, de la profession. De plus, en période de ralentissement de la consommation, la VPCD bénéficie d'atouts indéniables par rapport aux autres circuits de distribution : elle permet un achat réfléchi, elle débusque les clients chez eux au lieu de les attendre et sa réaction au moindre frémissement du marché est immédiate. Elle ne s'est donc pas privée d'augmenter les contacts clients, et la pression promotionnelle (remises, cadeaux, jeux), comme d'ailleurs l'ensemble du commerce.

Des gains de productivité commerciale ont en partie financé ces investissements commerciaux. Les lancements en rafale de parutions spécialisées et l'accroissement de la diffusion des catalogues ont également généré du chiffre d'affaires et des prises de part de marché.

Toute la question est de savoir si cette dynamique de la réussite va durer. Il se pourrait que les négociations avec les fournisseurs se durcissent, car les prix des matières premières textiles viennent de s'envoler. Et il ne faut pas exclure que des "raiders" étrangers s'intéressent aux entreprises françaises.

La plupart des vepécistes jugent que l'internationalisation de la profession va se poursuivre, selon le double mouvement : arrivée ou renforcement d'opérateurs étrangers en France, nouvelles implantations d'entreprises françaises à l'étranger. Outre le maintien de son haut niveau de rentabilité et la nécessité de poursuivre sa mondialisation, un troisième défi se profile pour la VPCD française : celui du téléachat. Les leaders, en veille technologique permanente et forts d'expériences antérieures dont ils ont tiré les leçons, sont prêts à s'y risquer. Sans renoncer au catalogue papier, qui selon eux, a encore de beaux jours devant lui.

Mais le plus grand défi est peut-être celui de la préservation de l'image de la VPCD. La forte pression promotionnelle, si elle se poursuivait, pourrait dégrader les marges mais aussi altérer l'image de sérieux de la profession. Et détourner d'elle une partie de ses clients.

Annexe 42 (suite 1)

ÉVOLUTION DES VENTES DES GRANDES FORMES DE COMMERCE

(% en volume)

Années	Hypermarchés		Grands magasins		Magasins populaires		VPC		Indices Synthétiques	
	Brut	CVS	Brut	CVS	Brut	CVS	Brut	CVS	Brut	CVS
1992	+2,7	+2,3	-3,4	-4,0	-3,5	-4,0	+2,4	+2,2	+1,6	+1,0
1993	+0,9	+0,9	-5,1	-3,6	-3,7	-3,6	+4,4	+4,4	+0,4	+0,5

CVS : corrigé des variations saisonnières

D'après LSA n° 386 du 24 février 1994

Annexe 43

LE GROUPE CAMIF AU SERVICE DU CONSOMMATEUR

MÉTHODES DE COMMERCIALISATION

4 millions de consommateurs sont clients de la CAMIF. Celle-ci s'adresse aussi aux collectivités par l'intermédiaire d'une filiale spécialisée.

La CAMIF possède quatre magasins à Lille, Niort, Paris et Toulouse, qui proposent les mêmes articles que les catalogues, support de l'offre VPC. Cette offre VPC se compose de deux catalogues bisannuels de plus de 1000 pages (une édition par mutuelle) et de 42 autres publications dont 12 catalogues spécialisés.

Pour le service après vente, la CAMIF dispose de 200 antennes installées chez des commerçants.

La notion de qualité est indissociable de la culture d'entreprise. La politique de qualité s'exerce surtout en matière de sélection et de réception des produits. Des indicateurs de perception ont été mis en place au niveau des sociétaires et des adhérents.

Parallèlement, le programme *EXCELLENCE* est un véritable acte de mobilisation du personnel organisé en groupes d'amélioration de la qualité (GAQ).

La CAMIF joue un rôle de précurseur pour l'adaptation des technologies nouvelles au service des consommateurs et fut nommée "*l'entreprise la plus télécommunicante de France*". Les prises de commande se font majoritairement par minitel, téléphone et serveur vocal (TELIA). Les services "*demain chez vous*" et "*chez vous en deux jours*" sont entrés dans les habitudes. La fabrication du catalogue bénéficie aussi de ces ressources technologiques (infographie).

LES ÉQUIPEMENTS

A Trévins de Chauray, près de Niort, les bâtiments de la CAMIF regroupent entre autres : un studio photo célèbre par ses dimensions et la "cathédrale", lieu de stockage en hauteur des marchandises avant l'expédition.

Compte tenu des caractéristiques de poids, de dimension et de valeur de ses produits (le textile ne représente que 20 % de ces produits), la part de marché de la Poste sur les envois de paquets ne dépasse pas, en nombre, 70 % des envois de la CAMIF, qui travaille donc avec des transporteurs privés à partir de Niort.

Annexe 43 (suite 1)

LE GROUPE CAMIF

Au service du consommateur

Les 7 entreprises qui constituent le pôle V.P.C. du Groupe CAMIF - la CAMIF, ses 5 entreprises partenaires et sa filiale APPARTENANCE - bénéficient d'une organisation commerciale commune. Ces sociétés partagent une conception originale de la consommation : une philosophie de l'action entièrement vouée à la satisfaction du consommateur.

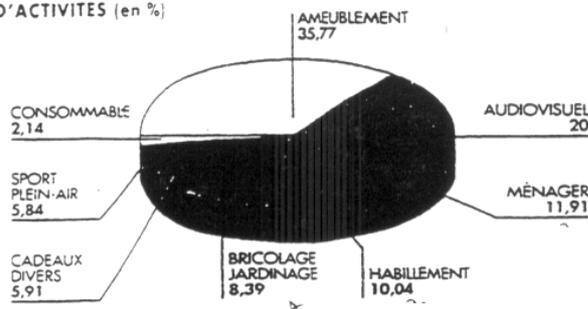
**UNE OFFRE
MULTISPÉCIALISTE
TRÈS DIVERSIFIÉE**

- Plus de 60 000 produits référencés.
- 8 secteurs d'activités.
- Un catalogue général bi-annuel de plus de 1000 pages.
- 12 catalogues spécialisés.

**UNE OFFRE
MULTISPÉCIALISTE
TRÈS DIVERSIFIÉE**

- Plus de 60 000 produits référencés.
- 8 secteurs d'activités.
- Un catalogue général bi-annuel de plus de 1000 pages.
- 12 catalogues spécialisés.

**RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 1995 PAR SECTEURS
D'ACTIVITÉS (en %)**



**UNE POLITIQUE
DE QUALITÉ**

- 100 Conventions d' Assurance Qualité Fournisseur.
- Produits analysés et testés en laboratoires agréés.
- Produits contrôlés à leur arrivée dans les entrepôts, quantitativement et qualitativement.
- Certifications produits : plus de 60 % des produits du catalogue Mobilier portent le label NF (pourcentage unique en France).

**UNE
COMPÉTITIVITÉ
LIÉE À DES
SERVICES
EXCLUSIFS**

- "BAISSES EN DIRECT", concept unique en son genre... la répercussion immédiate de toute réduction de prix en cours de catalogue.
- Durées de garantie, jusqu'à 5 ans, supérieures à celles habituellement proposées sur le marché.
- Facilités de paiement pour différer, fractionner ou mensualiser les règlements.

**DES
MOYENS
TECHNIQUES**

- Possibilités multiples en matière de livraison, dont la livraison systématique sur rendez-vous sur tout l'électroménager et la literie.
- Assistance téléphonique gratuite pour la mise en service de certains produits (gros électroménager, magnétoscopes...), leur utilisation ou leur entretien.
- Service Après-Vente de proximité : 200 antennes réparties sur toute la France, 300 agents agréés pour les réparations à domicile, 28 000 pièces détachées en stock.

Des outils modernes et performants pour réduire les coûts et les délais

- Centre de tri entièrement automatisé, capacité de traitement 10 000 colis à l'heure selon 700 directions postales.
- Production informatisée à 90 % dans l'entrepôt.
- Large utilisation de l'E.D.I (Échanges de Données Informatisées).
- Développement de la C.C.A.O. (Conception de Catalogue Assistée par Ordinateur).

Une position de précurseur pour la maîtrise et l'adaptation des technologies nouvelles

- 1^{er} entrepôt automatisé construit en Europe en 1971.
- Serveur vocal TELIA bénéficiant des derniers développements du Centre National d'Etudes des Télécommunications, en matière de synthèse vocale.
- Accès au Réseau Numérique : Intégration de Services (RNIS).
- Tesis réalisés depuis 2 ans en "tout numérique" et en intégration Image et Texte pour la réalisation des catalogues.

Deux fois primée comme "Entreprise la plus Télécommunicante" de France, le Groupe CAMIF jouit d'une avance technologique incontestable.

Extrait d'une plaquette de présentation de la CAMIF