

PRESENTATION GENERALE

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 société Royal Canin appartient au groupe alimentaire français SAGAL (Société Anonyme Guyomarc'h Alimentaire) qui, avec un chiffre d'affaires de 7 milliards de francs, a une activité relative à l'alimentation humaine et à l'alimentation animale.

Ce groupe, qui intervient au plan national et international, fonde sa réussite sur :

- une éthique où dominent considération et respect de ses partenaires internes et externes,
- une qualité des produits et services,
- un management décentralisé et responsabilisant,
- une confiance en la recherche, source d'une différenciation des produits et d'une spécialisation des filiales.

Dans le groupe, la société Royal Canin est spécialisée dans la nutrition des animaux familiers. Elle est devenue en 20 ans l'un des principaux acteurs du marché européen de l'alimentation canine et se place au premier rang de l'alimentation pour chiens.

Elle s'est donnée pour vocation de promouvoir le "bien-être" des animaux familiers en leur offrant des aliments pour une "santé optimale" et en développant, à l'adresse de l'homme, des services de formation, d'éducation et de conseil qui garantissent aux animaux une intégration harmonieuse dans notre société, en accord avec leurs qualités naturelles et avec les contraintes de l'environnement.

Pour mieux connaître cette entreprise et son activité, vous disposez des annexes 0.1 à 0.3

En accord avec la politique générale du groupe, la société Royal Canin a recherché simultanément une croissance rapide et une bonne rentabilité en s'appuyant sur :

- des hommes motivés,
- une marque forte, Royal Canin,
- une distribution centrée sur des circuits non alimentaires spécialisés (éleveurs, vétérinaires, animaleries...) mais intégrant aussi la grande distribution ainsi que des revendeurs détaillants (magasins traditionnels, coopératives, commerces de proximité...).

Elle a connu une forte croissance mais rencontre des difficultés consécutives à :

- la stagnation générale du marché qui touche naturellement les aliments pour animaux,
- l'apparition de nouveaux concurrents, notamment étrangers,
- la concentration de la profession qui entraîne une modification profonde des rapports de force entre les entreprises.

Cette situation, dans une entreprise fortement décentralisée, géographiquement éclatée, a conduit les dirigeants à une vigilance accrue pour assurer la cohésion des décisions individuelles. Ils ont décidé de concentrer leurs efforts sur leur métier d'origine : la production et la distribution d'aliments secs pour chiens.

Leurs préoccupations sont essentiellement les suivantes :

- conforter la présence sur le marché et capitaliser sur la marque Royal Canin,
- maintenir la rentabilité,
- mettre en place un système d'information efficace,
- améliorer la qualité des produits et services offerts à la clientèle,
- promouvoir la culture de l'entreprise.

Dans ce cadre, en qualité de consultant externe, vous devez traiter les quatre dossiers (indépendants) ci-joints qui vous sont soumis par la direction générale de Royal Canin.

Annexe 0.1 : Fiche signalétique

Raison sociale : Royal Canin

Forme juridique : Société Anonyme

Capital : 183 336 148 F

Siège social : RN 113 - 30 470 AIMARGUES

RCS : Nîmes B 700 200 983

Adresse commerciale : Espace Lunel Littoral
177 rue Louis Lumière
BP 212 34403 LUNEL cédex
FRANCE

Effectifs : 966 personnes dont 127 cadres et techniciens

Chiffre d'affaires : 1 500 000 000 F

Sites de production : 6 dont

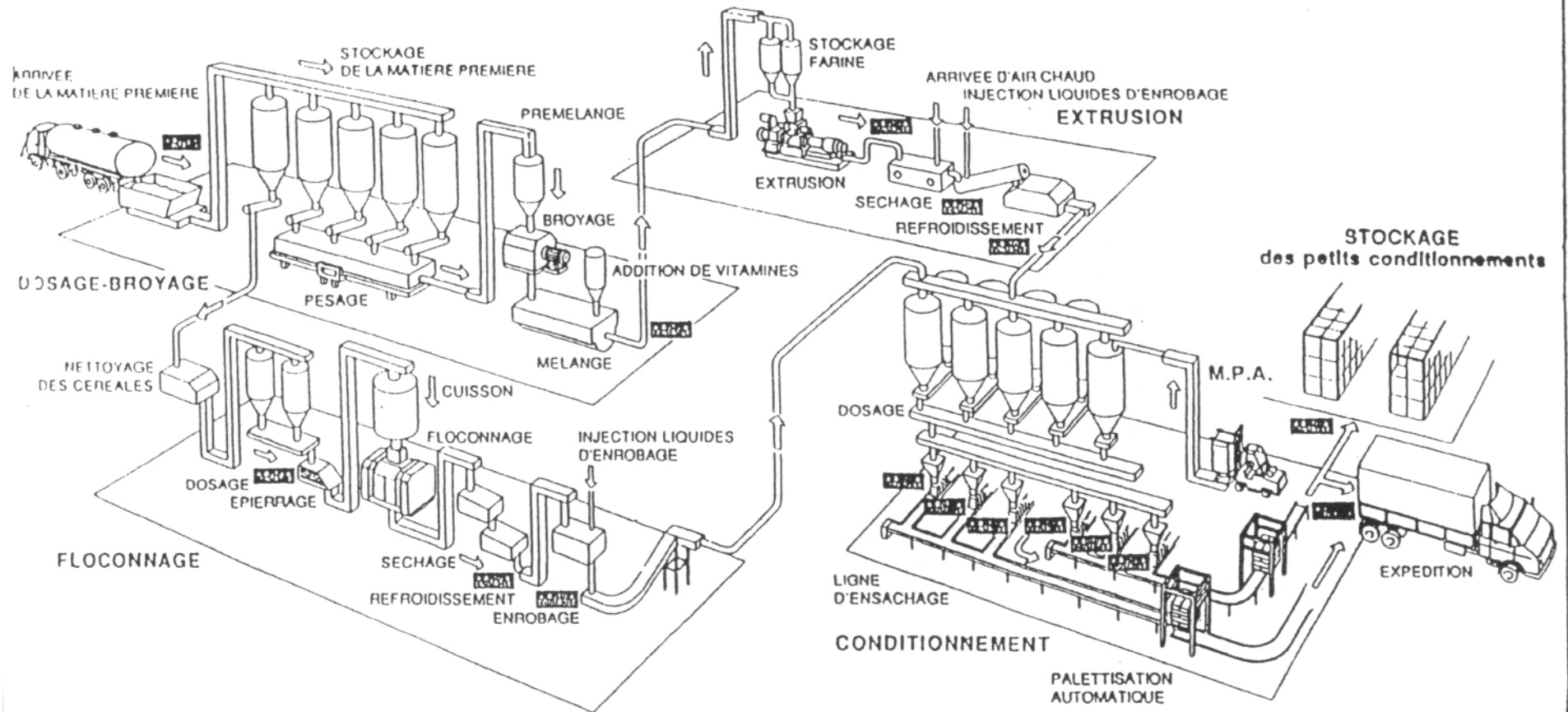
- France : 3
- Allemagne : 1
- Etats-Unis : 1
- Brésil : 1

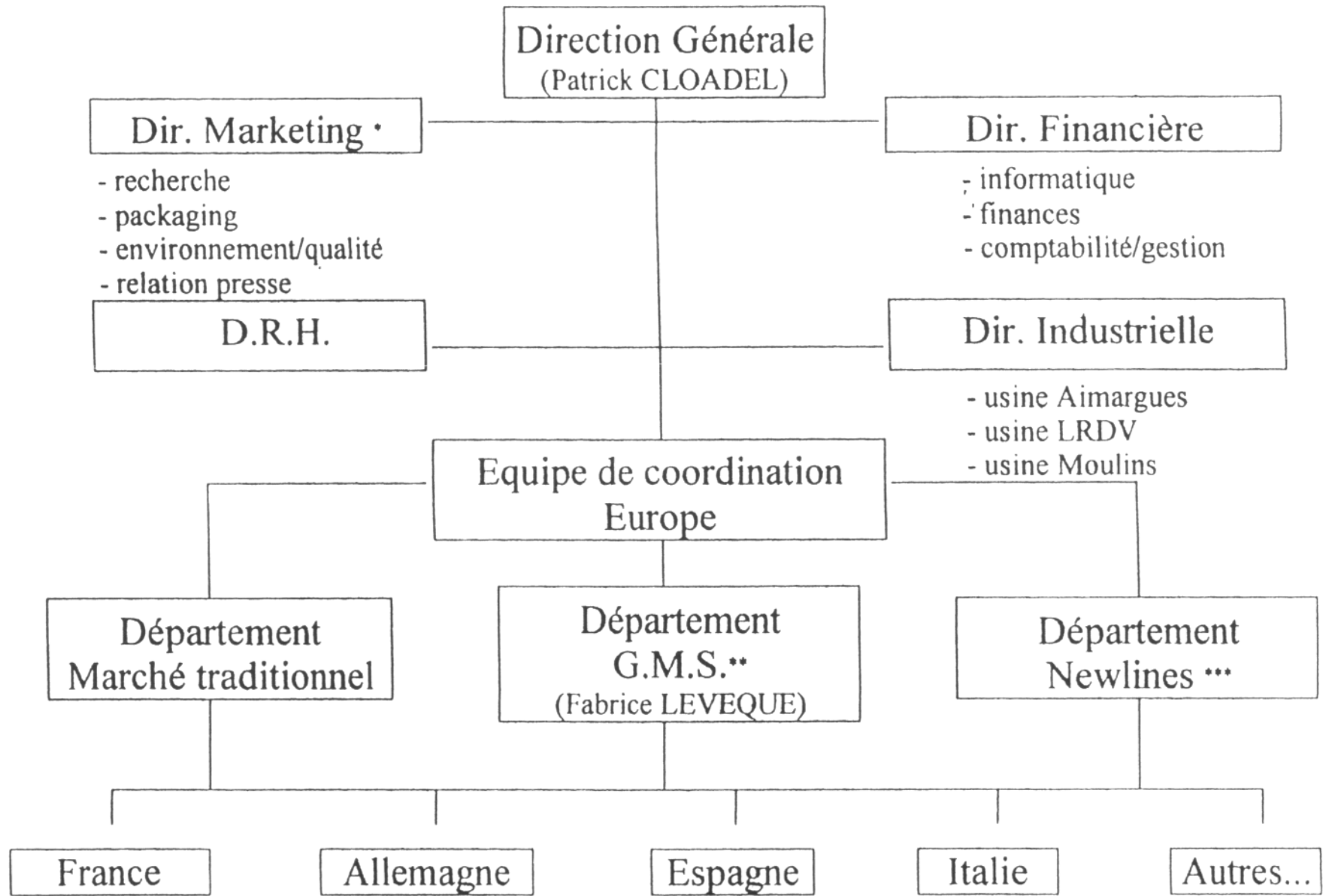
Produits : aliments secs (soupes floconnées, croquettes, biscuits et complémentaires)
destinés au grand public et aux professionnels.

Marques exploitées : sous la marque ombrelle Royal Canin, on trouve :

- pour chiens : Royal Chien, Playdog, Canistar, RCCI, Kasko, Nagut,
- pour chats : Royal Félin, Diva, Félistar.

Royal Canin fabrique et commercialise aussi des produits sous des marques propres et des marques de distributeurs.





Annexe 0.3 : Organigramme de l'entreprise

* mercatique

** Grandes et Moyennes Surfaces

*** ce terme recouvre les marques propres et les marques de distributeurs

DOSSIER 1

(Annexes : 1.1., 1.2., 1.3., 1.4.)

L'entreprise et son marché.

La société Royal Canin produit et commercialise plusieurs gammes d'aliments secs pour chiens et chats. Le positionnement actuel de la marque Royal Canin, et des aliments secs en général, est centré sur les chiens de moyenne et grande taille.

Les produits Royal Canin sont diffusés sous plusieurs marques, par l'intermédiaire de plusieurs circuits de distribution, comme l'indique le tableau ci-dessous :

Circuits	Éleveurs	Vétérinaires	Spécialistes	GMS
Produits				
Club	X			
Canistar / Félistar		X		
RCCI / RCFI	X	X	X	
Sélection / Royal Félin			X	
Voyou			X	
Play Dog / Play Cat			X	
Sensible Choice			X	
Royal Chien				X

Le positionnement de la marque Royal Canin a conduit l'entreprise à diffuser ses produits par l'intermédiaire des professionnels de l'alimentation canine (éleveurs, vétérinaires, spécialistes). Les responsables de Royal Canin, conscients de l'importance croissante des ventes en GMS, souhaitent renforcer la présence de la marque Royal Chien dans ce circuit en pleine évolution.


Il vous est demandé, à partir des données du panel Nielsen, d'analyser :

- la position de Royal Chien sur le marché français ;
- les performances globales de la marque Royal Chien.

Votre analyse doit être présentée de manière claire et structurée.

ANNEXE 1.1

ROYAL CANIN - DISTRIBUTION ALIMENTAIRE.

<p>LE PLAISIR GUSTATIF JOIE DU CHIEN ET BONHEUR DU MAÎTRE.</p>	<p>L'ALIMENTATION URBAINE <u>REPAS COMPLET</u> <u>FACILE A ACHETER.</u></p>	<p>DEMANDES</p>
<p><i>- Un mélange renommé et apprécié : viande et riz. - Un produit naturel et diététique. - Un aliment digeste pour une bonne forme.</i></p>	<p><i>- Garantie d'une marque. - Facilité de préparation. - Des petits conditionnements.</i></p>	<p>ATTENTES</p>
<p><i>- Agneau, poulet et riz. - Nutrition diététique. - Affectivité et simplicité.</i></p>	<p><i>- Croquettes. - Soupes. - Aliment complémentaire.</i></p>	<p>LES MOTS CLES</p>
<p><i>Une gamme plaisir.</i> SENSIBLE CHOICE</p>	<p><i>La gamme alimentaire pratique.</i> ROYAL CHIEN </p>	<p>OFFRE DU GROUPE ROYAL CANIN</p>
<p><i>Le meilleur équilibre entre nutrition et plaisir, bonne appétence, bonne digestibilité. Belle peau, beau poil.</i></p>	<p><i>- Alimentation complète et équilibrée. - 4 croquettes, 3 soupes, 1 complément. - Des petits conditionnements (95% des ventes en 1,5 - 2 et 4 kg).</i></p>	<p>CARACTE- RISTIQUES DE LA GAMME</p>
<p>JARDINERIES, ANIMALERIES</p>	<p>G.M.S.</p>	<p>CIRCUITS DE DISTRIBUTION</p>

ANNEXE 1.2 (1/2)

PRINCIPAUX INDICATEURS DU MARCHÉ FRANÇAIS

Population canine : 8,2 millions de chiens en France (8,1 millions de chats).

Possession des ménages : 29 % des ménages possèdent au moins un chien.

Alimentation : 40 % des chiens sont nourris à partir d'aliments industriels en France (95 % aux U.S.A.).

Répartition de la population canine en France :

- chiens de petite taille :
 - moins de 5 kg : 9 %
 - de 5 à 10 kg : 31 %
- chiens de moyenne et grande taille :
 - de 11 à 16 kg : 15 %
 - de 17 à 25 kg : 20 %
 - plus de 25 kg : 25 %

Marché de l'alimentation canine en 1993 : 684 000 tonnes

Le marché se répartit de la manière suivante :

- aliments secs (croquettes, soupes, etc.) : 340 000 tonnes
- aliments humides (conserves) : 344 000 tonnes

Distribution :

Deux circuits différents :

- circuits spécialisés (coopératives et libres services agricoles, animaleries, jardineries, graineteries), éleveurs et vétérinaires : 24 % du volume (exclusivement sec) ;
- grandes et moyennes surfaces alimentaires (GMS) : 76 % du volume (humide + sec).

Formats de présentation des produits :

- aliments humides : barquettes (150 g et 300 g)
boîtes (400 g, 800 g, 1,2 kg et 1,6 kg)
- aliments secs : boîtes (1,5 kg)
sacs (1,5 kg, 2 kg, 4 kg et 10 kg)

ANNEXE 1.2 (2/2)

Principaux compétiteurs :

Le marché des aliments pour chiens en GMS est dominé par cinq entreprises :

- Royal Canin (marque : Royal Chien) ;
- Gloria, Groupe Nestlé (marques : Friskies, Buffet, Alifloc) ;
- Unisabi, Groupe Mars (marques : Pal, Frolic, Loyal, Canigou, César) ;
- Quaker (marques : Fido, Fidèle) ;
- Panzani (marque : Macani).

Unisabi est le leader du marché chien.

Royal Canin est le leader du marché sec chien.

Tendances du marché en GMS :

- croissance globale sur le marché des aliments pour animaux, sous la poussée des marques de distributeurs ;
- croissance des produits secs (de plus en plus sophistiqués) ;
- stagnation ou régression de l'humide (vers des produits économiques).

Dans les circuits spécialisés : évolution vers des produits haut de gamme, à forte valeur ajoutée.

ANNEXE 1.3 (1/5)

MARCHÉ TOTAL DES ALIMENTS SECS POUR CHIENS
 NIELSEN - Cumul juin-juillet 94 -
 TOTAL FRANCE

	DN	DV	PDM vol.	PDM valeur	PDM dét.	Part linéaire
ROYAL CHIEN	18	84	10,8	12,1	12,9	12,0
PEDIGREE PAL	29	95	9,1	14,7	9,6	12,7
FROLIC	41	97	8,5	10,7	8,7	6,4
LOYAL + CANIGOU	14	56	4,6	3,3	8,2	4,2
FRISKIES	19	67	12,8	13,5	6,9	15,4
FIDO	19	81	5,4	5,4	6,7	5,2
FIDELLE	3	15	0,6	0,5	4,0	0,5
PURINA	2	10	1,0	0,5	9,9	0,6
MACANI	27	90	6,0	6,7	6,7	8,4
4 PAT	4	27	3,0	3,0	11,1	2,0
AUTRES FAB.	32	74	11,3	8,3	15,2	10,0
DISTRIBUTEURS	37	96	26,9	21,1	28	22,4

MARCHÉ TOTAL DES ALIMENTS SECS POUR CHIENS
 NIELSEN - Cumul juin-juillet 94
 HYPERMARCHÉS

	DN	DV	PDM vol.	PDM valeur	PDM dét.	Part linéaire
ROYAL CHIEN	92	96	14,4	15,8	15,1	14,6
PEDIGREE PAL	100	100	9,6	14,7	9,6	11,4
FROLIC	100	100	7,6	9,3	7,6	5,1
LOYAL + CANIGOU	82	77	5,2	3,7	6,7	5,1
FRISKIES	78	76	14,7	14,7	7,5	16,4
FIDO	91	87	5,2	5,2	6,0	4,7
FIDELLE	27	21	0,7	0,6	3,2	0,6
PURINA	7	10	0,8	0,4	7,3	0,3
MACANI	98	99	6,6	7,4	6,7	8,6
4 PAT	38	47	4,7	4,9	10,1	3,3
AUTRES FAB.	96	98	15,3	11,0	15,5	14,8
DISTRIBUTEURS	100	100	15,1	12,3	15,1	15,0

ANNEXE 1.3 (2/5)

MARCHÉ TOTAL DES ALIMENTS SECS POUR CHIENS
 NIELSEN - Cumul juin-juillet 94
 SUPERMARCHÉS

	DN	DV	PDM vol.	PDM valeur	PDM dét.	Part linéaire
ROYAL CHIEN	69	81	7,7	9,4	9,6	10,6
PEDIGREE PAL	95	98	8,8	14,9	9,0	13,5
FROLIC	95	99	8,8	11,2	8,9	7,2
LOYAL + CANIGOU	43	44	4,0	2,9	9,2	3,8
FRISKIES	62	64	11,1	12,3	5,8	14,8
FIDO	72	83	5,7	5,7	6,8	5,4
FIDELE	12	12	0,5	0,5	4,8	0,5
PURINA	11	12	1,3	0,7	10,5	0,7
MACANI	81	90	5,4	6,1	6,0	8,2
4 PAT	13	13	1,5	1,4	10,9	1,3
AUTRES FAB.	66	57	7,4	5,6	12,9	7,3
DISTRIBUTEURS	92	98	37,8	29,3	38,6	26,6

ÉVOLUTION DU MARCHÉ PAR RÉGIONS ET PART DE MARCHÉ DE ROYAL CHIEN
 NIELSEN - Cumul juin-juillet 94

Régions Nielsen	Total aliments secs			Total soupes		Total croquettes	
	PDM (%) R.C.	Évolution R.C.	Évolution marché	PDM (%) R.C.	Évolution marché	PDM (%) R.C.	Évolution marché
1 - Paris	19,1	+ 6	+ 1	49,4	+ 3	8,6	+ 3
2 - Nord	8,6	- 6	+ 3	34,4	+ 10	4,1	+ 4
2 - Est	6,7	+ 30	+ 30	23,7	+ 17	3,1	+ 41
3 - Nord	5,4	- 7	+ 4	21,8	- 3	2	+ 7
3 - Sud	8,1	- 8	+ 17	26	+ 11	3,8	+ 19
4 - Centre	9,3	+ 26	+ 6	23,3	+ 1	4,5	+ 13
4 - Est	11,3	+ 2	+ 9	22,6	+ 1	7,7	+ 19
5 - Ouest	10,8	- 14	- 5	26,9	- 6	4,7	- 4
5 - Est	16,2	- 2	- 1	31,2	- 11	6,8	+ 13

ANNEXE 1.3 (3/5)
RÉPARTITION DU MARCHÉ PAR PRODUITS ET PAR MARQUES
NIELSEN - Cumul juin-juillet 94
TOTAL FRANCE

	DN	DV	PDM vol.	PDM valeur	PDM dét.	Part linéaire	PVC moyen
CROQUETTES							
ROYAL CHIEN	9	61	10,2	9,8	17,0	17,0	8,14
PEDIGREE PAL	13	78	7,5	11,0	9,7	14,8	12,46
FROLIC	41	97	32,7	43,9	33,8	25,0	11,38
LOYAL + CANIGOU	11	45	11,4	8,1	25,0	16,5	6,22
FRISKIES	26	91	40,2	35,6	44,5	33,4	7,48
FIDO	19	80	19,5	20,4	24,4	18,7	8,85
FIDELE	3	15	2,3	2,1	15,5	13,6	7,90
PURINA	2	9	3,8	2,1	40,4	19,6	5,87
AUTRES FAB.	17	56	22,3	12,5	39,6	19,9	4,76
DISTRIBUTEURS	35	95	56,9	45,6	59,9	42,1	6,79
SOUPE							
ROYAL CHIEN	17	81	29,3	37,2	36,3	39,3	10,30
PEDIGREE PAL	13	78	8,1	10,8	10,5	14,8	9,50
LOYAL + CANIGOU	11	48	6,4	5,5	13,5	17,0	7,31
FRISKIES	7	52	4,0	4,6	7,7	12,4	9,72
FIDO	5	32	1,4	1,7	4,4	13,9	10,41
PURINA	1	3	0,3	0,1	7,5	12,5	7,61
MACANI	5	33	1,8	2,3	5,3	9,9	11,02
4 PAT	3	25	5,4	6,3	21,7	15,2	9,99
AUTRES FAB.	8	45	12,1	7,3	27,0	16,7	5,07
DISTRIBUTEURS	17	81	31,2	24,1	38,6	28,1	6,55
COMPLÉMENT							
ROYAL CHIEN	4	39	2,1	2,7	5,4	9,8	10,91
PEDIGREE PAL	25	94	15,3	18,5	16,4	14,9	10,26
ALIFLOC	17	67	4,9	10,3	7,3	15,9	17,98
MACANI	27	88	18,8	19,7	21,5	26,3	8,88
4 PAT	3	22	6,1	6,1	27,9	17,3	8,38
AUTRES FAB.	24	68	8,9	11,5	13,2	21,2	10,99
DISTRIBUTEURS	11	63	15,2	15,9	24,1	35,9	8,82
CHIOT							
ROYAL CHIEN	9	58	2,1	4,3	3,7	11,6	16,97
PEDIGREE PAL	8	44	2,9	5,4	6,7	10,7	15,57
FIDO	1	11	0,1	0,1	0,7	0,8	12,57
AUTRES FAB.	-	2	0,0	0,1	3,1	7,1	13,08

ANNEXE 1.3 (4/5)

RÉPARTITION DU MARCHÉ PAR PRODUITS ET PAR MARQUES

NIELSEN - Cumul juin-juillet 94

HYPERMARCHÉS

	DN	DV	PDM vol.	PDM valeur	PDM dét.	Part linéaire	PVC moyen
CROQUETTES							
ROYAL CHIEN	80	86	15,9	14,6	18,5	18,6	7,91
PEDIGREE PAL	96	96	8,6	12,6	8,9	12,5	12,54
FROLIC	100	100	28,0	35,6	28,0	18,7	10,85
LOYAL + CANIGOUE	73	66	12,6	8,6	18,8	13,0	5,99
FRISKIES	99	98	44,4	35,3	45,4	30,8	6,78
FIDO	90	86	18,3	18,8	21,3	16,5	8,76
FIDELE	27	21	2,5	2,3	11,7	10,9	7,95
PURINA	7	8	2,8	1,4	26,9	13,3	6,61
AUTRES FAB.	87	87	27,0	14,1	31,1	17,4	4,44
DISTRIBUTEURS	99	100	31,3	24,6	31,4	26,6	6,72
SOUPE							
ROYAL CHIEN	87	92	34,2	41,6	37,1	35,3	9,99
PEDIGREE PAL	96	94	8,8	11,2	9,4	10,8	9,28
LOYAL + CANIGOUE	71	66	6,5	5,5	9,9	14,5	7,13
FRISKIES	66	68	4,1	4,5	6,0	9,5	9,54
FIDO	31	23	1,0	1,2	4,1	11,8	10,63
PURINA	4	4	0,1	1,0	5,2	5,6	7,23
MACANI	36	39	1,9	2,4	4,9	8,7	10,86
4 PAT	37	43	7,5	8,9	17,3	12,9	10,14
AUTRES FAB.	75	74	17,9	10,3	24,1	17,0	4,90
DISTRIBUTEURS	96	97	18,1	14,4	18,6	17,2	6,79
COMPLÉMENT							
ROYAL CHIEN	61	62	3,1	4,0	4,9	8,2	11,00
PEDIGREE PAL	100	100	14,0	16,5	14,1	11,4	10,04
ALIFLOC	88	92	5,1	9,9	5,5	10,8	16,68
MACANI	96	93	19,4	19,6	20,8	24,3	8,61
4 PAT	27	40	10,0	9,8	24,9	16,3	8,40
AUTRES FAB.	90	94	10,7	13,6	11,5	19,4	10,78
DISTRIBUTEURS	67	67	5,5	6,8	8,2	15,2	10,49
CHIOT							
ROYAL CHIEN	75	74	2,3	4,4	3,1	8,0	16,46
PEDIGREE PAL	66	67	3,8	6,8	5,6	7,7	15,49
FIDO	22	22	0,1	0,2	0,6	0,8	12,71
AUTRES FAB.	2	3	0,1	0,1	1,9	6,4	13,01

ANNEXE 1.3 (5/5)
RÉPARTITION DU MARCHÉ PAR PRODUITS ET PAR MARQUES
NIELSEN - Cumul juin-juillet 94 -
SUPERMARCHÉS

	DN	DV	PDM vol.	PDM valeur	PDM dét.	Part linéaire	PVC moyen
CROQUETTES							
ROYAL CHIEN	34	47	4,8	4,9	10,2	13,7	8,85
PEDIGREE PAL	55	71	6,5	9,5	9,1	15,6	12,34
FROLIC	95	99	34,8	47,0	35,6	27,9	11,32
LOYAL + CANIGOU	31	33	9,7	7,0	29,8	20,5	6,27
FRISKIES	85	92	35,1	33,5	38,7	33,2	8,02
FIDO	71	82	20,5	21,6	25,0	18,7	8,84
FIDELE	12	12	2,1	2,0	19,1	16,0	7,86
PURINA	11	10	4,8	2,8	43,7	21,7	5,79
AUTRES FAB.	40	35	16,0	9,5	46,1	25,0	4,98
DISTRIBUTEURS	90	97	79,8	63,7	82,8	50,4	6,69
SOUPE							
ROYAL CHIEN	67	78	24,6	33,0	31,4	39,3	10,70
PEDIGREE PAL	55	75	7,6	10,5	10,2	16,5	9,70
LOYAL + CANIGOU	37	38	6,0	5,3	15,9	19,1	7,34
FRISKIES	28	46	4,0	4,7	8,5	14,3	9,92
FIDO	25	43	1,8	2,3	4,3	13,1	9,93
PURINA	6	5	0,4	0,2	8,8	8,0	6,16
MACANI	20	33	1,7	2,3	4,9	10,0	11,17
4 PAT	13	13	3,5	3,8	26,4	19,4	10,06
AUTRES FAB.	27	26	6,5	4,3	24,9	16,3	5,45
DISTRIBUTEURS	60	75	43,9	33,7	58,2	35,2	6,43
COMPLÉMENT							
ROYAL CHIEN	16	25	1,2	1,6	5,0	12,1	10,69
PEDIGREE PAL	92	96	15,9	19,5	16,7	16,0	10,31
ALIFLOC	59	53	4,5	10,2	8,6	21,0	19,09
MACANI	80	89	17,4	18,8	19,6	25,9	9,07
4 PAT	9	10	2,4	2,3	23,9	20,5	8,06
AUTRES FAB.	56	49	6,3	8,2	13,1	24,4	10,94
DISTRIBUTEURS	51	68	24,8	25,0	36,8	45,1	8,46
CHIOT							
ROYAL CHIEN	37	53	2,1	4,3	3,9	14,0	17,54
PEDIGREE PAL	31	30	2,1	4,0	7,1	14,7	15,68
FIDO	2	3	0,0	0,0	0,8	1,4	11,50
AUTRES FAB.	1	2	0,0	0,1	1,5	2,6	13,27

DN : Disponibilité Numérique

DV : Disponibilité Valeur

PDM : Part de Marché (volume et valeur)

PDM Dét. (Part de Marché Détenteur) : Part de marché en valeur dans les magasins détenteurs de marque

Part de linéaire : Proportion du linéaire de la classe de produits occupée par la marque

PVC = Prix de vente au consommateur

NIELSEN FRANCE

FRANCE	CUMUL O.N. 92	CUMUL O.N.93	Progression Vol. 93/92 en %	
			A.S.93	O.N.93
VOLUME TOTAL en T. Soupe + Croquettes + Complément	176.217	184.078	+ 6.3 %	+ 4.0%
• SOUPE %	27.8	27.2	+ 6.3 %	+ 2.5%
• CROQUETTES %	50.8	51.9	+ 7.9 %	+ 7.2%
• COMPLEMENT %	20.6	20.0	+ 4.3 %	+ 2.4%
VOLUME TOTAL en T. Hyper + Super + Superettes				
• HYPER %	45.6	45	+ 4.1 %	+ 3.6%
• SUPER > 1200 m² %	36.1	35	+ 3.0 %	+ 1.7%
• SUPER < 1200 m² %	16.0	17.8	+ 20.5 %	+ 16.3%
VOLUME TOTAL MARQUES EN %				
• ROYAL CANIN (chien + chiot + autres)	12.8	12.4	- 1.0 %	+ 1.6%
• UNISABI (P.Pal + Frollic + Loyal)	21.2	21.8	+ 6.3 %	+ 7.0%
• QUAKER (Croq mix + Fidèle + Fido)	5.8	5.9	- 0.7 %	+ 6.7%
• GLORIA (Friskies)	10.4	11.5	+ 15.4 %	+ 15.9%
• AUTRES MARQUES fab.	22.3	20.4	- 4.7 %	- 6.5%
• DISTRIBUTEURS	25.9	28.0	+ 18.1 %	+ 13.4%
♦ TOTAL MARQUES	74.1	72	+ 2.3 %	+ 7.8%
♦ ROYAL CHIEN (dont Royal Chiot) parmi les marques	11.5	11,1	+ 2.5	+ 1.2

ANNEXE 1.4 (1/2)

POSITION ROYAL CHIEN - PdM en volume + DN/DV à O.N. 93

	FRANCE		HYPER		SUPER	
	PdM	DN/DV	PdM	DN/DV	PdM	DN/DV
• SOUPE	30.0	10/01	37.1	00/93	25.7	09/79
CHIOT 2 KG	2	10/58	1.7	67/63	2.3	45/62
QUOTIDIEN 5 KG	11.7	14/73	11.2	03/07	12.1	59/71
QUOTIDIEN 10 KG	5.6	1/31	11.5	56/71	0.8	1/3
ENERGIE 5 KG	9.8	10/69	10.2	79/06	9.4	44/63
ENERGIE 10 KG	1.3	1/11	2.4	18/23	0.4	1/3

• CROQUETTES	4.0	0/60	0.5	70/05	2	39/52
CHIOT 1 KG	0.1	1/13	0.2	23/26	0	3/4
PRATIQUE 4 KG	1.8	5/37	2.9	56/66	0.8	17/19
PRATIQUE 10 KG	0.9	1/16	2.0	20/39	0	*/
MULTICROC	1.3	2/20	2.5	41/43	0.3	4/5

• COMPLEMENT	2.4	4/30	3.0	50/09	1.3	17/27
--------------	-----	------	-----	-------	-----	-------

• ROYAL CHIEN + CHIOT	11.3	10/03	15.0	90/95	8.4	72/00
-----------------------	------	-------	------	-------	-----	-------

ANNEXE 1.4 (2/2)

ANNEXE 2.4 (2/2)

répertoriés en classes, et la demande doit préciser les classes pour lesquelles la protection est sollicitée.

Une marque doit avoir vocation à devenir internationale. Il conviendra donc de garantir cette vocation en prolongeant le dépôt national par un dépôt international. En contrôlant la manière dont le mot choisi sera prononcé dans les diverses langues et en envisageant tout ce qu'il évoquera selon les cultures qui le recevront. L'article 4 de la convention de Paris a institué un droit de priorité de six mois à compter du premier dépôt régulier de la marque dans un pays de l'Union, afin de permettre à un titulaire de déposer dans les autres pays sans se voir opposer des antériorités.

Et s'il y avait une antériorité ?

La demande d'enregistrement est publiée dans les six semaines qui suivent sa réception à l'INPI. Ainsi, durant un délai de deux mois, toute personne intéressée pourra formuler des observations auprès de l'INPI. Durant ce même délai, pourront faire opposition à la demande le propriétaire d'une marque enregistrée ou déposée antérieurement ou bénéficiant d'une date de priorité antérieure notoirement connue, de même que le bénéficiaire d'un droit exclusif d'exploitation, à moins de dispositions contraires du contrat. La loi permet au déposant de demander l'enregistrement nonobstant l'opposition, s'il justifie que cet enregistrement est indispensable à la protection de la marque à l'étranger.

Marque enregistrée, source de droits

L'enregistrement confère au titulaire de la marque un droit de propriété pour les produits/services désignés, à compter de la date de dépôt de la demande et pour dix ans. Dans les six mois qui précèdent l'expiration de ce délai, il devra demander le renouvellement pour conserver ses droits. Le droit reconnu au titulaire permet à celui-ci de s'opposer à toute exploitation de sa marque à laquelle il n'aurait pas consenti. En revanche, il lui est entièrement loisible d'en disposer.

Que faire de ces droits ?

La marque est un élément essentiel du capital de l'entreprise. Elle sera, par ailleurs, le porteur des éléments d'une charte qui fidélisera le consommateur. Plus prosaïquement, on en fera commerce par apport à une société, mise en gage, par concession de licence ou cession. Tout contrat portant sur une marque doit être constaté par écrit, à peine de nullité pour la cession et la mise en gage, à fin de preuve pour la concession de licence. Pour être par ailleurs opposables aux tiers, ces actes doivent être inscrits au registre des marques.

La concession de licence est un contrat de location par lequel le concessionnaire est autorisé à utiliser la marque, à titre exclusif ou non, moyennant verse-

ment de redevances. Le licencié doit exploiter la marque conformément au contrat de licence. Concernant la protection, c'est souvent le licencié qui, en pratique, est conduit à signaler au titulaire de la marque des actes de contrefaçon, mais c'est au concédant que revient le droit d'agir. Cependant, selon la loi du 4 janvier 1991, le bénéficiaire d'un droit exclusif d'exploitation peut agir en contrefaçon — sauf stipulations contraires du contrat — si, après mise en demeure, le titulaire n'exerce pas ce droit.

Possibilité de louer une marque

Lorsque le licencié est privé de l'action en contrefaçon, il peut intenter une action en concurrence déloyale pour obtenir réparation du préjudice personnellement subi. Du point de vue fiscal, les redevances versées pour la concession d'une marque sont déductibles si elles ne sont pas exagérées. La concession pour un temps déterminé d'une marque exploitée est assimilée à une location de fonds de commerce et assujettie à la TVA.

Vente d'une marque

Les droits attachés à une marque peuvent être cédés en totalité ou en partie. Le cessionnaire acquiert l'ensemble des droits que le cédant disposait sur la marque. Il faudra donc être attentif à l'origine de propriété, à l'étendue des droits, à la date d'expiration du délai de protection. La marque étant un élément du fonds de commerce, la cession du fonds entraîne généralement cession de la marque. En droit français, contrairement à d'autres droits, la marque peut être cédée indépendamment des autres éléments du fonds de commerce. On peut choisir de céder l'usufruit ou la nue-propriété, mais la cession, même partielle, ne peut comporter de limitation territoriale.

La jurisprudence ne reconnaît pas le droit à un acheteur d'acquérir une marque et de bénéficier de l'antériorité qui s'y rattache lorsque l'acquisition revêt un caractère abusif car effectuée dans le but de nuire à un concurrent : non pas pour exploiter la marque, mais pour éliminer le concurrent visé (Toulouse 31 mars 1983, Paris 4^e ch. B, 3 mai 1984).

Sur le plan fiscal, la cession d'une marque, pour le cédant, dégage une plus-value taxable et, pour le cessionnaire, fait entrer dans son entreprise un élément d'actif amortissable. La cession d'une marque non exploitée est soumise au droit fixe. Quant à la cession d'une marque exploitée, elle entraîne jusqu'à une date récente l'exigibilité du droit proportionnel d'enregistrement frappant les ventes de fonds de commerce. Toutefois, l'administration, entérinant un arrêt de la Cour de cassation, a modifié sa doctrine le 14 janvier 1994 : désormais, la cession d'une marque exploitée, indépendamment de la clientèle attachée, ne supporte que le droit fixe.

Alain Hollande*

*Avocat à la Cour. Groupe Thésis.

ANNEXE 2.4 (1/2)

Droit

DROIT COMMERCIAL ♦ Du bon usage des noms

La marque : sa validité, ses droits, ses obligations

Les remous récemment provoqués par l'affaire « Champagne » nous amènent aujourd'hui à évoquer la manière dont s'acquièrent les droits sur une marque et les modalités de leur transmission.

♦ **Les textes qui régissent** des marques sont la loi française du 4 janvier 1991 et la convention de l'Union de Paris pour la protection de la propriété industrielle, cette dernière traitant de la réglementation internationale. Aux termes de la loi, les signes susceptibles de constituer une marque sont : « *les dénominations sous toutes les formes telles que mots, assemblages de mots, noms patronymiques et géographiques, pseudonymes, lettres, chiffres, sigles ; les signes sonores tels que sons et phrases musicales ; les signes figuratifs tels que dessins, étiquettes, cachets, lisières, reliés hologrammes, logos, images de synthèse ; les formes, notamment celles du produit ou de son conditionnement ou celles caractérisant un service ; les dispositions, combinaisons ou nuances de couleurs* ». Certains droits nationaux étrangers sont plus restrictifs. Ces signes doivent être distinctifs (ils ne doivent pas être constitués par le nom ou le signe qui désigne habituellement le produit ou le service considéré, ou apparaître comme une des caractéristiques de ce produit ou de ce service). Ainsi, bien que déposé, le titre « Les Affaires », retenu pour un journal traitant de l'économie, n'a-t-il pas été qualifié de marque protégeable par la Cour de cassation (Cass. comm. 2 juin 1992).

Des interdictions

En découlent des interdictions. C'est ainsi que ne peut être adoptée comme marque un signe portant atteinte à des droits antérieurs (marque enregistrée

ou notoirement connue au sens de l'article 6 bis de la convention de Paris) ; à une dénomination ou raison sociale, à un nom commercial ou à une enseigne connus sur l'ensemble du territoire national, s'il existe un risque de confusion ; à une appellation d'origine protégée, aux droits d'auteur et droits résultant d'un dessin ou modèle protégé ; aux droits de la personnalité d'un tiers, notamment à son nom patronymique, son pseudonyme ou son image, ou au nom, image ou renommée d'une collectivité territoriale.

Le choix d'une dénomination comme marque n'est pas possible lorsqu'il existe un risque de confusion entre la marque ainsi choisie et la dénomination sociale. Ainsi, lorsqu'une société exploite ses produits ou services en utilisant sa dénomination sociale sans l'avoir déposée comme marque, la marque qui reprendrait cette dénomination ne pourrait être valablement déposée et pourrait être annulée. Dans ce cas précis, la dénomination sociale devient indisponible dès que la société est immatriculée au registre du commerce et des sociétés. On ne saurait trop recommander à une entreprise de déposer sa dénomination sociale si elle doit l'exploiter comme marque.

Quant à l'usage du nom patronymique comme nom commercial, une décision récente incite à la précaution : un couple avait usé du nom patronymique du mari comme nom commercial ; après le décès de son conjoint, la veuve avait voulu transmettre ce nom en même

temps que le fonds. La cour d'appel de Paris lui en a dénié la possibilité (22 septembre 1993).

La marque ne doit pas être déceptive, c'est-à-dire que les signes ou termes retenus ne doivent pas être de nature à tromper le public. La cour d'appel de Paris a jugé en avril 1993 qu'est déceptive la marque composée du terme « EURO » accolé à tout autre mot désignant des produits/services des secteurs de la finance, de l'assurance, de l'immobilier... car pouvant laisser penser qu'est sous-entendu un « label » de garantie de la part d'un organisme officiel européen. A titre anecdotique, rappelons que M. Agnelli n'a pu empêcher que le mot « Agnelli » soit apposé sur des chaussures en agneau et que la société Conforama, qui se croyait protégée en usant de son slogan « *Le pays, où la vie est moins chère* » (slogan qui n'était pas une marque), n'a pu empêcher un autre magasin d'affirmer que chez lui la vie était « *encore et toujours moins chère* ».

Comment protéger la marque ?

La protection passe donc par le dépôt. Après avoir effectué la recherche d'antériorité pour vérifier que le signe retenu est libre, l'entreprise procédera ou fera procéder par un mandataire au dépôt de sa demande d'enregistrement. Celle-ci pourra être effectuée auprès de l'INPI ou au greffe du tribunal de commerce dans la circonscription de l'établissement déposant. Les produits et services sont

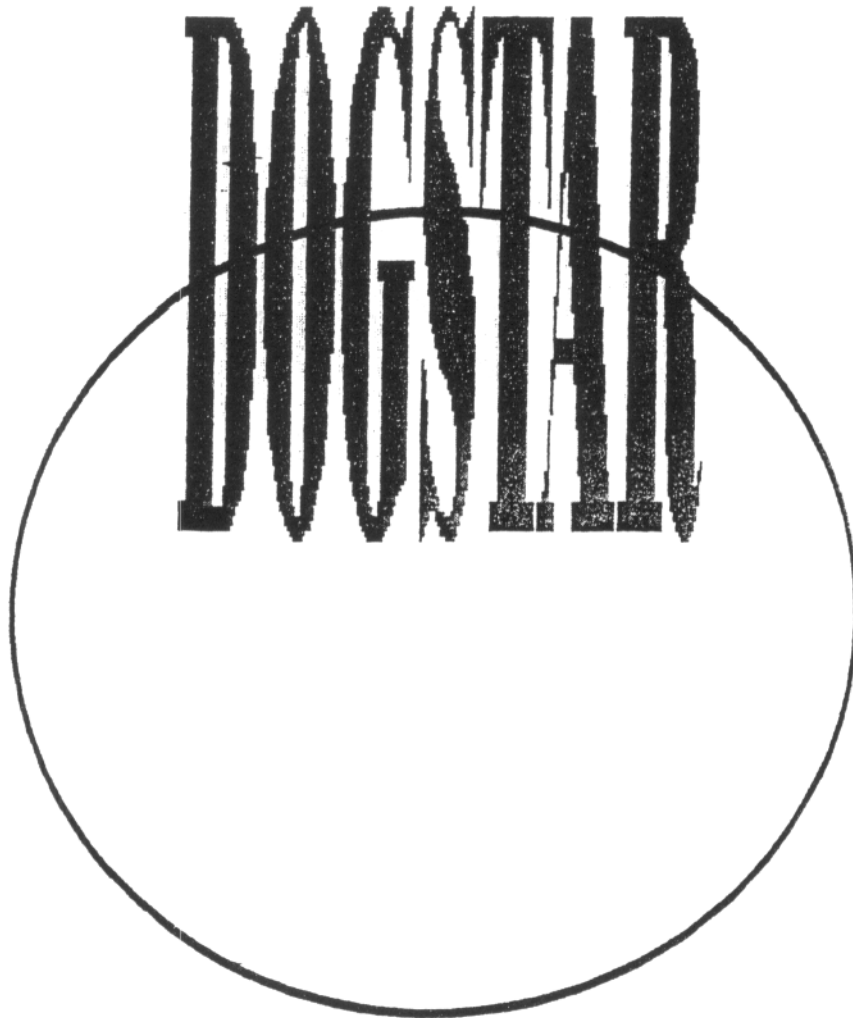
ANNEXE 2.3 Publication au B.O.P.I.

N° NATIONAL : 95 496 856

Dépôt du : 30/04/1995
à I.N.P.I.

NUTRITION GARDOISE (France) SARL 58, rue de la Victoire
ZI du Palais 30000 NIMES N° SIREN 338745829

Mandataire ou destinataire de la correspondance :
Cabinet LAVAUX 2, place BELCOURT 75004 PARIS



Produits ou services désignés : Aliments pour chiens et chats
Classe de produits ou de services : 31

ANNEXE 2.2 Les produits Canistar et Felistar

CANISTAR

HYPOCALORIQUE S1

● Un régime alimentaire équilibré fournit une quantité de glucides et de graisses permettant à l'animal de couvrir ses besoins énergétiques. Des problèmes de surpoids apparaissent surtout lorsque l'apport lipidique dépasse les besoins du chien. Les matières grasses sont alors stockées et s'accumulent dans le tissu adipeux. Le chien grossit et devient peu à peu obèse. Outre l'aspect esthétique disgracieux, de très nombreux organes sont infiltrés de graisse. Prenons comme exemple le cœur, il aura de plus en plus de mal à fonctionner normalement. Les articulations peuvent souffrir en raison du poids trop important qu'elles supportent. L'insuline n'agit plus convenablement sur les tissus et un diabète sucré peut apparaître. Ce sont là quelques exemples de troubles que provoque l'obésité.

● En recommandant l'aliment hypocalorique S1, votre vétérinaire va réduire l'apport calorique tout en calmant sa faim. Son organisme sera soulagé et sa longévité augmentée. Avez-vous déjà vu un vieux chien obèse?

Suivi du programme d'amaigrissement.

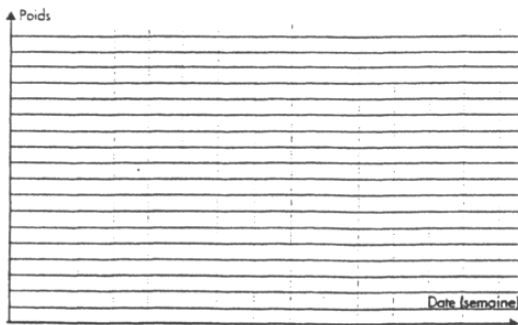
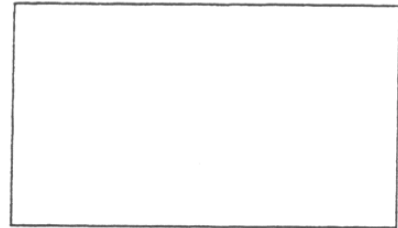


Illustration : Richard ALLAN - Lyon / Nov. 93 - RCS NIMES B 700 200 983

FELISTAR



Votre chat
doit manger grammes
de Felistar Hypominéral S10 par jour.

Visite de contrôle le

HYPOMINERAL S10



SACHET FRAICHEUR
SACHET FRAICHEUR
SACHET FRAICHEUR
SACHET FRAICHEUR
SACHET FRAICHEUR

ANNEXE 2.1 Classification internationale des produits

CLASSIFICATION INTERNATIONALE DES PRODUITS ET DES SERVICES

Ce document ne contient pas la totalité des produits ou services cités dans la classification internationale. Seuls sont reproduits les intitulés des classes et le cas échéant certains exemples (Imprimés en italique).

PRODUITS

1. Produits chimiques destinés à l'industrie, aux sciences, à la photographie, ainsi qu'à l'agriculture, l'horticulture et la sylviculture ; résines artificielles à l'état brut, matières plastiques à l'état brut ; engrais pour les terres ; compositions extinctives ; préparations pour la trempe et la soudure des métaux ; produits chimiques destinés à conserver les aliments ; matières tannantes ; adhésifs (matières collantes) destinés à l'industrie.
2. Couleurs, vernis, laques ; préservatifs contre la rouille et contre la détérioration du bois ; matières tinctoriales ; mordants ; résines naturelles à l'état brut ; métaux en feuilles et en poudre pour peintres, décorateurs, imprimeurs et artistes.
3. Préparations pour blanchir et autres substances pour lessiver ; préparations pour nettoyer, polir, dégraisser et abraser ; savons ; parfums, huiles essentielles, cosmétiques, lotions pour les cheveux ; dentifrices.
4. Huiles et graisses industrielles ; lubrifiants ; produits pour absorber, arroser et lier la poussière ; combustibles (y compris les essences pour moteurs) et matières éclairantes ; bougies, mèches.
5. Produits pharmaceutiques, vétérinaires et hygiéniques ; substances diététiques à usage médical, aliments pour bébés ; emplâtres, matériel pour pansements ; matières pour plomber les dents et pour empreintes dentaires ; désinfectants ; produits pour la destruction des animaux nuisibles ; fongicides, herbicides.
6. Métaux communs et leurs alliages ; matériaux de construction métalliques ; constructions transportables métalliques ; matériaux métalliques pour les voies ferrées ; câbles et fils métalliques non électriques ; semence et quincaillerie métalliques ; tuyaux métalliques ; coffres-forts ; produits métalliques non compris dans d'autres classes ; minerais.
7. Machines et machines-outils ; moteurs (à l'exception des moteurs pour véhicules terrestres) ; accouplements et courroies de transmission (à l'exception de ceux pour véhicules terrestres) ; instruments agricoles ; outillages pour les outils.
8. Outils et instruments à main entraînés manuellement ; coutellerie, fourchettes et cuillers ; armes blanches ; rasoirs.
9. Appareils et instruments scientifiques, nautiques, géodésiques, électriques, photographiques, cinématographiques, optiques, de pesage, de mesurage, de signalisation, de contrôle (inspection), de secours (sauvetage) et d'enseignement ; appareils pour l'enregistrement, la transmission, la reproduction du son ou des images ; supports d'enregistrement magnétiques, disques acoustiques ; distributeurs automatiques et mécanismes pour appareils à prépaiement ; caisses enregistreuses, machines à calculer et équipement pour le traitement de l'information et les ordinateurs ; extincteurs.
10. Appareils et instruments chirurgicaux, médicaux, dentaires et vétérinaires, membres, yeux et dents artificiels ; articles orthopédiques ; matériels de suture.
11. Appareils d'éclairage, de chauffage, de production de vapeur, de cuisson, de réfrigération, de séchage, de ventilation, de distribution d'eau et installations sanitaires.
12. Véhicules ; appareils de locomotion par terre, par air ou par eau.
13. Armes à feu ; munitions et projectiles ; explosifs ; feux d'artifice.
14. Métaux précieux et leurs alliages et produits en ces matières ou en plaqué non compris dans d'autres classes ; joaillerie, bijouterie, pierres précieuses ; horlogerie et instruments chronométriques.
15. Instruments de musique.
16. Papier, carton et produits en ces matières, non compris dans d'autres classes ; produits de l'imprimerie ; articles pour reliures ; photographies ; papeterie ; adhésifs (matières collantes) pour la papeterie ou le ménage ; matériel pour les artistes ; pinceaux ; machines à écrire et articles de bureau (à l'exception des meubles) ; matériel d'instruction ou d'enseignement (à l'exception des appareils) ; matières plastiques pour l'emballage (non comprises dans d'autres classes) ; cartes à jouer ; caractères d'imprimerie ; clichés.
17. Caoutchouc, gutta-percha, gomme, amiante, mica et produits en ces matières non compris dans d'autres classes ; produits en matières plastiques mi-ouvrées ; matières à calfeutrer, à étouper et à isoler ; tuyaux flexibles non métalliques.
18. Cuir et imitations du cuir, produits en ces matières non compris dans d'autres classes ; peaux d'animaux ; malles et valises ; parapluies, parasols et cannes ; fouets et selleries.
19. Matériaux de construction non métalliques ; tuyaux rigides non métalliques pour la construction ; asphalte, poix et bitume ; constructions transportables non métalliques ; monuments non métalliques.
20. Meubles, glaces (miroirs), cadres ; produits, non compris dans d'autres classes, en bois, liège, roseau, jonc, osier, corne, os, ivoire, baleine, écaille, ambre, nacre, écume de mer, succédanés de toutes ces matières ou en matières plastiques.
21. Ustensiles et récipients pour le ménage ou la cuisine (ni en métaux précieux, ni en plaqué) ; peignes et éponges ; brosses (à l'exception des pinceaux) ; matériaux pour la brosseuse ; matériel de nettoyage ; paille de fer ; verre brut ou mi-ouvré (à l'exception du verre de construction) ; verre, porcelaine et faïence non comprises dans d'autres classes.
22. Cordes, ficelles, filets, tentes, bâches, voiles, sacs (non compris dans d'autres classes) ; matière de rembourrage (à l'exception du caoutchouc ou des matières plastiques) ; matières textiles fibreuses brutes.
23. Fils à usage textile.
24. Tissus et produits textiles non compris dans d'autres classes ; couvertures de lit et de table.
25. Vêtements, chaussures, chapellerie.
26. Dentelles et broderies, rubans et larets ; boutons, crochets et ceillots, épingles et aiguilles ; fleurs artificielles.
27. Tapis, paillassons, nattes, linoléum et autres revêtements de sols ; tentures murales non en matières textiles.
28. Jeux, jouets ; articles de gymnastique et de sport non compris dans d'autres classes ; décorations pour arbres de Noël.
29. Viande, poisson, volaille et gibier ; extraits de viande, fruits et légumes conservés, séchés et cuits ; gelées, confitures, compotes, œufs, lait et produits laitiers ; huiles et graisses comestibles.
30. Café, thé, cacao, sucre, riz, tapioca, sagou, succédanés du café ; farines et préparations faites de céréales, pain, pâtisserie et confiserie, glaces comestibles ; miel, sirop de mélasse ; levure, poudre pour faire lever ; sel moulu ; vinaigre, sauces (condiments) ; épices ; glace à rafraîchir.
31. Produits agricoles, horticoles, forestiers et graines, non compris dans d'autres classes ; animaux vivants ; fruits et légumes frais ; semences, plantes et fleurs naturelles ; aliments pour les animaux, malt.
32. Bières ; eaux minérales et gazeuses et autres boissons non alcooliques ; boissons de fruits et jus de fruits ; sirops et autres préparations pour faire des boissons.
33. Boissons alcooliques (à l'exception des bières).
34. Tabac ; articles pour fumeurs ; allumettes.

DOSSIER 2

(Annexes : 2.1., 2.2., 2.3., 2.4.)

La protection des marques.

Les marques CANISTAR et FELISTAR ont permis à Royal Canin d'acquérir une notoriété importante tant en France qu'à l'étranger dans le segment des aliments diététiques pour chiens et chats.

Les marques CANISTAR et FELISTAR ont été déposées en tant que marques nationales et internationales auprès de l'INPI dans les classes 5, 29 et 31.

Dans le Bulletin Officiel de la Propriété Industrielle de la semaine dernière a été publié le dépôt d'une marque "DOGSTAR" par une petite entreprise d'aliments pour animaux du Sud de la France. Après enquête auprès de la direction des ventes, il apparaît que les produits correspondants ne sont pas encore distribués.

La Direction Générale souhaite que vous lui précisiez les différentes solutions envisageables en lui indiquant les procédures juridiques qui s'y attachent.

DOSSIER 3

La gestion commerciale

3.1 - RENTABILITE D'UN OUTIL DE COMMUNICATION

(ANNEXES : 3.11, 3.12, 3.13)

Le service consommateur de Royal Canin dispose actuellement de deux outils principaux d'information et de communication :

- le numéro vert consommateur,
- le minitel 3615 ROYAL CANIN.

Ce service minitel a été créé et est géré par une entreprise centre serveur extérieur à Royal Canin. Les responsables du service consommateur sont en liaison quotidienne avec ce centre serveur pour la récupération des informations laissées par les consommateurs et les revendeurs (demande de documentation, d'adresses, conseils...) mais également pour la mise à jour des textes. Le centre serveur est installé à Paris .

Le responsable du service consommateur de Royal Canin s'est vu récemment proposer par la société gérant le centre serveur minitel la mise en place d'un serveur vocal c'est à dire d'un service téléphonique interactif. L'argument qui a éveillé l'intérêt de Royal Canin est la possibilité de toucher une nouvelle cible de consommateurs friands d'informations : le parc de minitels est de 6,5 millions alors que le parc de téléphone est de 22 millions en France.

La mise en oeuvre d'un serveur vocal par la mise à disposition par France Telecom de numéros spécialisés du type 36 65 , 36 67.. .. , 36 68 , 36 70 sur son réseau Audiotel accessible partout en France sans indicatif départemental. Les numéros ainsi choisis permettent au centre serveur de percevoir des reversements de la part de France Telecom. Ces reversements sont fonction du nombre d'appels et de leur durée.

D'une réunion de la direction commerciale concernant ce projet résultent deux décisions :

- le numéro de téléphone retenu doit être du type 36 68
- le coût annuel global du serveur doit, à terme, être égal à 0 par le jeu des reversements en considérant que les coûts de conception sont considérés comme des dépenses de communication non récupérables.

Vous soumettrez votre dossier de faisabilité et vos propositions à Fabrice LEVEQUE.

3.2 - GESTION DES RUPTURES

(ANNEXES : 3.21)

Vous trouverez en annexe 3.21 un dossier préparé par la Direction commerciale de ROYAL CANIN, sensibilisée par le niveau anormalement élevé des ruptures de stock en G.M.S.

Dans le but d'établir une relation de partenariat durable avec les principales enseignes, Monsieur LEVEQUE vous demande de lui proposer une solution optimale, permettant de minimiser le coût total de gestion des stocks chez les distributeurs, et qui servira ensuite à développer l'argumentation de la force de vente auprès des chefs de rayon.

ANNEXE 3.11. (1/2)

Le réseau Audiotel

La France est divisée en 9 zones (ou plaques) régionales :

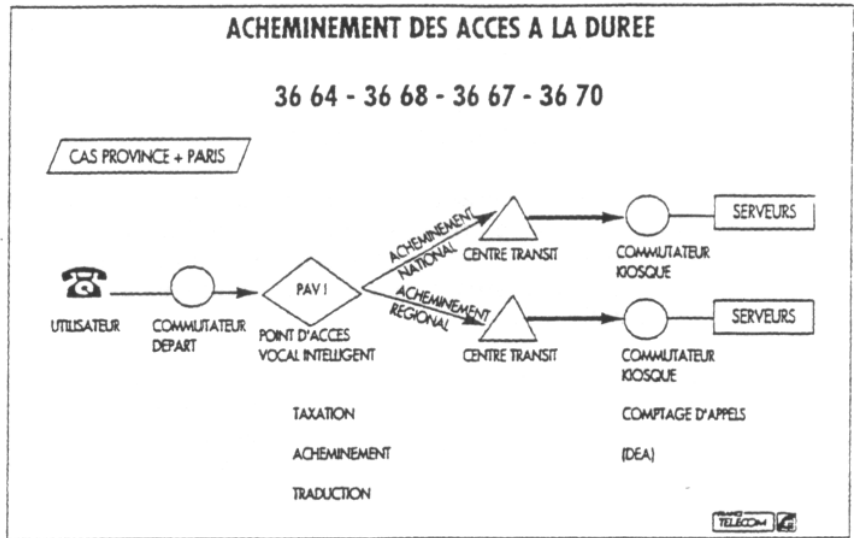
- la province est divisée en 8 plaques (Lille, Rouen, Nantes, Nancy, Lyon, Bordeaux, Toulouse, Marseille) et chaque zone a un commutateur dédié ;

- la plaque Ile-de-France dispose de 5 commutateurs dédiés (Séguir, Auteuil, Molitor, Ménilmontant, Neuilly-sur-Marne).

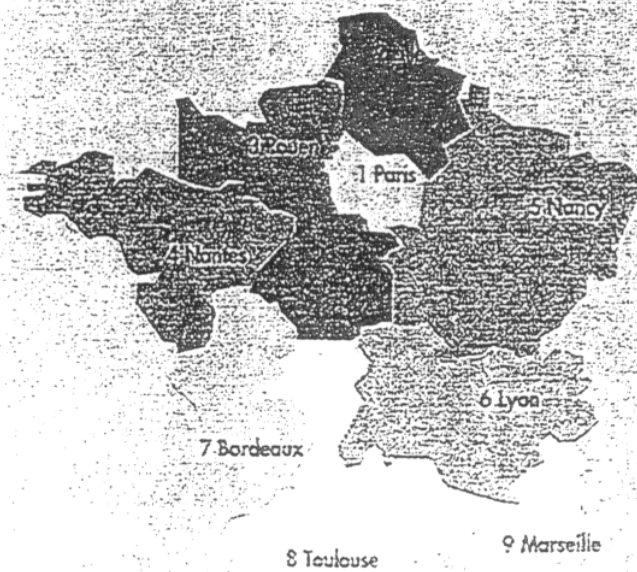
Le tableau ci-dessous permet de visualiser ce découpage.

Les différentes zones se définissent de cette manière et sont gérés non plus par des Directions Opérationnelles mais par des Directions Régionales (DR) :

Le raccordement des serveurs se fait dans la zone locale du commutateur



Les neuf plaques audiotel



Zone	Nb lignes principales (en millions)	Régions administratives
1 Paris	6,5	Ile-de-France
2 Lille	2,6	Normandie, Flandres
3 Rouen	2,8	Basse-Normandie, Haute-Normandie
4 Nantes	3,1	Bretagne, Pays-de-Loire
5 Nancy	3,9	Champagne-Ardenne, Lorraine, Alsace
6 Lyon	3,6	Bourgogne, Franche-Comté
7 Bordeaux	2,4	Auvergne, Rhône-Alpes, Poitou-Charentes, Aquitaine
8 Toulouse	2,9	Limousin, Midi-Pyrénées, Languedoc-Roussillon
9 Marseille	2,8	Provence-Alpes-Côte d'Azur, Corse

ANNEXE 3.11 (2/2)

"kiosque" de la plaque, en analogique, en numérique ou en Numéris.

Le numéro d'accès : 36 PQ MCDU.

PQ définit le niveau de taxation.

MCDU désigne le service dans le niveau de taxation.

KIOSQUE AU FORFAIT :

Province : tout appel d'une plaque géographique aboutit sur l'unique commutateur "kiosque" de cette plaque.

Ile-de-France : analyse du "M" pour diriger tout appel de la plaque vers l'un des 5

commutateurs "kiosque".

KIOSQUE A LA DUREE :

Acheminement régional ou national sur le commutateur "kiosque" d'une plaque de province- le commutateur "kiosque" à la durée de la plaque Ile-de-France ■

Répartition du trafic audiotel par plaque		
PLAQUE	FORFAIT	DUREE
Bordeaux	6,40%	8,40%
Lille	9,70%	12,60%
Lyon	11,40%	7,90%
Marseille	9,40%	16%
Nancy	11%	3,30%
Nantes	7,50%	9,40%
Rouen	7,70%	5,40%
Toulouse	8,70%	5%
Ile de france	28,30%	31,90%
Total	100%	100%

ANNEXE 3.12. Les tarifs AUDIOTEL

LES TARIFS

Tarification des lignes d'accès:

- frais forfaitaires d'accès au réseau : 210,79 F HT/ligne
- prix mensuel d'abonnement : 80,10 F HT/ligne

Tarification des numéros d'accès :

- frais forfaitaires d'accès au réseau : 590,22 F HT/numéro
- redevance mensuelle d'abonnement : 421,59 F HT/numéro
- supplément mnémonique : de 150 à 600 F HT/numéro

Coût et reversement pour l'utilisateur

PALIER	TYPE	DUREE MAX	COUT UTILISATEUR
36 64	Durée	Sans limitation	1 UT/min (0,73 FTTC/min)
36 65	Forfait	2 min 20 s	5 UT 3,65 FTTC
36 66	Forfait	2 min 20 s	5 UT 3,65 FTTC
36 67	Durée	15 min	2 UT/min (1,46 FTTC/min)
36 68	Durée	15 min	3 UT/Min (2,19 FTTC/min)
36 70	Forfait + Durée	15 min	12 + 3 UT/min (8,76 FTTC + 2,19 FTTC/min)

Coût et reversement pour le fournisseur

PALIER	DIFFUSION DU RESEAU	COUT DU RESEAU	AFFACTURAGE (com. de facturation)	REVERSEMENT FOURNISSEUR
36 64	Régionale	1 UT/Min	0	0
	Nationale	2 UT/Min	0	0-1 UT/Min
36 65	Régionale	2,25 UT	0,25 UT	2,5 UT
36 66	Nationale	2,25 UT	0,25 UT	0,25 UT
36 67	Régionale	1 UT/Min	0,09 UT/Min	0,91 UT/Min
	Nationale	2 UT/Min	0	0
36 68	Régionale	1 UT/Min	0,18 UT/Min	1,82 UT/Min
	Nationale	2 UT/Min	0,09 UT/Min	0,91 UT/Min
36 70	Régionale	1 UT/Min	1,6 UT +	10,4 UT+
	Nationale	2 UT/Min	0,18 UT/Min	1,82 UT/Min
			1,6 UT+	10,4 UT++
			0,09 UT/Min	0,91 UT/Min

ANNEXE 3.13.

Notes prises par le responsable du service consommateur de Royal Canin lors d'une réunion avec les dirigeants du centre serveur.

Frais de conception du service : forfait global de 20000 F HT comprenant :

- frais d'accès au réseau Audiotel
- élaboration de l'arborescence vocale
- enregistrement et numérisation des sons et des paroles
- mise à la disposition d'une ligne Audiotel raccordée à un PC avec carte vocale 8 voies (pour accueillir jusqu'à 8 appels en simultané)
- fourniture de statistiques mensuelles de connexions en durée et en nombre

Durée de connexion moyenne par appel : 3 mn 20s.

Abonnement mensuel : 2200 F HT/mois comprenant l'abonnement mensuel de la ligne, du numéro et la mise à jour de 5 messages vocaux au choix du client.

La restructuration de l'arborescence vocale est facturée en sus en fonctions des modifications demandées par le client.

Délai de mise en service : 1 mois

ANNEXE 3.21

SOS RUPTURES

ALIMENTS SECS POUR CHIENS

Une étude réalisée auprès des acheteurs d'aliments secs, en situation d'achat, a mis en évidence que ceux-ci se plaignent de l'absence fréquente de leurs produits habituels en rayon, tout particulièrement sur la fin de la semaine.

La lutte contre ces ruptures est un critère d'amélioration vivement souhaité par les personnes interrogées. Il s'agit bien pour les producteurs d'un enjeu prioritaire. Les acheteurs de produits ROYAL CANIN apparaissent d'ailleurs dans cette enquête comme les plus attachés à leur marque.

Près des trois-quarts d'entre eux reportent leur achat, soit dans d'autres points de vente, soit dans le temps. La même étude révèle que le taux de rupture en fin de semaine concernant les produits ROYAL CANIN est deux fois supérieur à la moyenne des marques.

Le tableau suivant résume les résultats obtenus à partir d'une observation des ventes réalisées durant les trois jours de fin de semaine et pendant deux mois sur 280 hypermarchés représentatifs de plus de 6500 mètres carrés :

VOLUME DE LA DEMANDE en kg	FREQUENCE OBSERVEE en %
670 et moins	0
680	1,5
690	2
700	9
710	10
720	15
730	24
740	21
750	12
760	4,5
770	1
780 et plus	0

Les livraisons en hypermarchés ont lieu deux fois par semaine :

- le lundi : afin d'assurer les ventes du début de la semaine ;
- le jeudi, pour les trois jours de fin de semaine.

Le manque à gagner potentiel, associé à la perte d'image, interpelle la Direction de Royal Canin aussi bien que les gestionnaires du rayon dans les points de vente concernés.

Le coût de pénurie, engendré par ces ruptures, est estimé généralement, par kilogramme manquant et par unité de temps, à dix fois le coût de stockage.

Dans un esprit de partenariat avec l'un des leaders de la grande distribution cette observation des ventes a pu être conduite avec beaucoup de rigueur.

DOSSIER 4

(Annexes : 4.1., 4.2.)

La stratégie mercatique

Depuis l'origine, l'image de Royal Canin est attachée à celle du berger allemand, grand chien populaire par excellence. La communication de la marque a lié le professionnalisme de Royal Canin au chien de moyenne et grande taille, en pleine forme et dans un environnement naturel. Alors que les concurrents développaient essentiellement des gammes variées de produits humides Royal Canin optait pour l'alimentation sèche et en faisait son métier. A la différence des concurrents qui proposent une alimentation humide au goût varié (boeuf, agneau...), les produits Royal Chien de Royal Canin visent, sous un aspect homogène, à répondre aux besoins nutritionnels du chien liés à son activité (âge, rythme de vie). La marque est ainsi présente chez 95% des éleveurs. Initialement distribuée par un réseau de distributeurs spécialisés, l'entreprise s'est orientée depuis le début des années 80 vers la distribution en grande et moyenne surface (GMS) et y est devenue la référence en produits secs, fidèle à son éthique de privilégier la nutrition de l'animal familier. En effet les aliments secs représentent une alimentation équilibrée, pratique et économique. Cependant, les caractéristiques techniques de l'emballage actuel ne permettent pas de maintenir longtemps le degré initial d'appétence.

Depuis quelques mois la société connaît des difficultés sur le circuit des GMS, notamment dûes à :

- l'augmentation de l'offre en magasin (présence de marques de distributeurs), ce qui conduit à une réduction des linéaires.
- tendance des concurrents à pratiquer des baisses de prix significatives sur leurs marques d'aliments secs.

Conscient que la faiblesse des produits Royal Canin est leur appétence décroissante, l'entreprise développe depuis plusieurs années un programme de recherches dans cette direction. D'une part, un nouveau produit a été élaboré présentant des qualités cosmétiques et organoleptiques très spécifiques ; d'autre part, l'acquisition d'une nouvelle technologie de conditionnement en sachet, d'origine américaine permet de conserver intact le haut degré d'appétence des produits jusqu'à ouverture du sachet. Ces nouvelles technologies offrent à Royal Canin l'opportunité de s'attaquer à de nouveaux marchés.

La direction de Royal Canin vous demande de retenir un segment de marché pour lancer ce nouveau produit et de proposer le plan de marchéage le mieux adapté.

ANNEXE 4.1 (1/3)

EXTRAIT DE L'ENTRETIEN

entre

Monsieur Fabrice LEVEQUE
Directeur Alimentaire Europe chez ROYAL CANIN

et

Monsieur Armando GATELLI
Directeur de l'Institut Gardois d'Etudes Nutritionnelles

AG *Quelles sont aujourd'hui les tendances du marché français des aliments pour chiens ?*

FL Du côté des acheteurs, nous nous heurtons à des habitudes en matière d'alimentation des animaux domestiques. Le propriétaire d'un chien pense à tort qu'il est bon de lui servir une nourriture proche de celle des humains et de varier régulièrement les menus. Or rien ne justifie ces coutumes. Chez Royal Canin, nous aimons les chiens ; mais nous refusons l'anthropomorphisme dans lequel sombrent - à notre avis - trop de propriétaires de chiens.

AG *Alors, comment faut-il les nourrir ?*

FL L'équilibre de l'alimentation est basé sur l'équilibre des besoins énergétiques. Un aliment complet et équilibré doit couvrir l'ensemble des besoins nutritionnels du chien. C'est le métier et le savoir-faire de Royal Canin,.

AG *Aujourd'hui, en 1995, quels sont les atouts de Royal Canin, ?*

FL Royal Canin, mise sur l'innovation. Nous entretenons deux centres de recherche - l'un en France, l'autre aux Etats-Unis - où travaillent des équipes de vétérinaires, nutritionnistes, microbiologistes, biochimistes et agronomes, tous spécialistes du chien, du chat et de la nutrition.

Grâce à nos innovations, nous sommes - et avons la volonté de rester - les pionniers de l'aliment sec.

Nous entretenons une distribution originale et de proximité, des gammes spécifiques pour les éleveurs, les vétérinaires, les circuits spécialisés.

Et naturellement, nous sommes présents en G.M.S.

AG *Mais votre entreprise Royal Canin, n'est-elle pas en train d'aller à contre-courant de la profession ?*

FL Nous commercialisons des produits spécifiques adaptés à chaque stade physiologique du chien et de son activité.

ANNEXE 4.1 (2/3)

Savez-vous qu'en France trois millions de chiens - c'est à dire un sur deux - sont nourris par le sec ? La progression du chiffre d'affaires produits secs est de 4,8 % par an, contre seulement 0,8 % pour l'humide.

Nous sommes donc bien dans le sens du marché. Avec une couverture industrielle et une structure de marché de type Europe du Nord, le marché français de l'aliment sec pour chien aura presque doublé dans dix ans !

AG *A quoi attribuez-vous un tel optimisme ?*

FL Plusieurs éléments.

Tout d'abord, les prix pratiqués. Les hauts de gamme de l'aliment sec sont moins chers à l'utilisation que les humides économiques.

Un petit exemple : la ration quotidienne pour un chien de 15 kg nourri avec des aliments humides revient à 9,86 francs par jour ; en sec, le coût tombe à 3,01 francs par jour. Le problème est que cet écart de coût n'est pas directement perçu par les clients, car les conditionnements des deux types de produits sont nettement différents.

AG *Tout de même, le consommateur est adulte , aujourd'hui ! Et les différences de prix à l'achat sont évidentes !*

FL Le consommateur regarde de moins en moins le prix au kilogramme. L'affichage s'est généralisé - on affiche même le prix du dentifrice au litre ! Seul le prix de vente à l'unité compte réellement pour l'acheteur.

De notre point de vue, l'écart de prix entre l'humide et le sec doit être mesuré en comparant l'usage qui en est fait ; en alimentation humide, il faut donner environ 800 grammes par jour à un chien de 15 kg ; mais il faut savoir que ces produits contiennent 80 % d'eau...

En produits secs, le standard tombe à 250 grammes. Faites vous-même la différence !

Notre concurrent Pedigree Pal veut entraîner le marché du sec vers le bas de gamme, en pratiquant des baisses de prix successives. Nous avons ainsi concentré nos efforts afin de garder notre place sur le marché de la *soupe*, et pour développer nos ventes en *croquettes*. Le combat a été rude, mais nous avons réussi à globalement maintenir nos volumes de ventes.

Nous avons réagi également en modifiant notre conditionnement de 5 kg à 4 kg. Mais les distributeurs n'ont pas tous répercuté la baisse de prix correspondante aussi vite que nous le souhaitions.

AG *Et vos autres atouts ?*

FL Le côté pratique des produits secs :

- pour le maître : la rapidité et la simplicité de préparation, une facilité de conservation, la certitude d'un repas équilibré ;
- pour le chien : un aliment complet et équilibré en réponse optimale aux besoins alimentaires.

AG *Comment comptez-vous attaquer le marché dans les années à venir ?*

FL En adoptant une seule et même stratégie en cinq points :

- en ciblant les produits haut de gamme, pour rester LA référence de la nutrition canine ;






ANNEXE 4.1 (3/3)

- en établissant la comparaison avec les éléments humides, leaders en G.M.S., beaucoup plus chers à l'utilisation ;
- en valorisant les réponses nutritionnelles adaptées à chaque stade physiologique de l'animal ;
- en nous appuyant sur la satisfaction quotidienne des professionnels (éleveurs, vétérinaires...)
- enfin, en axant notre communication sur la marque Royal Canin,.

Comme je vous le disais précédemment, chez Royal Canin, nous respectons les chiens, nous les aimons. Mais nous ne souhaitons pas les infantiliser. Nous pensons qu'il est souhaitable de les laisser à leur place d'animaux de compagnie, de jeux, de loisirs,....

ANNEXE 4.2

FALCO A LA CONQUETE DU MARCHÉ.

2 ^{ème} quinzaine de mai.	FILMS 20" + 10"	
		19 spots
		10 spots
		10 spots
		13 spots
		4 spots

Fort des excellents résultats d'impact de la formule 20" + 10" de son film, Royal Canin continue cette année à être très présent en télévision. Une campagne puissante qui, dès la mi-mai, couvrira l'ensemble des chaînes nationales et délivrera plus de 35 millions de contacts. Cette action TV permettra d'entretenir la notoriété de la marque et d'améliorer encore l'impact de la campagne. Tout le monde aura aussi le plaisir de voir ou de revoir Royal Canin sur le petit écran.

FALCO
ET SON
MAÎTRE
20"



Respecter un chien.



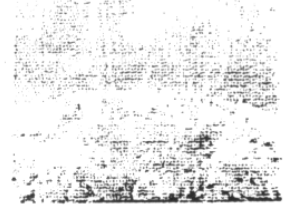
c'est connaître ses vrais besoins.



Avec Royal Canin, vous êtes sûr



de lui fournir chaque jour



une alimentation complète et adaptée.



riche de toutes les protéines et vitamines indispensables à sa vitalité.



Royal Canin. Le vrai respect du chien.


ROYAL CANIN

Le vrai respect du chien.

Tous les points de vente Royal Chien sur 3615 Royal.