

SESSION DE 2004

CAPET

CONCOURS EXTERNE

Section : ÉCONOMIE ET GESTION

Option : ÉCONOMIE ET GESTION COMMERCIALE

ÉTUDE DE CAS

Durée : 5 heures

Calculatrice autorisée (conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999).

Cette étude est un cas réel simplifié et adapté pour les besoins de l'épreuve. Pour des raisons de confidentialité évidentes, les données chiffrées retenues correspondent à des stratégies réalisées et non en cours. Des travaux variés sont proposés ; leur réalisation nécessite des connaissances précises.

La rigueur des concepts utilisés, la mise en œuvre d'une démarche mercatique, la réflexion et le sens des réalités permettent, autant que l'utilisation de techniques élaborées, d'arriver à des solutions exploitables pour l'action. Ces qualités pédagogiques et commerciales essentielles seront largement valorisées.

Il est demandé aux candidats :

- de se situer dans le contexte des données présentées,
- d'exposer leurs solutions avec concision et rigueur en prenant soin de justifier leur démarche,
- de présenter leurs travaux dans la forme que l'on est en droit d'attendre de formateurs de futurs professionnels du commerce (présentation, écriture, style et orthographe).

N.B. : *Hormis l'en-tête détachable, la copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.*

CHAMPION

CHAMPION est l'enseigne de supermarchés du groupe CARREFOUR, leader européen de la grande distribution et numéro 2 mondial, derrière l'américain WAL-MART.

CHAMPION est issu de la fusion CARREFOUR-PROMODES (1999) : les supermarchés CHAMPION (groupe PROMODES) ont remplacé les supermarchés STOC (groupe CARREFOUR) alors que sur le format hypermarchés, l'enseigne CONTINENT a été abandonnée au profit de celle de CARREFOUR.

Une grande partie du parc de PROMODES était gérée en franchise. L'enseigne CHAMPION compte aujourd'hui encore 50% de magasins franchisés et 50% de magasins intégrés.

1000 points de vente sont présents en France et 1400 à l'étranger, essentiellement répartis entre l'Europe et l'Amérique Latine. A l'avenir, l'expansion se fera vers l'Asie, où sont déjà implantés avec succès des hypermarchés CARREFOUR.

7 500 000 clients font leurs courses chaque semaine chez CHAMPION. Les magasins, d'une taille moyenne de 1500 m² sont implantés en zones rurales, urbaines ou périurbaines. L'enseigne est un spécialiste de l'alimentaire ; il en résulte des achats quotidiens de première nécessité et un panier moyen relativement modeste.

La stratégie actuelle de l'enseigne CHAMPION est la suivante :

- Accroître le taux de fréquentation des magasins et la fidélisation des clients par le développement des programmes de cartes, la qualité des produits frais et l'attractivité des prix.
- Développer les réseaux de magasins dans les pays où l'hypermarché CARREFOUR est déjà largement implanté.

Au siège du groupe, le responsable du développement de l'enseigne, chargé de la mise en œuvre des choix stratégiques, vous confie les trois dossiers suivants :

- L'étude de la place de CHAMPION au sein du groupe CARREFOUR : dossier 1
- La gestion du rayon des huiles : dossier 2
- La gestion de la relation client : dossier 3

Dossier 1 – CHAMPION au sein du groupe CARREFOUR

Le format supermarché représente 25% du chiffre d'affaires total du groupe CARREFOUR. Les 75% restants sont répartis entre les autres formats ou métiers du groupe.

Afin de mieux appréhender les décisions qui seront prises au niveau de l'enseigne CHAMPION, la direction décide dans un premier temps d'étudier les choix stratégiques du groupe.

Dans un second temps, l'étude portera sur le positionnement de l'enseigne CHAMPION elle-même. En effet, la définition d'un concept différenciateur est indispensable à la démarche actuelle d'amélioration de la satisfaction client.

- 1.1. Justifiez les principales orientations stratégiques du groupe CARREFOUR.
- 1.2. Analysez le positionnement de l'enseigne CHAMPION.
- 1.3. Affinez votre analyse pour les magasins de la région parisienne.

Dossier 2 – La gestion du rayon des huiles

La rentabilité des linéaires est un souci constant pour chaque magasin de l'enseigne CHAMPION. Une réflexion est engagée sur le linéaire des huiles du magasin de Trappes afin de déterminer la tarification optimale de chacune des références de l'assortiment ainsi que le linéaire à accorder.

- 2.1. Pour chaque référence, calculez le prix de vente au consommateur permettant d'atteindre l'objectif global de marge de la sous-famille « Huiles d'arachide et tournesol ». Commentez les résultats obtenus.
- 2.2. Après avoir apprécié la situation actuelle du linéaire des huiles d'olive, déterminez le linéaire optimal à allouer à chaque référence, en privilégiant le critère de la marge. Précisez les limites de votre démarche.

En janvier 2003, une nouvelle référence a été introduite dans le rayon des huiles. Il s'agit d'une huile biologique réalisée à partir d'un mélange de plusieurs composants sur le principe d'ISIO 4. La centrale d'achat souhaite revoir la tarification de cette huile pour l'année 2004. Pour cela, elle vous demande d'étudier les conditions d'achat définies en 2003.

- 2.3. Calculez les 2 seuils de revente à perte successivement en vigueur en 2003 pour cette huile biologique
- 2.4. Déterminez le taux de marque global, réalisé par la centrale pour l'année 2003 avec cette huile biologique.
- 2.5. Proposez 5 thèmes clés devant faire l'objet de la prochaine négociation de référencement des produits de la famille « Huile ».

Dossier 3 – La gestion de la relation clients

L'enseigne CHAMPION est engagée depuis plusieurs années dans un projet de Gestion de la Relation Clients dont le programme de fidélisation est l'un des principaux éléments.

Face à une concurrence exacerbée, les enseignes alimentaires développent des techniques de fidélisation sophistiquées et personnalisées. Grâce à l'apport des Technologies de l'Information et de la Communication, et plus particulièrement des bases de données, le traitement des informations collectées est de plus en plus efficace.

- 3.1. Présentez les sources d'information permettant d'alimenter une base de données clients en grande distribution ainsi que les domaines d'applications possibles pour une enseigne.
- 3.2. Analysez le programme de fidélisation de l'enseigne CHAMPION.

Dans l'un des magasins CHAMPION de la région Parisienne, une analyse des ventes du rayon boucherie à la coupe a révélé une baisse sensible du chiffre d'affaires. Le service fidélisation de l'enseigne a décidé d'effectuer une analyse RFM (Récence – Fréquence – Montant) de la base de données clients du magasin.

Cette étude a permis de dégager 5 profils-types de clients fréquentant le rayon « Boucherie à la coupe ».

Par ailleurs, une opération de mercatique directe est envisagée auprès des acheteurs de ce rayon, détenteurs de la carte IRIS du magasin : l'opération repose sur l'envoi d'un publipostage, accompagné d'un bon de réduction.

- 3.3. Déterminez le profil-type d'acheteurs présentant le meilleur potentiel pour le magasin.
- 3.4. Évaluez la rentabilité de l'opération de publipostage.
- 3.5. Calculez la probabilité pour que le publipostage soit rentable. Concluez.

Liste des annexes

Numéro	Référence de l'annexe	pages
Annexe 1	La stratégie de CARREFOUR	6 à 8
Annexe 2	CARREFOUR se mobilise pour la croissance	9
Annexe 3	Les 40 ans de l'hypermarché	10
Annexe 4	Le positionnement de CHAMPION	11
Annexe 5	Le 17 ^{ème} baromètre d'image de Taylor Nelson Sofres	12
Annexe 6	Résultats de l'enquête de satisfaction	13
Annexe 7	Les huiles d'arachide et de tournesol	14
Annexe 8	Règles de base des implantations	15
Annexe 9	Les huiles d'olive	15
Annexe 10	Les principales dispositions de la loi Galland	16
Annexe 11	La préparation des négociations 2004	17
Annexe 12	Le programme de fidélisation de l'enseigne CHAMPION	18 et 19
Annexe 13	L'analyse des achats au rayon boucherie	20
Annexe 14	L'opération de publipostage	21
Annexe 15	Table de la loi normale	22

◆ Extraits des rapports annuels 2001 et 2002

CARREFOUR est devenu en moins de quatre ans, par la force de ses concepts, le numéro un mondial des hypermarchés, le numéro un européen des supermarchés et le numéro trois mondial du maxidiscount (1)

Le groupe emploie 400 000 collaborateurs ; il représente plus de 9 000 magasins dans le monde, répartis au sein des 731 hypermarchés (CARREFOUR), des 2 300 supermarchés (CHAMPION), des enseignes de proximité (MARCHE PLUS, SHOPI, HUIT A HUIT) et du maxidiscount (ED, DIA) . Par ailleurs, une filiale est consacrée à la restauration hors foyer (PRODIREST), une autre à la logistique (LOGIDIS). Le service de vente en ligne Ooshop.fr connaît par ailleurs un réel succès.

Un groupe multiformat

Pendant longtemps, le développement du groupe s'est appuyé sur le concept de l'hypermarché, dont il est l'inventeur. Aujourd'hui CARREFOUR propose au consommateur une palette complète de formats et de styles de magasins. Le multiformat permet au groupe d'adapter sa stratégie d'expansion aux spécificités des marchés qu'il souhaite servir et d'accélérer la pénétration d'un pays. Cette complémentarité des formats est également un atout décisif pour continuer à progresser sur des marchés plus matures tels que la France, l'Espagne ou l'Italie.

Le plus international des distributeurs

Solidement implanté sur quatre continents , CARREFOUR est le distributeur qui bénéficie de la plus large couverture géographique, avec 30 pays en portefeuille. Si CARREFOUR est aujourd'hui un distributeur mondial, c'est qu'il a réussi à s'imposer, pays par pays, comme un acteur local, proche des populations et respectueux de leur mode de vie et de leur culture. Ainsi, lors de ses acquisitions, le groupe a-t-il choisi de maintenir plusieurs enseignes de supermarchés là où elles disposaient d'une forte notoriété. En 2002, le groupe axe son expansion sur la densification du maillage existant et la régionalisation de ses concepts. Cette croissance organique a contribué en 2002 à 2,8 points de croissance. Au total, plus de 600 points de vente ont été créés.

Très décentralisé dans sa politique commerciale, le groupe a développé un réel savoir-faire pour dégager des synergies à l'échelle nationale et internationale, par la massification des achats, notamment pour les premiers prix, les marques distributeurs et l'ensemble du non alimentaire. La coordination des politiques marketing (2) et les échanges de savoir-faire entre continents, pays et formats devraient contribuer à la réduction des coûts et à l'optimisation de l'efficacité opérationnelle des différentes entités du groupe.

(1) en anglais : hard discount

(2) en anglais : marketing

Annexe 1 : La stratégie de CARREFOUR (Suite)

Priorité aux prix bas

Fort des gains de productivité réalisés lors de la fusion avec PROMODES et d'une puissance d'achat accrue en alimentaire, le groupe a conquis dans tous les pays ses positions de discompteur (1).

En France, soutenue par plusieurs campagnes de communication particulièrement fortes, « Tout CARREFOUR baisse ses prix » ou « CARREFOUR rembourse 10 fois la différence », l'enseigne a rapidement trouvé son positionnement de discompteur (1). CHAMPION, de son côté, a confirmé son rôle de chef de file (2) sur le secteur des supermarchés. Cette politique intensifiée de prix bas a rencontré les attentes des clients et permis à CARREFOUR de regagner des parts de marché.

Des magasins très marchands

D'importants investissements ont été engagés dans la reconfiguration des magasins, pour les rendre plus attractifs et les moderniser.

Dans chaque enseigne, le groupe innove et se différencie de ses concurrents. CARREFOUR fait preuve de savoir-faire dans la théâtralisation d'événements commerciaux. En non alimentaire, le groupe a continué à organiser son offre en univers de consommation créant au sein des magasins des espaces dédiés à la culture, à la santé ou à l'image. Les magasins sont en permanence adaptés pour répondre aux exigences des populations locales. La sécurité alimentaire est l'une des priorités du groupe, qui est devenu une référence pour ses actions en faveur de la traçabilité, de la transparence et de l'information du consommateur. La mise en œuvre des filières qualité s'étend progressivement aux autres pays.

Les marques distributeurs, fer de lance de la fidélisation

Vecteur de différenciation et de fidélisation, les marques de distributeur du groupe contribuent à la progression du chiffre d'affaires du groupe. A côté des marques enseignes – CARREFOUR, CHAMPION, DIA- le groupe déploie des gammes spécifiques : Reflets de France, Escapades Gourmandes, Destinations Saveurs et CARREFOUR Bio. Au total, ces marques contribuent à 35% du chiffre d'affaires et à 40% des volumes vendus. Les produits « premiers prix » sont également un puissant vecteur de chiffre d'affaires, en particulier dans les pays les plus touchés par la crise économique. Les cartes de fidélité continuent leur montée en puissance. Aujourd'hui 21 millions de ménages en Europe détiennent une carte d'une des enseignes du groupe. Chez CHAMPION, la carte de fidélité Iris CHAMPION contribue pour 75% aux ventes réalisées par l'enseigne en France. Des outils complémentaires de fidélisation ont également été mis en place dans certains pays.

Multiplier les services

Le savoir-faire de distributeur du groupe a été appliqué à de nombreuses activités, choisies pour la valeur ajoutée apportée au consommateur telles que les vacances, l'assurance, les spectacles, l'automobile, les listes de cadeaux, l'optique. Le groupe est ainsi devenu un acteur compétitif et une référence dans plusieurs domaines d'activités extérieures à son cœur de métier. L'acquisition de dix-sept stations d'essence sur autoroute en France ouvre à CARREFOUR un nouveau territoire d'expression de ses valeurs.

(1) en anglais : discounter

(2) en anglais : leadership

Annexe 1 : La stratégie de CARREFOUR (Suite et fin)

◆ CARREFOUR prêt à vendre ses magasins d'optique

De source proche du groupe CARREFOUR, celui-ci serait en passe de céder ses magasins d'optique. Cet éventuel retrait de l'optique ne surprend personne. En effet, avec la vente il y a six mois de ses centres-auto, le groupe avait déjà amorcé un recentrage sur son cœur de métier, la distribution alimentaire. Rien d'étonnant donc à ce qu'il se dégage de l'optique.

Ainsi, dix ans après la première ouverture d'un magasin d'optique, le distributeur s'apprête à jeter l'éponge. Probablement à cause d'une rentabilité inférieure aux normes du groupe. De son côté, Auchan (5 corners dans ses magasins) est bien décidé à poursuivre l'aventure.

D'après LSA du 12 juin 2003

◆ Confirmer l'international

La Chine reste un marché doublement stratégique

L'état des lieux : La Chine est en phase d'ouverture du fait de son intégration accélérée dans l'OMC. Le pays est incontournable en termes de sourcing. C'est un marché immense et en forte croissance. Il compte plus de 200 villes dépassant le million d'habitants. Le chiffre d'affaires total de la distribution était de 450 Mrds USD l'an dernier, en croissance de 10%. La prévision 2003 est de 546,1 Mrds USD. Celui de l'alimentation pourrait passer de 250 Mrds en 2002 à 460 en 2010.

Les forces en présence : CARREFOUR, premier à être implanté au début des années 90, table sur 65 hypers à l'horizon 2004-2005, Wal-Mart 44 supercenters à la fin 2003.

Auchan est présent, Tesco se déclare à l'affût d'opportunités, et les opérateurs locaux, que Pékin entend regrouper face à la concurrence internationale, ne sont pas en reste. Selon USB Warburg, les 100 premiers détaillants chinois ne représentent que 6% des ventes du commerce de détail. Il y aura de la place pour plusieurs grands opérateurs

LSA 29 mai 2003 supplément du n°1816

Annexe 2 : CARREFOUR se mobilise pour la croissance

La deuxième convention mondiale du groupe a concrétisé la mise en œuvre d'orientations stratégiques majeures.

En dix ans, a rappelé Daniel Bernard, le chiffre d'affaires du groupe a été multiplié par 4 et le résultat d'exploitation par 8 ! en 1993, CARREFOUR comptait 600 magasins. Aujourd'hui, on en compte 10 000.

Double tournant stratégique

Le double tournant stratégique négocié cette année est la meilleure voie pour aborder la « nouvelle phase de croissance » annoncée par le président de CARREFOUR pour les cinq prochaines années. Après des années de croissance externe, l'heure est venue d'une optimisation des positions acquises. Avec une offensive déclenchée sur tous les formats de magasins, pour un groupe qui ne jurait, il n'y a pas si longtemps, que par l'hypermarché.

Cette double orientation s'appuie sur un leitmotiv, celui de la croissance. En dépit des indices économiques qui s'affolent et de la menace d'une crise internationale majeure de plus en plus précise, le président du groupe affiche une confiance à toute épreuve dans son modèle économique. Après avoir intégré méthodiquement – mais non sans difficultés – PROMODES et consolidé la plupart de ses participations à l'étranger pendant trois longues années, CARREFOUR peut sortir du bois. L'offensive a un objectif précis : retrouver le rythme annuel de croissance de 7% des années 90. Si le temps n'est plus aux grandes opérations d'acquisitions (même si Daniel Bernard n'exclut pas le rachat de quelques activités d'AHOLD), d'innombrables chantiers s'ouvrent à travers le monde, moins spectaculaires sans doute, mais au moins aussi efficaces. La globalisation transversale devient un principe majeur dans la croissance mondiale du groupe.

Le Global Sourcing, par exemple, est une mine de premier plan : cette division fédère aujourd'hui 23 pays et travaille avec 1550 fournisseurs. Elle intègre entre 200 et 250

produits chaque année, mais l'objectif est d'entretenir des relations à long terme avec les fournisseurs. L'intérêt de CARREFOUR est de peser un poids significatif auprès de ces fabricants – soit entre 5 et 15% de leur chiffre d'affaires – afin d'obtenir les meilleurs produits aux meilleurs prix.

Offensive sur les quatre formats

La généralisation de la marque premier prix Numéro 1, héritée de PROMODES et lancée en Espagne, est un autre exemple de transversalité. Ces croisements de savoir-faire s'intègrent dans la stratégie d'optimisation des positions du groupe. Mais aussi dans la ligne directrice de croissance organique qui guide le second tournant stratégique de CARREFOUR, celui du multiformat. Il n'y a plus au sein du groupe, aujourd'hui, de magasin roi. Hypermarché, supermarché, hard-discount, proximité : les quatre réseaux sont désormais sur un pied d'égalité. Les investissements prévus pour 2003 l'attestent : 3,3 milliards d'euros pour un million de mètres carrés supplémentaires, pour 60 nouveaux hypers, 120 ouvertures de supermarchés et 450 de magasins de hard-discount, notamment en raison d'implantations massives en Chine (70). La branche proximité suit le mouvement, avec 200 points de vente attendus. Au total, 830 magasins supplémentaires cette année, soit 27% d'ouvertures de plus qu'en 2002. Les performances de DIA (hard-discount) dans le monde et de la branche proximité en France, (notamment dans la franchise avec CHAMPION), ont achevé de convaincre Daniel Bernard de la pertinence d'un développement pluriel.

D'après LSA du 13 mars 2003

1. Un compromis de plaisir et d'exigence

Le concept de l'hyper a été fondé sur quatre éléments : le libre-service ; le « tout sous un même toit » ; des prix bas ; un emplacement à l'extérieur des villes, avec parking. Or qu'en reste-t-il aujourd'hui ? Le libre-service s'est banalisé et l'hyperchoix global est de moins en moins satisfaisant pour un chaland qui veut à la fois aller vite et bénéficier de conseil. Côté prix, le différentiel hypers-supers n'est plus aussi attractif et le hard-discount creuse l'écart.

Le renouveau des supermarchés, dopés par une loi Galland qui a uniformisé les tarifs, et le développement des spécialistes du non-alimentaire lui permettent de gérer ses choix de magasin en croisant le traditionnel rapport qualité/prix avec un nouveau critère : le rapport qualité/temps. Pour tous les experts, la proximité est en train de porter un coup très rude à l'hypermarché, car elle est mieux adaptée au consommateur 2003.

Des solutions sont envisagées :

- organiser le magasin en fonction des différents types de courses, avec une double entrée permettant aux clients d'opter pour un circuit court ou long. L'alternance de zones de pureté avec d'autres plus ludiques permettrait d'améliorer le confort d'achat.

- apporter des réponses aux grandes tendances qui régissent actuellement la société : la montée des peurs, par exemple, qui suscite un besoin accru de réassurance. Les Filières Qualité CARREFOUR constituent un exemple de contre-feu dressé face aux peurs nées de la vache folle et des OGM. Les préoccupations concernent aussi la dégradation de l'environnement et les déséquilibres internationaux.

- « réhumaniser » l'hypermarché afin de dépasser la simple relation marchande avec les clients, même si en 2003 le discours prix revient en force.

Est-il plus difficile en 2003 de satisfaire le client de l'hypermarché, qu'il y a 40 ans ? Pas forcément : il continue à vouloir des prix, des marques, gagner du temps et se faire plaisir. Toutefois le rapport de force a changé à l'avantage du client. Le choix offert par les marques et la multiplicité des points de vente, Internet compris, ont accru son pouvoir. Le consommateur s'oppose de plus en plus à la « marchandisation du monde », il adhère à l'idée de développement durable. Autant de tendances que la distribution devra prendre en compte.

2. La proximité s'invite à la périphérie

En valeur, la part de marché des hypermarchés sur le total GMS s'établit en 2002 à 52,3%, contre 52,9% un an plus tôt et 53,7% en 2000. L'Insee indique un recul des hypers à la fois sur l'alimentaire et sur le non-alimentaire.

Réinventer l'hypermarché peut passer par la tentative de recréer un capital de sympathie auprès des consommateurs. Avec, à l'appui des notions d'achat plaisir ou d'implication sociale que certaines enseignes comme la FNAC, IKEA ou MONOPRIX ont réussi à imposer. L'objectif est de cibler au plus près les attentes des clients pour recruter et fidéliser en collant à la zone de chalandise.

Après la promulgation des lois Galland et Raffarin, les enseignes ont opéré une centralisation accrue du marketing ; l'objectif était de remonter les décisions afin d'optimiser les coûts logistiques et d'achats. A l'ancienne dynamique locale s'est substitué un marketing d'enseigne parfois trop déconnecté des magasins, des concepts démesurément sophistiqués où le marketing l'emporte sur le commerce, et un management pénalisant par sa complexité. D'où la volonté d'insuffler de l'air au plan local et de mettre en place une mercatique (1) de site fort. Par exemple plusieurs versions de catalogues sont proposées en fonction des régions. Chez CARREFOUR, les promotions s'appuient sur certaines fêtes régionales.

D'après LSA du 29 mai 2003

(1) en anglais : marketing

Annexe 4 : Le positionnement de CHAMPION

Le positionnement CHAMPION, « un client, c'est sacré », détermine une politique commerciale axée sur le confort d'achat.

Accueil convivial, horaires adaptés aux modes de vie, exigence de qualité de service et de produit sont les points forts de notre politique.

Ce positionnement se double d'une volonté de proximité avec le client :

Taille des magasins (1500 m² en moyenne), implantations avec insertion dans le tissu socio-économique local, offre de produits essentiellement alimentaires (il en résulte des achats quotidiens de première nécessité), service client.

⇒ Un concept unique pour un engagement quotidien

CHAMPION a développé un concept unique de magasin reposant sur 4 grands critères qui s'accompagnent d'un engagement quotidien « satisfait ou remboursé ». Le concept de CHAMPION s'articule autour des axes de :

- Spécialiste alimentaire,
- Professionnel en produits frais avec une zone de marché, véritable point fort des supermarchés spécialisés dans l'offre de produits frais
- Discompte (1) en prix
- Proximité clients grâce à une organisation décentralisée, qui permet à l'enseigne de coller à la réalité du terrain en s'insérant parfaitement dans le tissu local.

Pour les 7 500 000 clients hebdomadaires, faire ses courses chez CHAMPION, c'est l'assurance d'un service de qualité.

⇒ Une large gamme de produits de qualité à prix discounts

Pour le consommateur, CHAMPION offre plusieurs types de produits :

- les premiers prix
- les marques nationales
- les produits à marque CHAMPION (1 100 références alliant choix et innovation)
- et enfin les références Reflets de France (320 produits du terroir fabriqués par les PME françaises) et Destinations Saveurs (produits étrangers).

⇒ Une politique de fidélisation au centre du dispositif CHAMPION

Avec la carte IRIS (premier programme de fidélisation dans l'univers des supermarchés en France), CHAMPION réalise 75% de son chiffre d'affaires et propose à près de 5 millions de clients des avantages quotidiens. Le magazine « Les Plus », diffusé tous les 2 mois à trois millions d'exemplaires, et les 4 millions de catalogues cadeaux diffusés chaque année, montrent le dynamisme et le modernisme du marketing CHAMPION.

De plus, le magazine « Vivre CHAMPION », tiré à 4 millions d'exemplaires, est devenu un rendez-vous incontournable pour les clients CHAMPION.

CHAMPION a pour objectif de devenir le chef de file (2) du format supermarché.

Source : documents internes

(1) en anglais : discount

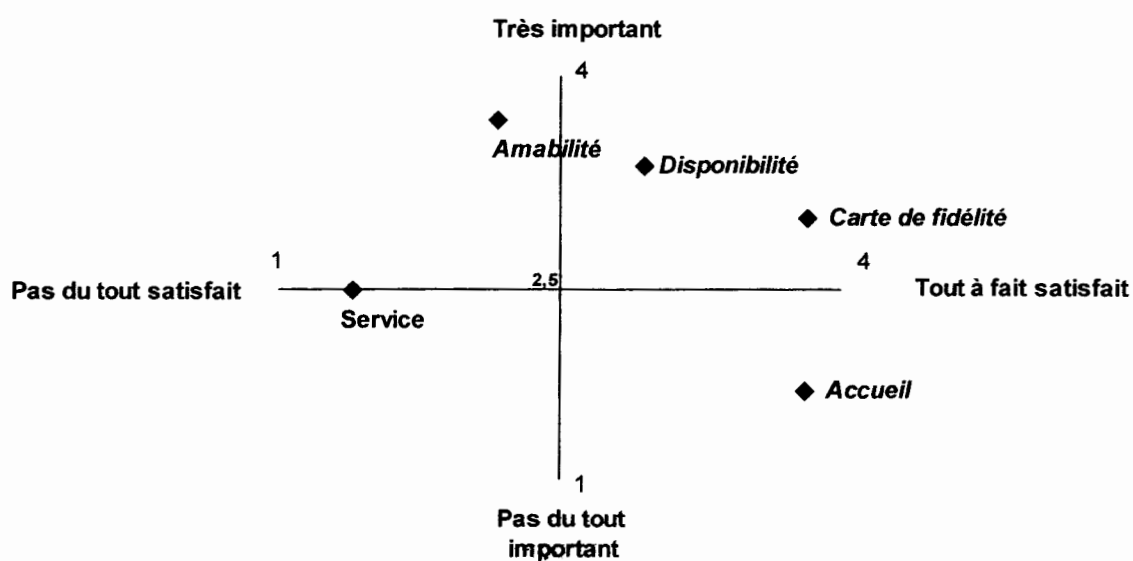
(2) en anglais : leader

Annexe 6 : Résultats de l'enquête de satisfaction

Cette enquête a été réalisée dans les magasins CHAMPION de la région parisienne et porte sur les « Relations clientèle – services ».

Synthèse des résultats obtenus pour chacun des critères étudiés :

Critères étudiés	Importance du critère Note moyenne sur 4	Satisfaction Note moyenne sur 4
L'accueil	1,3	3,7
Le service	2,5	1,6
L'amabilité	3,9	2,2
La disponibilité	3,7	2,9
La carte de fidélité	2,8	3,9



Annexe 7 - Les huiles d'arachide et de tournesol**◆ Extrait du tarif**

Qualification du produit	Réf.	Libellé	Quantités livrées hebdomadaires (bouteilles).	Prix d'achat H.T. (Euros) Du 01/03 au 01/04
Marque « Premier prix »	1	Bouteille 1L huile arachide LUCI	9	1,25
Marque de distributeur	2	Bouteille 1L huile arachide CHAMPION	3	1,44
Marque nationale	3	Bouteille 1L huile arachide LESIEUR	6	2,43
Marque « Premier prix »	4	Bouteille 1L huile tournesol LUCI	41	0,90
Marque de distributeur	5	Bouteille 1L huile tournesol CHAMPION	25	1,18
Marque nationale	6	Bouteille 1L huile tournesol FRUIT D'OR	19	2,15

Pour la période les informations prévisionnelles sont les suivantes :

- Période : 4 semaines du 01/03/2003 au 01/04/2003
- Objectif global de taux marque pour l'ensemble de la sous famille des huiles d'arachide et de tournesol : 15%
- T.V.A. 5,5%
- La concurrence et une étude approfondie de la zone de chalandise contraignent à un alignement des prix de vente consommateur de la référence 3 à 2,66 € T.T.C., et de la référence 6 à 2,35 € T.T.C.

Annexe 8 : Règles de base des implantations

- Les articles doivent être implantés en vertical à la famille ou à la sous-famille. L'implantation en pavé est à privilégier pour les petits segments.
- La MDD est positionnée sur la meilleure tablette.
- Tous les autres produits sont implantés en fonction de la marge unitaire en valeur qu'ils dégagent.
- La gamme REFLETS DE FRANCE est traitée comme une MDD. Elle est positionnée sur la tablette supérieure en fonction de la rotation du produit.
- Chaque article est présenté en adaptant le linéaire développé à la capacité linéaire et à la rentabilité des produits.
- Le dernier produit préhensible doit être placé au maximum à 1,80 m du sol en respectant la même hauteur de la tablette supérieure sur une même face d'allée.
- Il est préférable d'éviter les décrochés de tablettes sur une même sous-famille, mais il faut optimiser au maximum le linéaire développé sur une famille.

Source : documents internes

Annexe 9 : Les huiles d'olive

◆ Situation actuelle de la sous-famille

Références	Prix d'achat H.T.	P.V.H.T.	Quantités vendues	Linéaire développé (mètres)
M1	3,81	4,6	40	1,5
M2	5,07	5,22	10	0,9
M3	4,99	5,16	14	0,45
M4	5,49	5,6	6	0,20
M5	4,83	4,96	30	0,45

Annexe 10 : Les principales dispositions de la loi Galland

La loi Galland, applicable au 1^{er} janvier 1997, modifie sensiblement l'ordonnance du 1^{er} décembre 1986 « relative à la liberté des prix et de la concurrence ». En effet, après dix ans de pratique, les dispositions de l'ordonnance de 1986, en termes de facturation, avaient engendré la revente à perte et envenimé les relations industriels-distributeurs. L'objectif de la loi Galland était donc de supprimer la revente à perte.

a) La transparence tarifaire

Levée des ambiguïtés sur les règles de facturation, en particulier les réductions de prix : désormais, seules les « réductions de prix acquises à la date de vente et directement liées à cette opération » doivent figurer sur la facture de l'industriel pour être prises en compte dans le calcul du seuil de revente à perte.

Les remises conditionnelles dont la condition n'est pas réalisée à la date de l'opération n'ont plus à figurer sur la facture, contrairement à la doctrine administrative antérieure .

De même, les accords de coopération doivent être exclus de la facturation et ne plus être utilisés comme auparavant pour abaisser le seuil de revente à perte.

b) La revente à perte

Le calcul du seuil de revente à perte s'établissait en fait jusqu'à l'application de la loi Galland sur le prix d'achat effectif présumé des marchandises. Désormais, la loi assure le respect de l'interdiction de revente à perte par la détermination de la facture et retient comme seule référence le prix d'achat effectif, c'est à dire le prix d'achat unitaire figurant sur la facture, majoré de certaines taxes et du prix du transport.

c) La coopération commerciale

La coopération recouvre le budget payé par l'industriel au distributeur pour la rémunération de services tels que la présence de son produit dans un prospectus, la mise en avant sous forme de stop rayon en linéaire ou en tête de gondole etc. Ces prestations sont décidées lors des négociations annuelles. Elles complètent les conditions générales de vente.

La coopération commerciale, qui doit faire l'objet d'une facturation séparée de la part du distributeur rémunère une prestation de service propre au distributeur et réalisée dans le magasin.

D'après « Négocier avec la grande distribution », Editions d'Organisation.

Annexe 11 : La préparation des négociations 2004

Une nouvelle référence d'huile biologique a été introduite en linéaire en janvier 2003. Les ventes au cours de l'année ont révélé un intérêt croissant de la part des clients de l'enseigne.

Au cours de l'année 2003, cette huile était affichée en linéaire au prix de vente consommateur (PVC) de **6,33 euros**.

La centrale d'achat souhaite réviser sa tarification ; elle envisage une baisse du prix de vente au consommateur, dans la limite des conditions fixées par la loi Galland, afin d'améliorer la pénétration du produit.

- Début novembre 2003, le nombre de boîtes commandées et facturées était de 250 000 unités. Le 1^{er} décembre, la centrale a reçu la facture correspondant à la commande de 70 000 unités supplémentaires.
- Les **conditions d'achat** négociées par la centrale pour 2003 étaient les suivantes :

A. Prix d'achat unitaire : 5 € H.T. (bouteille de 1litre), frais de transport inclus

B. Réductions sur facture :

- remise pour présence nationale dans le réseau : 4%
- remise pour accord de gamme : 3% ; la centrale référence en effet une ligne de condiments provenant du même fournisseur.
- Promotions sur facture : 0,09 € par unité

C. Réductions différées :

Ristourne évaluée à 6 % des commandes facturées en 2003. Toutefois, elle n'est due que si le total des commandes passées atteint 300 000 unités ; le règlement s'effectue sous forme de facture d'avoir.

Il s'agit d'une réduction conditionnelle en fonction d'un objectif de chiffre d'affaires.

Lorsque l'objectif de chiffre d'affaires est atteint en cours d'année, il devient alors possible, à compter de cette date, de réintégrer cette remise conditionnelle dans le calcul du seuil de revente à perte.

D. Coopération commerciale

Le producteur participe à des actions de mises en avant de ses produits : têtes de gondoles, prospectus ; cette coopération facturée par le distributeur, représente 22% du montant total facturé sur l'année (réductions différées non comprises).

Annexe 12 : Le programme de fidélisation de l'enseigne CHAMPION

La fidélisation s'inscrit dans le projet CRM CHAMPION.

Objectifs du projet CRM CHAMPION :

- 1) Développer le CA
- 2) Améliorer la rentabilité
- 3) Fidéliser les clients
- 4) Optimiser la valeur de chaque client c'est à dire, développer le taux de nourriture.

Le programme de fidélisation repose sur :

- une base de données comportementales
- des opérations de marketing différencié ou ciblé (one to few)

La carte **IRIS CHAMPION** contribue largement à animer ce programme qui est le 1^{er} dans l'univers des supermarchés en France :

- 5,2 millions de foyers adhérents (1 foyer français sur 5)
- 1000 magasins participants
- 75% du CA magasins est réalisé avec la carte Iris

◆ Présentation de la carte **IRIS CHAMPION**

- carte de fidélité gratuite ; ce n'est pas une carte de paiement
- elle permet de cumuler des points à chaque achat en fonction des produits
- les points sont transformés en cadeaux ou en bons d'achat :
 - points sur tranches panier (10 points par tranche de 15 euros à partir de 7,5 euros)
 - points sur produits marque CHAMPION
 - points bonus sur produits marques nationales
 - points « récompense «meilleurs clients »
- la carte est valable dans tous les magasins CHAMPION

Champion



Annexe 12 : Le programme de fidélisation de l'enseigne CHAMPION (Suite)

En fait, le programme de fidélité se compose de deux types d'actions :

1) Les actions de reconnaissance et de récompense des meilleurs clients

L'exploitation des informations issues de la segmentation permet de réaliser des opérations de mercatique (1) directe ciblée :

- envoi tous les 2 mois (en alternance avec le magazine « Les Plus ») du magazine « Vivre CHAMPION » aux 10% des meilleurs clients de chaque magasin ;
- envoi du magazine « Les Plus » tous les 2 mois aux 30% des meilleurs clients de chaque magasin. Courrier accompagné de coupons bonus et de bons de réduction sur divers articles.

2) Les actions ciblées « Ticket+ CHAMPION »

Concept initié depuis 1998 enrichi et généralisé fin 2001.

Le principe général :

Des imprimantes situées aux caisses éditent des offres promotionnelles ciblées en fonction du comportement d'achat des clients (lecture optique des codes barres des produits ou des cartes de fidélité Iris).

Les offres sont remises immédiatement aux clients par les hôtesses de caisse avec leur ticket de caisse. Certaines offres sont valables sur l'achat d'un produit précis et d'autres sur tous les achats dans le magasin.

Ce dispositif « Ticket+ CHAMPION » comprend 2 niveaux :

1. Un dispositif « tous clients » :

Bons d'achats à valoir sur l'ensemble des achats en magasins (opérations nationales)

Objectif : développer la fréquentation et le panier moyen tous clients, récompenser les meilleurs clients.

Coupons de réduction industriels : système classique Ecobon Catalina commun à toutes les enseignes utilisant le système en France. Les bons de réduction sont déclenchés par l'achat de certains produits.

2. Un dispositif spécifique « porteurs de cartes » :

Coupons de réduction ciblés : offres orientées sur les catégories de clients et les familles de produits prioritaires définies par CHAMPION. Offres ciblées sur les comportements passés des clients en partant des informations issues de la BDD comportementale Iris.

Objectif : développer la part de marché de l'enseigne sur des segments de marchés prioritaires ou des catégories de porteurs.

Actions locales en magasins : le Ticket + sert à communiquer localement (niveau magasin) avec le client pour lui offrir des offres ciblées en fonction de son comportement d'achat dans les jours, semaines ou mois précédents l'édition de l'offre.

Objectif : développer le CA en collant au plus près au plan d'action du magasin (rayons prioritaires)

Source : documents internes – Service fidélisation CHAMPION

(1) en anglais : marketing

Annexe 13 : L'analyse des achats au rayon boucherie

Le rayon « Boucherie à la coupe » du magasin CHAMPION de Trappes a connu quelques difficultés au niveau de ses résultats commerciaux lors du dernier trimestre 2003.

L'analyse RFM devrait permettre de mieux cerner les différents segments de clientèle.

La base de données recense l'ensemble des porteurs de la carte IRIS ; les non porteurs n'interviennent donc pas dans l'étude ; leur part n'est d'ailleurs pas significative : 75% du CA magasins est réalisé avec les clients détenteurs de la carte. L'analyse RFM a été réalisée sur l'historique des achats de ce rayon, sur la période allant du 1^{er} octobre 2003 au 31 décembre 2003 : on a observé le comportement de 5 clients représentatifs chacun d'un profil-type de clients du rayon « Boucherie à la coupe ».

Au cours de la première semaine de janvier 2004, vous recevez sous forme de tableau les données vous permettant d'effectuer l'analyse RFM.

Afin de calculer le potentiel des profils-types de clients répertoriés, le barème suivant sera appliqué :

- **Récence** : 24 points si le dernier achat a été effectué au cours de la semaine du 22 au 28 décembre. On décompte 6 points de moins par semaine supplémentaire.
- **Fréquence** : 6 points pour chaque achat effectué au rayon boucherie. Bonus de 10 points si plus de 7 achats ont été effectués.
- **Montant** : 5 points par tranche de 7 € d'achat.

Présentation du comportement d'achat au rayon « Boucherie à la coupe » des 5 clients étudiés

Profil type	Date d'achat	Montant de l'achat
1	3.10	18
2	8.10	8
3	10.10	46
1	11.10	15
4	13.10	32
5	18.10	60
2	22.10	19
1	24.10	24
4	5.11	31
1	10.11	25
2	12.11	21
5	17.11	47
1	18.11	26
4	20.11	27
2	25.11	17
1	1.12	30
4	5.12	23
5	10.12	53
2	12.12	15
1	17.12	9
2	19.12	11
5	24.12	32
1	27.12	18

Annexe 14 : L'opération de publipostage

Remarque : Par souci de simplification, tous les chiffres fournis et tous les calculs à réaliser sont hors taxes.

Le publipostage sera envoyé la troisième semaine de janvier à tous les porteurs de la carte IRIS, clients du rayon « Boucherie à la coupe » du magasin de Trappes. Ce publipostage présente les offres du rayon, la charte qualité, un dépliant consacré à l'ensemble des services offerts par le magasin ainsi qu'un bon de réduction d'une valeur de 2,5 €, à valoir sur le rayon boucherie du 1.02.03 au 31.02.03.

1500 personnes sont concernées par l'envoi de ce publipostage. Avant le publipostage, leur panier moyen mensuel s'élève à 30,20 € par mois. Le montant cumulé de leurs achats mensuels suit une loi normale de moyenne 45 300 € et d'écart-type 7 860 €.

On vous communique par ailleurs que le taux de marque du rayon « Boucherie à la coupe » s'établit à 38%.

Devis du publipostage:

Postes de frais	Devis (montants HT en euros)
. Conception du message par l'agence de création : Illustrations, courrier...	220
. Photocomposition, montage des documents	500
. Impression quadri personnalisée sur papier entête	0,09/ exemplaire
. Fourniture d'enveloppes	38 au mille
. Mise sous pli mécanisable	30 au mille
. Coût de l'affranchissement	0,66/ exemplaire

Estimation du taux d'utilisation des bons de réduction au rayon boucherie : 35% des personnes ayant reçu le publipostage.

Retombées prévisionnelles sur les ventes du rayon :

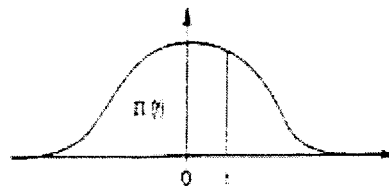
On estime une hausse du montant des achats sur le mois suivant de :

- + 30% pour les utilisateurs du bon de réduction ,
- + 15% pour 2/3 des non utilisateurs
- aucun changement dans la dépense moyenne du 1/3 restant
- aucun changement pour les clients non concernés par le publipostage

Annexe 15 : Table de la loi normale

**Table de la loi normale
(ou loi de Laplace – Gauss)**

Loi normale
Probabilité cumulée $\Pi(t) = \int_{-\infty}^t f(t) = \{Pr\text{-ob}(t < T)\}$



t	0,00	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09
0,0	0,5000	0,5040	0,5080	0,5120	0,5160	0,5199	0,5239	0,5279	0,5319	0,5359
0,1	0,5398	0,5438	0,5478	0,5517	0,5557	0,5596	0,5636	0,5675	0,5714	0,5753
0,2	0,5793	0,5832	0,5871	0,5910	0,5948	0,5987	0,6026	0,6064	0,6103	0,6141
0,3	0,6179	0,6217	0,6255	0,6293	0,6331	0,6368	0,6406	0,6443	0,6480	0,6517
0,4	0,6554	0,6591	0,6628	0,6664	0,6700	0,6736	0,6772	0,6808	0,6844	0,6879
0,5	0,6915	0,6950	0,6985	0,7019	0,7054	0,7088	0,7123	0,7157	0,7190	0,7224
0,6	0,7257	0,7290	0,7324	0,7357	0,7389	0,7422	0,7454	0,7486	0,7517	0,7549
0,7	0,7580	0,7611	0,7642	0,7673	0,7704	0,7734	0,7764	0,7794	0,7823	0,7852
0,8	0,7881	0,7910	0,7939	0,7967	0,7995	0,8023	0,8051	0,8078	0,8106	0,8133
0,9	0,8159	0,8186	0,8212	0,8238	0,8264	0,8289	0,8315	0,8340	0,8365	0,8389
1,0	0,8413	0,8438	0,8461	0,8485	0,8508	0,8531	0,8554	0,8577	0,8599	0,8621
1,1	0,8643	0,8665	0,8686	0,8708	0,8729	0,8749	0,8770	0,8790	0,8810	0,8830
1,2	0,8849	0,8869	0,8888	0,8907	0,8925	0,8944	0,8962	0,8980	0,8997	0,9015
1,3	0,9032	0,9049	0,9066	0,9082	0,9099	0,9115	0,9131	0,9147	0,9162	0,9177
1,4	0,9192	0,9207	0,9222	0,9236	0,9251	0,9265	0,9279	0,9292	0,9306	0,9319
1,5	0,9332	0,9345	0,9357	0,9370	0,9382	0,9394	0,9406	0,9418	0,9429	0,9441
1,6	0,9452	0,9463	0,9474	0,9484	0,9495	0,9505	0,9515	0,9525	0,9535	0,9545
1,7	0,9554	0,9564	0,9573	0,9582	0,9591	0,9599	0,9608	0,9616	0,9625	0,9633
1,8	0,9641	0,9649	0,9656	0,9664	0,9671	0,9678	0,9686	0,9693	0,9699	0,9706
1,9	0,9713	0,9719	0,9726	0,9732	0,9738	0,9744	0,9750	0,9756	0,9761	0,9767
2,0	0,9772	0,9779	0,9783	0,9788	0,9793	0,9798	0,9803	0,9808	0,9812	0,9817
2,1	0,9821	0,9826	0,9830	0,9834	0,9838	0,9842	0,9846	0,9850	0,9854	0,9857
2,2	0,9861	0,9864	0,9868	0,9871	0,9875	0,9878	0,9881	0,9884	0,9887	0,9890
2,3	0,9893	0,9896	0,9898	0,9901	0,9904	0,9906	0,9909	0,9911	0,9913	0,9916
2,4	0,9918	0,9920	0,9922	0,9925	0,9927	0,9929	0,9931	0,9932	0,9934	0,9936
2,5	0,9938	0,9940	0,9941	0,9943	0,9945	0,9946	0,9948	0,9949	0,9951	0,9952
2,6	0,9953	0,9955	0,9956	0,9957	0,9959	0,9960	0,9961	0,9962	0,9963	0,9964
2,7	0,9965	0,9966	0,9967	0,9968	0,9969	0,9970	0,9971	0,9972	0,9973	0,9974
2,8	0,9974	0,9975	0,9976	0,9977	0,9977	0,9978	0,9979	0,9979	0,9980	0,9981
2,9	0,9981	0,9982	0,9982	0,9983	0,9984	0,9984	0,9985	0,9985	0,9986	0,9986

Table pour les grandes valeurs de t

t	3,0	3,1	3,2	3,3	3,4	3,5	3,6	3,8	4,0	4,5
$\pi(t)$	0,99865	0,99904	0,99931	0,99952	0,99966	0,99976	0,999841	0,999928	0,999988	0,999997