

Claude CHINARDET

Vendre à la grande distribution

3^e édition

© Éditions d'Organisation, 1999, 2000, 2004

ISBN : 2-7081-3147-8

Éditions

d'Organisation

CHAPITRE 3

Identifier et optimiser votre commercial mix : la règle des 4C

*Il est aussi noble de tendre à l'équilibre qu'à la perfection ;
car c'est une perfection que de garder l'équilibre.*

J. GRENIER

Le concept du marketing mix est connu : il se traduit par l'équilibre et l'optimisation des 4P que sont le Produit, le Prix, la Place ou distribution et la Publicité/Promotion. La cohérence entre ces quatre paramètres doit être totale. Par exemple, un producteur qui commercialise un produit à forte image et prix de vente élevé, réservé à une cible réduite et spécifique, choisira plutôt un circuit de distribution sélectif. En revanche, un fabricant de produits banalisés à forte rotation portera probablement davantage son choix sur la grande

distribution. Un consommateur ne comprendrait pas, en effet, qu'un produit sélectif haut de gamme puisse être fortement discounté en hypermarchés.

De même, ce consommateur ne s'expliquerait pas qu'un produit fortement médiatisé puisse n'être acheté que dans des circuits sélectifs. Ainsi a-t-on observé plusieurs échecs de marques, qui souhaitaient élargir leurs débouchés en se lançant dans la grande distribution, mais qui n'ont pas su ou pu mettre en adéquation leurs tarifs avec les conditions générales et les prix de vente pratiqués dans ces circuits.

Il en va de même de la cohérence du commercial mix. Celui-ci détermine la stratégie commerciale de l'entreprise industrielle face à la grande distribution, avec ces 4 C que sont le Corporate, le Co-branding ou les marques, les Clients ou les Centrales d'achats et enseignes et les Consommateurs dans les magasins.

Un industriel n'a-t-il pas intérêt à limiter sa collaboration commerciale au profit, certes hypothétique, de la marge avant de l'une ou plusieurs de ses marques sur lesquelles il ne souhaite pas voir son ou ses prix de vente aux consommateurs discountés ? De même une entreprise, qui possède des marques à forte notoriété, a-t-elle intérêt à jouer le jeu inflationniste de la coopération linéaire, en achetant la mise en avant de palettes au sol ou de box, si son concurrent direct a davantage de trésorerie que lui mais des marques de plus faible notoriété ?

Des questions se posent, les réponses ne sont pas toujours évidentes pour des enjeux considérables. D'où l'importance de se reporter avec méthodologie et méticuleusement à la règle des 4C.

1. Le Corporate : la lettre d'intention et les objectifs de l'entreprise industrielle

Par Corporate, il faut entendre maison mère pour un groupe, siège social pour une grande société, ou direction pour une PME-PMI.

Toute entreprise, qu'elle soit cotée en bourse ou pas, a un objectif global et rédige à cet effet une lettre d'intention, qui exprime la raison d'être de la filiale, de la société ou de la PME-PMI. A-t-elle des objectifs de ventes volumes, de part de marché, de marge et de profit, d'investissements, etc. pour l'ensemble des résultats de l'entreprise ? Faut-il relancer tel segment ou lancer telle marque sur un marché naissant ? Doit-elle prendre le leadership avec telle ou telle marque ou au contraire faire le maximum de ventes sur telle autre sans rien investir de plus ?

L'intention est importante pour l'ensemble des départements de l'entreprise, y compris bien sûr pour la direction commerciale et ses comptes clés. En effet, ils devront expliquer et commenter ces prises de décisions lors des premières séances de négociation dont naîtront les actions proposées pour chacune des marques ou produits de l'entreprise.

À cet égard, il est souhaitable de jouer la transparence ou tout du moins la cohérence entre les informations. On évitera par exemple de donner à la distribution des chiffres qui s'avéreront être en parfaite contradiction avec certains autres extraits d'articles de journaux ou de revues financières !

Certaines entreprises utilisent l'analyse structurale de Porter qui leur permet de se positionner au sein d'un secteur en termes de capacité, de forces et faiblesses par rapport à leurs principaux concurrents, de

définir l'intensité et la nature du risque commercial. Ces entreprises trouvent ainsi des clés pour modifier l'équilibre des forces et anticiper les changements de la structure concurrentielle du secteur.

D'autres font appel à Mc Kinsey qui détermine la position concurrentielle de l'entreprise dans son secteur, à travers une analyse multi-critères (production, commercialisation, valeur relative du secteur et attrait pour l'entreprise).

2. Le Co-Branding : le portefeuille de marques ou de produits

La plupart des entreprises possèdent un portefeuille de marques, voire une gamme de produits. Rares sont celles qui sont mono produit et pour lesquelles ce paramètre du commercial mix n'a pas de raison d'être.

Certaines entreprises, pour organiser leur portefeuille de marques, ont recouru aux travaux du Boston Consulting Group. Elles ont aussi classé leurs produits en quatre catégories :

- « les vaches à lait » qui contribuent peu à la croissance mais fournissent des liquidités ;
- « les poids morts » qui ne contribuent ni à la croissance ni aux profits ;
- « les vedettes ou stars » qui contribuent à la croissance et s'autofinancent ;
- « les dilemmes » qui pourront plus tard contribuer à la croissance mais qui dans l'immédiat réclament des liquidités.

Ainsi l'objectif des marques ou produits des deux premières catégories est-il essentiellement de maintenir la distribution et le linéaire en optimisant leur politique tarifaire. Celui des marques ou produits des troisième et quatrième catégories vise davantage à utiliser, au-delà de leur présence en magasin, tous les supports de distribution mis à leur disposition (prospectus, mises en avant, médias en magasin tels l'abri caddies ou les caddies eux-mêmes, cartes de fidélité, etc.) au bénéfice de leurs politiques promotionnelles et d'innovation. Ainsi, en recrutant de nouveaux consommateurs, en les fidélisant et en augmentant les quantités achetées par chacun, ces marques verront leurs ventes se développer.

Bien sûr, le compte clé choisira les enseignes ou les thématiques d'opération du plan commercial des enseignes en fonction des images et territoires des marques ou produits en question. Une certaine cohérence est nécessaire pour optimiser les ventes des opérations prévues.

L'entreprise traduit alors le classement des marques ou gamme de produits en objectifs à moyen et long terme. Elle rédige pour ce faire un plan à long terme à 3, 5 ou 10 ans suivant la rotation des produits qu'elle commercialise. Elle découpe la première année en plan opérationnel ou budget et le mensualise.

Ce plan fixe les grandes orientations de l'entreprise avec ses ventes et son profit espéré. Pour chaque marché, chaque marque, chaque produit voire chaque référence, il détermine les moyens à affecter en termes d'amélioration, de modification de produit, de changement de packaging et de conditionnement, de politique tarifaire et de budget de coopération commerciale, d'actions et de dépenses publicitaires, promotionnelles, hors média ou de relations publiques.

Ces plans à long terme et opérationnels ou budget pour une marque ou une gamme de produits comprennent un certain nombre de rubriques.

Le plan à long terme (PLT) ou policy plan

1. **Les problèmes et opportunités clés** pour exploiter les sources potentielles d'affaires par rapport :
 - aux acheteurs : consommateurs et distributeurs ;
 - aux concurrents ;
 - aux moyens propres à l'entreprise.
2. **Les objectifs**, c'est-à-dire les améliorations dans l'exploitation des sources d'activité et la quantification en termes d'objectifs :
 - de volume ;
 - de part de marché ;
 - de contribution nette ;
 - de niveau d'acceptation des consommateurs ;
 - de canaux de distribution ;
 - de distribution physique ;
 - de proposition de diversification (élargissement de gammes, par exemple).
3. **Les moyens stratégiques** à utiliser pour parvenir aux objectifs fixés :
 - l'organisation marketing, au sens large, et son efficacité ;
 - la politique de lignes de produit, de marques, de familles formats ;
 - la politique de prix ;
 - la politique publicitaire et de promotion des ventes ;
 - la politique de vente et de canaux de distribution ;

- la politique de distribution physique (stockage, transport, etc.) ;
- la politique d'études marketing.

Plus concrètement, le PLT se divise bien souvent en autant de domaines d'action stratégique (DAS) que nécessaire. Par exemple, les principales familles de produit (entier, 100 %, blocs morceaux et bloc homogène) divisées d'une part en origine (conserved, frais, surgelé) d'autre part par marques et par circuit de distribution (GMS, RHD, Export, Industrie, Autres) constitueront les différents DAS d'une catégorie de produit, comme les foies gras par exemple.

Les rubriques suivantes seront alors détaillées pour chacune des années du plan, pour chaque DAS, la somme des différents DAS représentant le total de l'activité de l'entreprise.

	N	N + 1	N + 2	N + 3
Volumes				
CA				
- ACC (coopération commerciale)				
<u>= 3 fois Net</u>				
- Coûts de transport				
- Coûts variables de production				
<u>= Marge sur coûts variables</u>				
- coûts fixes de production				
- coûts commerciaux				
- coûts marketing				
- coûts R et D				
- coûts administratifs				
- Total coûts fixes				
<u>= Résultat opérationnel</u>				

À l'euro/kg	N	N + 1	N + 2	N + 3
- SRP				
- ACC				
- ACC/CA				
- 3 fois Net				
- Transport				
- Prix de revient sur coûts variables				
- Marge sur coûts variables				
- MCV/CA				
- Coûts fixes				
- CF/CA				
- Résultat opérationnel				
- Résultat opérationnel/CA				

Figure 3.1. : Le compte d'exploitation par domaine d'action stratégique (DAS).

La revue diagnostic et le plan de marque (brand review)

On prendra l'exemple d'une entreprise qui commercialise un produit liquide dans 2 circuits de distribution : GMS et CHR.

- **Diagnostic**

1. *Évolution du segment et du marché sur 5 ans*
 - FOOD
 - CHR
 - Total

2. *Évolution des volumes sur 3 ans*
 - FOOD
 - CHR
 - Total
3. *Évolution de la part du produit sur son segment sur 3 ans*
 - FOOD
 - CHR
 - Total
4. *Évolution des indicateurs marketing sur 3 ans*
 - Notoriété (top of mind, spontanée, assistée)
 - Profil d'image
 - QA, NA, QA/NA
 - Advertising share
 - DN/DV Food/CHR
 - Demande Food/CHR
5. *Autres informations éventuelles*
6. *Marketing mix (rappel du plan N)*
 - Publicité
 - Promotion (CHR/FOOD – Consommateurs/distributeurs)
 - Prix
 - Packaging
 - Produit
7. *Études engagées*
 - Objectifs
 - Méthodologies
 - Synthèse des résultats

8. *Conclusions*

- Marché : Menaces/opportunités
 - dont FOOD Menaces/opportunités
 - dont CHR : Menaces/opportunités
- Marque Menaces/opportunités
 - dont FOOD Menaces/opportunités
 - dont CHR Menaces/opportunités

• **Stratégies**

1. *Court Terme*

- dont FOOD
- dont CHR

2. *Moyen Terme*

- dont FOOD
- dont CHR

• **Objectifs volumes**

Budget	N-3	N-2	N-1	N	N + 1	N + 2	N + 3
1) Total marque							
2) Total CHR – Futs – Petites Bouteilles, Consignées							
3) Total FOOD – Format 1							
4) Part de marché CHR							

Justification des volumes

Rappel écart total marque $N/N-1 = + \%$

Dont FOOD = + %

Dont CHR = + %

Évolution de la DV FOOD = + %

Évolution de la DV CHR = + %

Évolution de la demande FOOD = + %

Évolution de la demande CHR = + %

- **Moyens**

1. *Publicité*

- Copy stratégie

Faits principaux qui amènent à modifier ou à maintenir la copy

Copy = Positionnement/promesse/justification/cible/ton/
source de profit/contrainte

- Budget média

valeur

$N/N-1 \%$

share of voice

- Plan média

2. *Promotion*

- Objectifs des actions promotionnelles consommateurs

FOOD

CHR

- Budget des actions promotionnelles consommateurs

FOOD valeur/N vs $N-1 = \%$ /détail des postes

CHR valeur/N vs $N-1 = \%$ /détail des postes

- Plan des actions promotionnelles consommateurs
- 3. *Autres éléments du mix*
 - Conditionnement (packaging – formats)
 - Prix (évolution prévue)
 - Produit (modification envisagée)
- 4. *Études*
 - Objectifs
 - Méthodologie

• **Récapitulatif du budget**

Budget	N-3	N-2	N-1	N	N + 1	N + 2	N + 3
1. Média Espaces Honoraires Frais techniques							
2. Études							
3. Publicité clientèle et signalisation							
4. Budget marketing total							

Le plan opérationnel ou budget

Après avoir rappelé et réévalué s'il y a lieu les orientations prévues pour l'année N + 1 dans le plan à long terme (N + 1 à N + 3 par exemple), on définit pour N + 1 les moyens stratégiques et financiers suivants :

- positionnement prix ;
- remises ;

- campagne publicitaire ;
- distribution.

La figure 3.2. propose la séquence annuelle de ces différents plans par rapport à la lettre d'intention.

Janvier	
Février	Lettre d'intention
Mars	Revue de marque
Avril	Plan à long terme
Mai	
Juin	
Juillet	
Août	Plan opérationnel ou budget
Septembre	
Octobre	
Novembre	Plan de marque
Décembre	

Figure 3.2. : Séquence annuelle du plan à long terme (PLT) et du plan opérationnel ou budget d'une marque.

Les plans à long terme à 3, 5 voire 10 ans sont réalisés en année N la plupart du temps au printemps.

Les plans opérationnels ou budget sont élaborés à l'été de l'année N et appliqués sur l'année N + 1 après les négociations avec le distributeur (octobre N à février-mars N + 1).

Le compte clé doit définir l'ensemble des objectifs, des moyens et des actions décrites dans le plan opérationnel ou budget pour chacune des marques ou des produits qu'il commercialise auprès de ses clients distributeurs. Il est donc fondamental que le plan opérationnel ou budget de l'année $N + 1$ de chacune des marques ainsi que la politique commerciale globale de l'entreprise soient déterminés au début des négociations qui commencent en octobre-novembre N pour application sur l'année $N + 1$. De plus, il est essentiel que ces objectifs et moyens, une fois rédigés, ne soient pas modifiés au gré des états d'âme et surtout des évolutions parfois chaotiques des ventes mensuelles.

3. Le Client : les principales enseignes

L'identification précise de ses clients, les centrales d'achat, est la troisième variable du commercial mix. Le développement du trade marketing a rendu cruciale la maîtrise de cette variable. En effet, seule une connaissance parfaite des enseignes permettra aux industriels de trouver pour leurs marques ou produits de nouveaux leviers de croissance. Les fabricants de produits de grande consommation utilisent les techniques du marketing depuis la fin de la dernière guerre et sont à l'écoute des besoins de leurs consommateurs existants ou potentiels. Avec l'arrivée du trade marketing dans les années 1990, elles observent aussi les demandes de leurs clients, les distributeurs¹.

1. Se reporter au *Trade Marketing*, ouvrage du même auteur paru aux Éditions d'Organisation, 1994.

La monographie ou la revue d'enseigne

C'est Jean Chalouin, du cabinet Perspective, qui semble avoir parlé le premier de monographie d'enseigne.

Comment se procurer les principales informations nécessaires à la rédaction d'une monographie d'enseigne ? Contrairement à la connaissance des consommateurs, approchée par les études qualitatives et quantitatives, la majeure partie des données nécessaires à l'identification de son ou de ses clients se fait grâce au réseau relationnel du compte clé. Par ses différents contacts avec les acheteurs de ses clients, mais aussi avec les responsables des enseignes, du merchandising, du marketing, du trade marketing, du développement commercial et de la logistique, il va récolter de nombreuses informations. Plus le compte clé est jugé fiable par son client, plus il a de chance d'avoir les bonnes informations au bon moment. Par exemple dans le cas du plan d'action commercial d'un rayon sur l'année $N + 1$, il est aisé de comprendre que ce type d'information ne peut pas être identifié par une société d'études de marché.

En effet, et contrairement à un consommateur qui peut s'exprimer sur une nouvelle variété sans voir son opinion éventuellement restituée à un autre consommateur, le distributeur ne peut communiquer son prochain plan promotionnel à une société d'études de marché sans risquer de voir ses informations portées à la connaissance de ses concurrents distributeurs.

Il est, par ailleurs, très important pour un compte clé de connaître six mois à l'avance le plan d'action commercial de son ou ses clients avec les thématiques définies afin de choisir celles qui correspondent le plus aux objectifs de sa marque. Il dispose ainsi du temps nécessaire pour préparer les produits (par exemple un gratuit) ou les actions

promotionnelles (par exemple, une semaine américaine) adéquats. Il est ainsi mieux à même d'anticiper en termes de produit ou d'action les appels d'offre promotionnelle du distributeur.

Cependant, certaines données standard, plutôt quantitatives, proviennent de sociétés de panels Nielsen ou Sécodip (volume, part de marché, etc. comme le montre la figure 3.3.) ou de sociétés qui analysent les prospectus (Arbalet, A3 Distripub) ou la pénétration des marques par occasion et fréquence de consommation par enseigne (Omnibus Sofres, par exemple).

Panel	Informations	Enseignes
SCANTRACK (Nielsen)	<ul style="list-style-type: none"> • Ventes volumes • Ventes valeur • Prix moyen • DN/DV vendant • DN/DV ruptures de ventes • Ventes moyennes hebdomadaires • Informations explicatives (mises en avant, prospectus, réductions prix, nombre de références, longueur du linéaire) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hypermarchés + supermarchés Groupe restreint indépendant (Leclerc + Intermarché + Système U > 800 m²) • Hypermarchés + supermarchés Groupe restreint succursaliste (Promodès + Comptoirs Modernes + Auchan + Casino) • Groupe restreint hypermarchés (Auchan + Carrefour + Continent)
CONSO SCAN (Sécodip)	NA, QA	La plupart des enseignes

Figure 3.3. : Les données des panels standard par enseigne.

Pour mieux percevoir les différences de positionnement d'enseigne, prenons le cas d'Auchan et de Carrefour et illustrons-le pour mieux identifier pour un industriel les différences opérationnelles.

La comparaison entre Auchan et Carrefour dont les formats de magasins sont très proches est intéressante. (Une moyenne de 9 150 m² pour un magasin Auchan contre 8 560 m² pour un magasin Carrefour). Après avoir comparé les positionnements marketing des deux groupes, il convient d'observer et de mesurer les conséquences opérationnelles pour industriel dans les assortiments, la politique merchandising, les thématiques promotionnelles et les prospectus.

Comparaison Auchan et Carrefour

Chaque enseigne construit sa stratégie et détermine son positionnement marketing. Puis, elle élabore son mix qui recouvre le type d'assortiment, le plan merchandising, la politique de communication promotionnelle et de prospectus.

Quels sont alors les positionnements marketing des deux enseignes Auchan et Carrefour et leurs déclinaisons sur le mix ?

Le positionnement d'Auchan se traduit pour le client consommateur par une dimension plaisir au travers du choix, de l'abondance de l'offre, des prix compétitifs, d'un univers d'achat très confortable et d'une forte activité promotionnelle voire festive. Ainsi Auchan a façonné sa stratégie publicitaire en quatre étapes : « La vie Auchan » (1983-1986) ; « La vie austère, la vie Auchan » (1986-1990) ; « La vie Auchan, tout pour la vie » (1991-1995) ; « La vie Auchan, elle a quelque chose de plus » (depuis 1996).

Le positionnement de Carrefour vise l'efficacité et l'intelligence de l'acte d'achat du consommateur : visibilité et accessibilité optimum des marques et produits, minimum de temps d'attente aux caisses de

sortie, développement des services avec la carte Pass, les agences de voyages, la billetterie et les prêts financiers, etc. « Avec Carrefour je positive ! » tel est le slogan publicitaire.

Les deux positionnements marketing se traduisent par des applications opérationnelles différentes.

Pour l'assortiment

L'assortiment d'Auchan est d'une façon générale large et profond, alors que celui de Carrefour est plus restreint même s'il a eu tendance à se développer fortement depuis la loi Galland. En revanche, la marque de distributeur qui permet de nourrir et de valoriser le positionnement marketing est plus présente tant en part de marché qu'en nombre de références chez Carrefour : 24,5 % contre 21,9 % relevés en 2002 par la société TNS Sécodip, avec 2 040 références chez Carrefour contre 1 880 chez Auchan toujours en 2002 selon TNS Sécodip.

Pour le merchandising

La visibilité chez Carrefour est rendue plus immédiate puisque l'offre est moins large. Chez Auchan, il s'agit bien évidemment de clarifier au maximum la présentation de plus nombreuses références, tout en conservant une impression de choix et d'abondance. Les planogrammes chez Auchan utilisent le verticalisme : une même marque avec tous ses conditionnements est disposée sur toutes les étagères de haut en bas. Alors que les planogrammes de Carrefour sont traduits horizontalement : la marque avec ses conditionnements est disposée sur une seule étagère, les marques nationales se trouvant sur les étagères du haut, les marques de distributeurs sur celles du milieu, à hauteur des yeux, et les premiers prix sur celles du bas.

Le nombre moyen de produits par prospectus

Ce nombre est plus important chez Auchan. D'après le panel Arbalet, il est de 148 produits pour Auchan en 2000, et seulement de 87 pour Carrefour, toujours dans un souci de plus grande visibilité. Parallèlement, le nombre de prospectus nationaux est plus important chez Carrefour : 66 contre 63 pour Auchan. Réciproquement, le nombre de prospectus régionaux et locaux d'Auchan dépasse ceux de Carrefour : 394 contre 325.

Les publicités sur lieux de vente

Les opérations promotionnelles thématiques traduisent complètement les positionnements des deux enseignes. Chez Auchan on pourra trouver d'importantes PLV, de formes très variées, de couleurs chaudes et festives, suspendues à mi-distance entre plafond et haut des têtes de gondoles, tandis que celles de Carrefour chercheront à respecter l'aspect informatif, en utilisant des formes plus rigoureuses, des couleurs plus homogènes placées en haut des têtes de gondoles.

Un industriel doit, bien sûr, intégrer toutes ces informations afin de pouvoir mieux exploiter la stratégie des enseignes au bénéfice de ses marques et pour le bienfait conjoint du développement des ventes du rayon. Ainsi, la direction commerciale d'une entreprise, par l'intermédiaire de son compte clé, ne pourra donner les mêmes recommandations merchandising à sa force de vente selon qu'il traite avec un magasin Auchan ou un magasin Carrefour. De même un industriel aura intérêt à pratiquer des opérations de trade marketing en élaborant avec chaque enseigne concernée des PLV différenciées plutôt que de faire revendre par sa force de vente une opération promotionnelle nationale avec une PLV identique pour tous les magasins. Sinon

il risque de voir cette PLV retirée purement et simplement dans les magasins d'une enseigne dont les codes graphiques et les couleurs ne peuvent alors être respectés.

Exemples de deux fiches enseignes

Nous illustrons celles de Carrefour et de Leclerc.

CARREFOUR et CHAMPION (groupe CARREFOUR)

IDENTIFICATION

Date de création : 1963.

Chiffre d'affaires : 68,7 milliards d'euros, dont 60 % en hypermarchés, 27 % en supermarchés, 5 % en maxidiscounts et 8 % en autres commerces.

Parc de magasins : 9 061 magasins répartis dans 26 pays, dont 682 hypermarchés, 2 670 supermarchés, 3 123 maxidiscounts, 1 967 magasins de proximité, 457 magasins de produits surgelés et 162 cash and carry.

STRUCTURE DU CAPITAL

Structure de capital au 31 décembre 1999	
Famille Halley	11,50 %
Familles Badin, Defforey et Fournier	5,58 %
Groupe espagnol March soit un pacte de préemption de 20,4 % (25 % en droits de vote)	3,36 %,
Salariés	1,48 %
Autocontrôle	2,00 %
Public	76,08 %

LOGIQUE DE CONSTITUTION

Le 2 septembre 1999, le groupe Carrefour/Comptoirs Modernes lance une offre publique d'échange amicale (OPE) sur Promodès.

Le feu vert est donné le 25 janvier 2000 par la Commission européenne, sous réserve :

- d'une cession de magasins en France et en Espagne à proposer à Bruxelles pour le 25 mai 2000 par les conseils de concurrence des deux pays ;
- de la vente de la participation (42 %) de Carrefour dans Cora.

Le 30 mars 2000, l'assemblée générale des deux groupes Carrefour et Promodès entérinent la fusion et la cote de l'action Promodès est suspendue.

MÉTIERS ET ENSEIGNES

Les magasins Continent, Continente et Pryca sont passés Carrefour et tous les Stoc ont pris l'enseigne Champion dans le deuxième semestre 2000.

STRUCTURE D'ORGANISATION

- **Présidence**

Le président-directeur général, Daniel Bernard, est assisté de huit directions :

- Amérique, avec six directions exécutives par pays.
- Asie, avec neuf directions exécutives par pays.
- Europe, avec quatre directions : France, Espagne, autres pays d'Europe (avec onze directions exécutives), organisation Europe avec une direction marketing.
- Finances gestion.
- Dia.

- Organisation/système.
- Marchandises et marketing.
- Ressources humaines.
- **La direction France est organisée :**
d'une part, en fonction des formats de magasin :
 - les hypermarchés 1 et 2 ;
 - les supermarchés avec deux exploitations spécifiques, les franchisés et les intégrés ;
 - le commerce de proximité ;
 - le service aux professionnels (cash and carry) ;d'autre part, par fonctions :
 - achats alimentaires et achats non alimentaires ;
 - services marchands et logistique.
- **Centrale d'achat**
L'alimentaire est dirigé par Nathalie Mesny, assistée de J. Marc Lebarbier pour les PGC, Éric Bourgeois pour le PLS et coupe, Gilles Desbrosse pour les marchandises PFT.

ÉLÉMENTS DU MARKETING MIX

- **Positionnement marketing :** valoriser le client en rendant son acte d'achat intelligent et efficace dans tous les domaines de consommation (Carrefour), offre très développée en produit frais (Champion).
- **Slogan publicitaire :** « Avec Carrefour je positive » (Carrefour), « Difficile de battre un champion » (Champion).
- **Offre produit :** afin de ne « pas mettre le consommateur dans l'embarras du choix », gamme large mais non profonde, toutefois en forte évolution depuis l'application de la loi Galland (Carrefour), offre très développée au produit frais (Champion).

Lancement en 2004 des Produits Numéro 1 (jusqu'à 7 % moins chers que les produits équivalents du hard discount) et des Produits Carrefour international (15 à 20 % moins chers que les marques propres classiques).

- **Part de marché des marques de distributeurs en valeur :** 26,6 %. (Carrefour), 23,2 % (Champion).
- **Communication**
 1. Grands médias : 192 658 euros (Carrefour + Champion).
Champion 1^{re} enseigne à utiliser le média télévision (janvier 04).
 2. Prospectus :
 - Carrefour
Nombre : 391.
Au national : 66 ; régional : 197 ; en local : 128.
Nombre de produits par prospectus : 87.
Opérations thématiques : « Festimagic » (février) ; « les 10 jours positifs » (mars/avril) ; « Carrefour les bains » (juin/juillet) ; « le jubilé des prix » (octobre/novembre) ; « anniversaire » (novembre/décembre).
 - Champion
Nombre : 282.
Au nationale : 34 ; régional : 213 ; en local : 35.
Nombre de produits par prospectus : 48.
Opérations thématiques : les différents « 1.5, 2, 3 euros » ; Championnissimo.
- **Carte de fidélité**
 - Carrefour
Carte Pass (2 500 000 détenteurs).

Le client, porteur de la carte, peut choisir 25 articles parmi plus de 200 produits de grandes marques, sur lesquels il bénéficie de réductions permanentes pendant un an.

– **Champion**

Iris, lancée en 1997 par Stoc, avec 5 000 000 de porteurs, cette carte gratuite et sans capacité de paiement permet d'accumuler des points en fonction de la quantité et de la qualité des achats : points bonus attribués sur des produits pendant une période déterminée ou sur les produits Champion. Le magazine bimestriel « Iris Mag », envoyé à tous les porteurs de carte, contient des offres et des publiereportages.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

	CARREFOUR	CHAMPION
DV au total France	15,2 %	7,8 %
DV en hypermarché ou en supermarchés	29,7 % (hypermarchés Carrefour)	16,7 % (supermarchés Champion)
Chiffre d'affaires/m ²	12 700 €	8 400 €
Magasin principal	37,0 %	37,5 %
Magasin secondaire	27,0 %	30,0 %
Magasin occasionnel	36,0 %	32,5 %
Pénétration	56,5 %	31,3 %
Taux d'attachement	25,0 %	22,2 %
Panier moyen en somme dépensée	29,4 €	21,3 €

Image auprès des clients :

Belle image pour Carrefour : 1^{er} pour les prospectus. 2^e pour le choix, la qualité, les MDD, le plaisir de faire ses courses. 3^e pour le prix, la promo, la publicité, l'info, l'accueil consommateur, le service.

Image moyenne pour Champion : 3^e pour la publicité, les prospectus, la qualité/fraîcheur, les MDD, le plaisir de faire ses courses, la rapidité.

AXES DE DÉVELOPPEMENT [ON NE DISTINGUE PAS CARREFOUR DE CHAMPION]

- **Renforcement de la dynamique commerciale**
 - Carrefour : « les HM les moins chers de France »
 - Forte activité marketing : promotions, MDD et lancement de la gamme de produits « J'aime » positionnée sur le concept du produit santé.
 - Montée en puissance du système d'information et partage de l'information avec les industriels.
- **Renforcement de la base européenne**
 - Forte progression en Espagne et en Belgique
- **Croissance**
 - Plus de 800 ouvertures prévues dans le monde en 2003 dont plus de la moitié en hard discount
 - Rachat suivant opportunités

LA NÉGOCIATION

La centralisation chez Carrefour, un peu estompée après le rachat de Promodès, est de nouveau à l'ordre du jour avec les accords 2004.

- **Le référencement**

- *Carrefour* : tronc d'assortiment commun (TAN). À négocier avec le développeur offre hypermarché avant de rencontrer l'acheteur.

Il est suivi à 100 % par les magasins. Les nouveaux produits ne remplacent plus forcément les anciens produits du TAN existant, suite à l'élargissement de la gamme dans les magasins. Il existe aussi des assortiments régionaux négociés avec l'acheteur national.

- *Champion* : assortiment autonome à négocier avec le développeur offre supermarchés avant de rencontrer l'acheteur.

- **La communication**

- *Carrefour*

Ce budget comprend les prospectus et les mises en avant des magasins correspondants. Les budgets sont reversés aujourd'hui aux magasins en fonction de leurs commandes, ils le seront demain en fonction de la rotation des produits pendant l'opération. Depuis 2003, existence du ticket Cash Carrefour.

- *Champion*

Champion croit aux vertus des cartes de fidélité (carte Iris).

- **Les budgets régionaux**

- *Carrefour*

Ces budgets n'existent plus. En effet, les chefs de rayon dans les magasins n'ont plus de fonction d'achat. Ils doivent se consacrer à la surface de vente, à la théâtralisation du rayon et à la relation client/marchandises. Il est toujours possible dans certains cas de faire du direct magasin.

- *Champion*

Ils correspondent à des opérations d'animation et de dynamisation des marques dans les magasins.

- **Le merchandising**

- *Carrefour*

Les planogrammes comme les unités de besoin et les assortiments sont déterminés par le développeur offre hypermarchés à l'intérieur d'une catégorie.

La logique de Carrefour n'est pas une logique de marque. Les marques du distributeur sont à la hauteur des yeux, les marques nationales sont en haut des tablettes et les premiers prix sont en bas.

- *Champion*

idem avec le développeur offre supermarchés.

LECLERC

STRUCTURE DU CAPITAL

Le groupement E. Leclerc est une association loi 1901 à but non lucratif.

LOGIQUE DE CONSTITUTION

Le système E. Leclerc se met vraiment en place en 1969 avec la création de l'ACDLec (Association des Centres de Distribution Édouard Leclerc) et du Galec (Groupement d'achat Leclerc).

Leclerc est devenu le premier distributeur français à passer la barre des 100 milliards de chiffre d'affaires au début des années 1990.

MÉTIERS ET ENSEIGNES

La distribution de détail représente le principal domaine d'activité avec l'hypermarché et le supermarché. L'élargissement de l'activité du groupement repose davantage sur des opportunités visant à contrer les industriels :

- Siplec, société de négoce en carburant (1978) ;
- Tradilège, marque d'un centre de produits carnés et de salaisons ;
- La banque Edel dans les services financiers, etc.

STRUCTURE D'ORGANISATION

- **Direction**

De l'ACDLec (Président : Édouard Leclerc ; coprésident : Michel-Édouard Leclerc) dépendent les centres d'achat Galec pour les marques nationales, l'Eurolec auquel sont rattachées les 16 centrales régionales (les SCA) ainsi que les sociétés d'expansions étrangères.

Par ailleurs, les autres activités industrielles, de services et la Scamark pour les marques de distributeurs dépendent de l'ACDLec.

Leclerc est une marque concédée à titre gratuit à l'ACDLec par E. Leclerc pour une durée de 30 ans renouvelable.

Il existe sept commissions au sein de l'association :

- une commission des prix qui impose le respect d'un prix maximal par produit ;
- une commission des finances qui détecte les magasins défaillants ;
- une commission d'agrément qui attribue ou retire le nom de l'enseigne aux magasins ;

- une commission communication ;
- une commission commerciale ;
- une commission innovation et développement ;
- une commission internationale.

L'adhérent qui souhaite quitter le mouvement doit faire une offre préalable au groupement.

Enfin Leclerc a adhéré à l'EMD en 1997.

- **Centrale d'achat : Galec**

Organisation en groupes de travail (GT) :

- 19 pour l'achat des produits, répartis par famille et constitués d'un adhérent patron du GT et de quatre à cinq adhérents chefs d'équipe nommés par le patron.
- 5 groupes de travail fonctionnels pour la qualité, l'informatique, la communication, les études marketing et les opérations nationales.

À noter qu'il n'existe aucun groupe de travail opérationnel pour les approvisionnements, par exemple, qui dépendent des SCA régionales.

- Lancement en 1999 de l'Union des Coopératives Lucie avec Système U.

- **Moyens logistiques**

Leclerc dispose d'une infrastructure logistique propre, composée d'une vingtaine d'entrepôts et d'un site au Havre pour les produits importés.

Il existe trois modes d'approvisionnement : livraison directe, *via* entrepôts et *via* grossistes.

- **Mode d'exploitation des magasins**

E. Leclerc est propriétaire de la marque Leclerc mais les points de vente appartiennent aux adhérents (pas plus de deux magasins par propriétaire), qui s'engagent à respecter la charte Leclerc. Les nouveaux adhérents (qui travaillent en couple) sont cooptés par le système du parrainage.

ÉLÉMENTS DU MARKETING MIX

- **Positionnement marketing**

Acheter moins cher pour vendre moins cher.

- **Offre produit**

Gamme : traditionnellement axée sur les marques nationales. Mais développement des marques de distributeurs depuis avril 1997 sous le label « Repère », et des produits Eco + (de 630 à 850 références).

- **Part de marché des marques de distributeurs en valeur : 21,0 %.**

- **Communication**

- Grands médias : 147 537 euros.

- Prospectus :

Nombre : 804

Au national : 21 ; régional : 373 ; en local : 410.

Nombre de produits par prospectus : 131.

Opérations thématiques : le « Trophée des prix » (ex « Olymprix » en mai/juin) ; « Affaire de prix » (octobre/novembre) ; « les 50 ans » (mars/avril 2000).

- **Carte de fidélité**

E. Leclerc Privilège : Le client reçoit un atout pour 15 € d'achat ; pour 100 atouts, il bénéficie d'un bon d'achat de 15 € et au maximum de 75 € pour 300 atouts. Elle fait augmenter par ailleurs la valeur des « tickets Leclerc » de + 25 %.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

DV au total France	15,3 %
DV en hypermarché	27,2 %
DV en supermarché	2,7 %
Chiffre d'affaires/m ²	12 700 €
Magasin principal	40,0 %
Magasin secondaire	28,0 %
Magasin occasionnel	32,0 %
Pénétration	56,2 %
Taux d'attachement	28,2 %
Panier moyen en somme dépensée	30,2 €

- **Image auprès des clients :**

Très bonne image et en forte progression : 1^{er} sur les prix, les promos, les prospectus, l'information consommateur, le choix, les MDD ; 2^e sur la publicité et le plaisir de faire ses courses.

AXES DE DÉVELOPPEMENT

- Croissance en France tirée par le maintien d'un bon positionnement prix et la poursuite du succès du ticket Leclerc « Leclerc est moins cher sur tout ».

- Développement de la marque « Éco plus » pour lutter contre le hard discount.
- Reconquête de galeries marchandes pour y développer des surfaces spécialisées : espace culturel, parapharmacie, sport, parfumerie, voyage.
- Un système d'information de plus en plus opérationnel.
- Alliance avec le groupement d'indépendants Conad n° 2 en Italie :
 - Développer un réseau d'HM à l'enseigne Leclerc (5 à ce jour)
 - Renforcer sa puissance d'achat

LA NÉGOCIATION

Leclerc a toujours défendu la décentralisation tant au niveau régional que local en magasin.

- **Le référencement**

Au niveau national, la gamme, précisée en fonction des conditions générales de réduction de prix (donc du surfacture), et du cadre de l'accord annuel, est véritablement référencée par les entrepôts au travers des négociations régionales par l'intermédiaire des 16 SCA.

Ultérieurement, des négociations locales sont nécessaires pour assurer la présence des produits en magasin.

- **La communication**

Comme pour les référencements, il existe trois niveaux de prospectus :

- les nationaux (le « Trophée des prix » par exemple), traités dans l'accord annuel mais dans le cadre du budget redonné par la centrale aux magasins ;

- les régionaux, où chaque SCA indépendante met en place sa propre stratégie prospectus ;
- les locaux, où chaque magasin en fonction de sa zone de chalandise et de sa politique, émet des prospectus.
- **Le budget régional**
Des budgets régionaux, en dehors de l'accord annuel national, sont négociés au niveau de chaque SCA.
- **Le trade marketing**
Le ticket Leclerc : de 15 % à 25 % de la valeur du produit (facturé à l'industriel sur les produits vendus et non pas commandé) en bons d'achat sur des centaines de produits tickets.
- **Le merchandising**
Le groupe de travail marketing coordonne la politique merchandising qui reste décentralisée : force de propositions, banque de données à la disposition des magasins mais aucune directive.

4. Le consommateur en magasin

L'analyse des comportements des consommateurs devant chaque rayon, leurs achats réels matérialisés par la scanérisation en caisses de sortie constituent la quatrième et dernière variable du commercial mix.

Les informations provenant du consommateur en magasin sont importantes pour le compte clé ou directeur d'enseigne. Elles lui permettent d'apprécier la justesse de la politique marketing et commerciale de son entreprise.

Quel est le temps qui s'écoule entre le moment où le consommateur arrive sur le rayon et celui où il met sa marque ou son produit dans le caddie ?

Est-il plus ou moins long que celui consacré à l'achat des marques et produits concurrents ?

Se modifie-t-il si la marque ou le produit en question change de place dans le linéaire ?

À hauteur des yeux ou pas ? En facing, en rack, ou en palette au sol ? Dans la gondole ou en tête de gondole ? Une baisse de prix de la marque ou du produit provoque-t-elle une accélération de la rotation des ventes sur le point de vente ? L'animation ou la promotion de la marque ou du produit entraîne-t-elle une accélération du trafic sur le rayon et un enthousiasme du consommateur ?

La publicité sur le lieu de vente et la mise en avant de la marque ou du produit sont-elles bien visibles et identifiables par les consommateurs du rayon, etc. ?

Autant de questions auxquelles il est important de répondre le plus factuellement possible. Les sociétés de panel Nielsen, Iri-Sécodip jouent ici un rôle de première importance. Comme toute autre société d'études *ad hoc*, elles procèdent pour le compte de leurs clients industriels (pour le compte clé) à des relevés de présence, de prix, de mises en avant, de linéaires, etc. En reliant les chiffres aux volumes correspondants audités sur les marques ou les produits, elles proposent à leurs clients industriels des outils de simulation et donc d'optimisation des situations à privilégier dans les magasins de tel format et de telle enseigne.

A-t-on intérêt à dupliquer une gamme ? Avec quel écart doit-on fixer le prix de vente consommateur de telle marque par rapport à la marque distributeur du marché considéré ?

Quel est le meilleur mix promotionnel : produit en plus, baisse de prix, prime, animation-dégustation, ou mise en tête de gondole ? Quel est l'optimum du nombre de facings de la marque en linéaire ?

Dans ces relevés terrain, la propre force de vente de l'industriel joue un rôle important. Bien souvent, c'est elle qui procède au relevé de l'information dans les magasins, à l'aide d'outils informatiques de plus en plus sophistiqués. Ce qui permet au compte clé ou au directeur d'enseigne de vérifier l'application des accords en centrale sur le terrain et de préparer, le cas échéant, ses arguments chiffrés pour sa prochaine visite.

La gamme négociée avec la centrale est-elle bien présente ? Quelle est la marge avant fixée par la distribution ? Les mises en avant ou têtes de gondoles négociées dans le cadre d'un prospectus ont-elles bien été montées dans l'ensemble des magasins ? Les accords en nombre de facings ou nombre de racks et palettes au sol dans telle ou telle centrale sont-ils bien respectés ?

D'autres informations plus qualitatives proviennent de la force de vente au travers de ses discussions avec les acheteurs et chefs de rayon des centrales régionales et des magasins :

Tel nouveau produit ou conditionnement tourne-t-il dans les magasins ?

Comment un nouveau packaging (avec poignée par exemple) est-il perçu par les consommateurs ? De quelle façon sont vécues les dernières animations-dégustations dans les points de vente ? Les anima-

trices étaient-elles performantes ? La publicité sur le lieu de vente (PLV) de l'opération a-t-elle pu être facilement mise en place dans les magasins ?

Autant d'informations riches et très utiles pour le compte clé dans sa négociation, dans son suivi avec ses clients que sont les centrales d'achat et les enseignes.

Le décor est planté.

Les quatre variables du commercial mix sont fixées. La partie peut se jouer. Les trois coups de la négociation sont frappés. Encore faut-il bien la préparer !