

## **DOSSIER 2**

### **L'ASSORTIMENT DE SYSTÈME U ET SA STRATÉGIE DE MARQUES DE DISTRIBUTEURS**

Le rôle des distributeurs a évolué et il y a maintenant 30 ans que les distributeurs n'ont plus un simple rôle de détaillant : ils sont également gestionnaires de leurs propres marques (MDD). Système U intègre cette évolution dans la composition de son assortiment et s'interroge sur la stratégie de développement de ses marques face aux nouvelles tendances de consommation.

**2.1. Quels sont les critères génériques et spécifiques utilisés pour constituer un assortiment d'un magasin U ?**

**2.2. Proposez une classification des MDD de Système U et formulez des recommandations concernant la composition du portefeuille de MDD de Système U.**

**2.3. Quelles ripostes stratégiques des marques nationales Système U doit-il anticiper ?**

**2.4. Identifiez les variables explicatives du comportement du consommateur en matière de MDD.**

**2.5. Quels sont les modèles de prise de décision susceptibles d'expliquer l'arbitrage du consommateur entre une marque nationale et une MDD pour l'achat d'un produit ?**

**2.6. Élaborez un questionnaire permettant la mise en œuvre de ces modèles de prise de décision.**

#### **ANNEXES**

Annexe 2.1 - L'offre produits chez Système U (source U)

Annexe 2.2 - L'évolution des MDD sur le marché des produits de grande consommation

Annexe 2.3 - La place des MDD sur le marché des Produits de Grande Consommation (PGC) et du Frais en libre service (Frais LS)

Annexe 2.4 - La place des MDD dans l'assortiment de Système U

Annexe 2.5 - La prise de décision des consommateurs face aux MDD

## Annexe 2.1 - L'offre produits chez Système U (source U)

L'offre produits chez Système U est l'ensemble des produits mis à disposition du magasin U par la centrale nationale (située à Rungis dans le 94) et les centrales régionales réparties sur la France. Système U possède quatre centrales régionales (CR) : CR Ouest (à Nantes), CR Est (Mulhouse), CR Nord-Est (Caen) et CR Sud (Montpellier).

Système U est une structure coopérative moderne qui est organisée :

- Au niveau local pour la proximité
- Au niveau régional pour la gestion partagée
- Au niveau national pour la puissance d'un groupe

C'est dans l'esprit du libre choix, qui consiste à proposer le bon produit, au bon endroit, au bon prix et au bon moment, que chaque magasin U constitue son offre produits.

Chaque magasin U Associé est libre de construire sa propre offre avec des produits issus du :

1. Tronc d'Assortiment Commun (TAC)
2. Complément d'Assortiment Régional (CAR)
3. Complément d'Assortiment Local (CAL)

1. Elaboré à l'échelon national, le TAC est composé de produits de grandes marques, de produits U et de produits économiques. Au total, c'est près de 9 000 références qui sont communes à toutes les centrales régionales et donc à tous les magasins U. En moyenne, le TAC constitue 75 % des références d'un magasin U.
2. Le CAR constitue l'offre de produits régionaux conçue par chaque centrale régionale. En proposant ces produits dans leurs magasins, les Nouveaux Commerçants affirment leur identité régionale et leur implication auprès des PME Françaises. En moyenne, le CAR constitue 20 % des références d'un magasin U.
3. Le CAL est élaboré soit au niveau départemental par les Groupes d'Echanges et de Propositions (GEP)<sup>1</sup>, soit au niveau même du magasin par un partenariat direct avec les fabricants. C'est le tissu économique local qui est sollicité et mis en valeur. En moyenne, le CAL constitue 10 % des références d'un magasin U.

Dans les magasins U, le consommateur peut observer la cohabitation de différentes catégories de marques dont chacune exerce une fonction précise. Il a le choix entre

1. les produits à marque nationale,
2. les produits économiques,
3. les produits régionaux et locaux et
4. les produits U

1. les produits à marque nationale sont des produits la plupart du temps *leaders* ou *challengers*, à très forte notoriété, incontournables, des marques nationales fabriquées par des grands groupes, le plus souvent multinationaux (Kraft, Danone, Nestlé...). Ces marques sont soutenues par une publicité intense et de nombreuses opérations promotionnelles, garantissant généralement d'une bonne qualité et dont le prix est élevé et les parts de marché prépondérantes.
2. les produits économiques rassemblent des premiers prix, qui sont une réponse à une demande de produits à bas prix. Ces marques à faible notoriété ont pour rôle de participer à l'image plus ou moins discount du distributeur pour répondre aux besoins de clients qui se tournent de plus en plus vers les hard-discounts. On désigne ces produits sous le nom de produits génériques et

<sup>1</sup> Les GEP sont constitués des associés du groupement qui se réunissent une fois par mois pour confronter leurs idées, et mettre en place leurs actions communes.

leur qualité est acceptable, voire médiocre. Ils se rapportent à des achats peu impliquant pour les clients.

3. les produits régionaux et locaux sont des produits complémentaires, fabriqués majoritairement par des PME. Ces produits sont de plus faible notoriété au niveau national que les grandes marques, mais bénéficient d'une forte notoriété régionale ou locale. Ce sont souvent des marques régionales, voire locales de bonne qualité et correspondent à une spécificité régionale (la tapenade par exemple).
4. les produits U, exclusivement présents dans les magasins U, sont fortement et de plus en plus représentés dans leur assortiment.

La centrale nationale située à Rungis (94) détermine ainsi, dans l'esprit du libre choix et en collaboration avec les régions (pour le CAR et CAL), la part de chacune de ses catégories nécessaire à la satisfaction des clients.

Les magasins U entretiennent une relation commerciale avec 3 000 PME dont les produits représentent 55% du chiffre d'affaires total des magasins U. Les produits des PME à leurs marques représentent 30,2% du chiffre d'affaires de Système U et 88 % des produits U.

La répartition du chiffre d'affaires des PME par catégorie de produit est la suivante :

1. les produits à marque nationale : 38 %
2. les produits économiques : 4 %
3. les produits régionaux et locaux : 21 %
4. les produits U : 37 %

Dans chaque centrale, nationale et régionale, un « Monsieur PME » a été nommé pour faciliter la relation de partenariat avec les PME. Cette personne assure trois missions :

- Faciliter et suivre les contacts avec les PME
- Chercher les PME les plus performantes
- Proposer des informations et des rencontres aux PME.

## **Annexe 2.2 - L'évolution des MDD sur le marché des produits de grande consommation (source interne U)**

Le concept de MDD a beaucoup évolué en quelques années, pour devenir aujourd'hui un véritable outil stratégique pour le distributeur. Leur part de marché des MDD n'a cessé de progresser au cours des dernières années et ce sur tous les marchés de grande consommation, grignotant des parts de marchés aux marques nationales.

Le terme marque de distributeur (ou produit à nos marques) est défini comme un produit fabriqué (le plus généralement par un industriel ou une PME sous-traitants) par ou pour le compte d'un distributeur (sur la base d'un cahier des charges défini par celui-ci), et vendu uniquement dans ses propres magasins et sous sa propre responsabilité.

Phénomène très ancien, les MDD ont probablement vu le jour en Grande-Bretagne en 1869 avec l'enseigne Sainsbury. Suivi en France par Casino en 1901, qui propriétaire d'usines, appose sa marque sur des produits d'épicerie-confiserie, de charcuterie, de parfumerie, de droguerie ou encore de liqueurs, de sirops et de limonade. Néanmoins, il faut attendre avril 1976, année charnière pour les MDD en France, pour que celles-ci prennent leur essor avec les « Produits Libres »<sup>2</sup> de Carrefour. Avec une sélection de « 50 articles aussi bons, moins chers » sans marque, dans le secteur de l'épicerie, Carrefour a fait créer ces produits génériques pour son compte pour se différencier de ses concurrents. De qualité correcte, ils sont vendus à un prix inférieur au prix des grandes marques, grâce aux économies réalisées sur le packaging et la communication et plus globalement sur les coûts marketing. Les concurrents suivirent rapidement Carrefour en proposant des produits « drapeaux » : simples pour Cora, blancs pour Continent, oranges pour Euromarché, familiaux pour Mammouth...

Petit à petit, les produits drapeaux sont abandonnés par la plupart des distributeurs et cèdent le pas aux marques d'enseignes. Les MDD de Système U ont naturellement évolué dans ce sens, ainsi que celles des concurrents. Ces marques engagent pleinement l'enseigne en se renforçant en qualité et en visuel.

Longtemps perçues, à juste titre, comme des *me-too* ou banales copies de marques nationales vendues moins chères, les MDD ont su au cours du temps se forger une image plus valorisante sur d'autres variables que le prix, comme le développement durable, le terroir, le commerce équitable, la naturalité, la santé, les enfants. Elles ont pu s'élargir à d'autres clients.

En effet, au fil des années, ces marques n'ont cessé de progresser, d'évoluer, de se valoriser pour devenir un véritable outil stratégique pour le distributeur, une arme puissante contre les marques nationales, et pour contre attaquer les concurrents. La loi LME ne fait qu'accentuer cette tendance: Avant elle, les lois Galland (1996) et Dutreil II (2006) incitaient déjà nombre de distributeurs à élargir leurs gammes de MDD et à les retravailler au niveau du marketing pour dépasser le simple rapport qualité/prix sur lequel elles se sont toujours appuyées. La tendance actuelle consiste plutôt à développer sa propre originalité, à innover et à monter en gamme.

Progressivement les MDD ont fait preuve d'originalité, ont élargi leur gamme de produits à plus forte valeur-ajoutée et elles se sont enrichies de gammes complémentaires ciblant des segments spécifiques de marché. C'est ainsi que sont apparus les MDD « premium », à l'image des distributeurs anglo-saxons comme Tesco en Grande-Bretagne. Ces MDD de qualité sont originales, voire innovantes et vendues à un prix proche de celui des grandes marques. Les distributeurs n'hésitent pas à s'attaquer à des niches. Les dernières en date, sont des MDD spécialisées, spécifiques, conçues pour des communautés ou des profils de consommateurs et répondant à des occasions de consommations (produits du terroir, équitables, bio, ethniques...). L'enrichissement des MDD a permis aux distributeurs de se doter d'un véritable portefeuille de marques propres leur permettant de cibler différents segments de marché et de répondre à une demande de plus en plus hétérogène.

Plus récemment, la tendance est de développer les produits maison dans la zone « marché », en produits frais préemballés. Système U Fraîcheur recense 100 références en boulangerie, Boucherie, Fruits et Légumes. De même, Saveur U développe son offre en fromage et charcuterie.

Cette progression des MDD vient naturellement entraver celle des marques nationales qui parfois ont du mal à préserver leurs avantages distinctifs.

Mais, ce développement poussé des MDD a son revers et suppose un renforcement des structures des distributeurs en marketing et en contrôle de qualité.

**Tournez la page S.V.P.**

<sup>2</sup> Ils seront arrêtés en 1985.

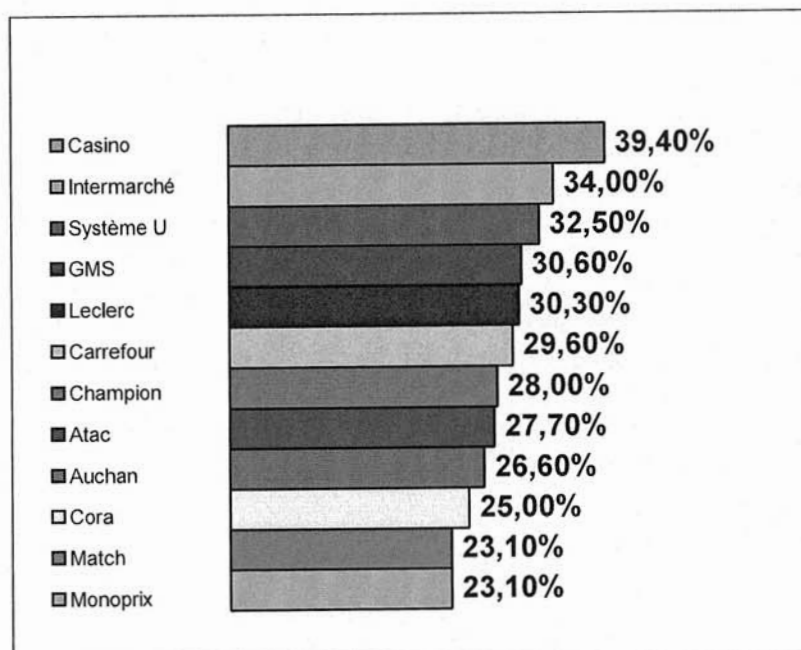
### Annexe 2.3 - La place des MDD sur le marché des Produits de Grande Consommation (PGC) et du Frais en Libre Service (Frais LS)

Le poids des MDD n'a cessé de croître sur le marché des produits de grande consommation en général et des produits alimentaires en particulier. La conjoncture économique leur est particulièrement favorable. Même si les prix des matières premières ont augmenté et que leur prix corollairement a augmenté plus fortement que ceux des MN, elles restent significativement moins chères que les produits des MN. Selon TNS Worldpanel, en 2008 la part de marché en valeur des MDD dans les ventes en PGC et Frais LS des hypers et des supermarchés ne cesse de croître pour atteindre 30,2%. Au cours de la dernière décennie, cette poussée des MDD s'est accélérée.

Certes, la pénétration des MDD est inégale selon les catégories de produits et varie selon le secteur de plus de 10 % à plus de 50 % en valeur<sup>3</sup> : la charcuterie LS (50,1 %), la saurisserie et poissons fumés (49,2 %) et les surgelés (45,1 %) obtiennent les meilleurs scores, ainsi que tous les produits pour lesquels les consommateurs ne constatent pas de différences de qualité. Les parts de marché des MDD sont faibles pour les produits à forte implication (café, lessive, cosmétique, diététique infantile, vins, ...) et sur lesquels les clients sont sensibles aux différences de qualité. Elles ne dépassent pas, par exemple, les 11 % dans l'Hygiène-Beauté (10,8 % en valeur). Néanmoins, la progression est constante dans l'ensemble des familles de produit à l'exception de la saurisserie et poissons fumés depuis 2008 (49,2 % en 2008 vs 49,7 % en 2007).

Comme la tendance générale, la marque U n'a cessé de se développer. Sa part de marché en valeur est de 32,50 % pour ses produits PGC et Frais LS en 2008, la situant en troisième position parmi les enseignes Françaises avec un nombre de produits souvent moins important que ses concurrents (cf. Tableau ci-dessous).

#### Part de Marché en valeur des MDD PGC – Frais LS par enseigne en 2008<sup>4</sup>



Source : Référenceigne Expert 2008- TNS Worldpanel

<sup>3</sup> Référenceigne Expert 2008, TNS Worldpanel.

<sup>4</sup> Par GMS, il faut entendre les hypermarchés, les supermarchés, les hard-discounts, les supérettes.



## Annexe 2.4 - La place des MDD dans l'assortiment de Système U (Source U Mag)

Les MDD occupent une place prépondérante dans l'assortiment de Système U qui leur accorde une attention toute particulière. Elles n'ont jamais autant pesé dans l'assortiment de l'enseigne jusqu'à devenir un axe majeur de différenciation par rapport à la concurrence. Elles sont devenues le premier vecteur de rentabilité des points de vente avec la nouvelle réglementation.

La vocation première des produits à la marque U est d'offrir le meilleur rapport qualité/prix du magasin. Mais au-delà de la seule considération économique, ces produits contribuent à l'image des Nouveaux Commerçants et portent leur valeur de proximité, de qualité et de modernité. L'enseigne travaille au développement et au renouvellement des gammes en lançant près de 600, voire 1 000 références par an depuis 2007.

### La conception des produits à la marque U

Le travail de conception des produits à la marque U est le résultat d'une recherche constante d'adéquation entre les besoins des clients et les valeurs de l'enseigne : proximité, qualité et modernité.

En fonction des propositions de fournisseurs et des études de marché réalisées par le chef de produit, il est décidé de créer un produit. A partir de là, les caractéristiques du produit (goût, prix, priorités) sont définies en commun par l'ensemble des équipes. Ces produits sont le fruit d'un travail d'équipe qui fait converger les compétences des chefs de produits, des ingénieurs qualité, et emballage, du marketing, du packaging et de la communication.

Un appel d'offres est alors lancé auprès des fournisseurs et un pré-cahier des charges (fiche d'identité du produit) est élaboré. Ce premier document est envoyé par le chef de produit à tous les fabricants répondant à son appel d'offre. Celui-ci est rédigé en collaboration avec les ingénieurs Qualité U qui y incluent le respect des normes de qualité et de sécurité alimentaire des MDD. L'ensemble des exigences et des besoins de Système U en matière de MDD est spécifié dans un cahier des charges. Ce dernier est complété et spécifié au fur et à mesure de la relation (par exemple les recettes sont élaborées en commun, le produit est « habillé »). Système U contrôle régulièrement les fabricants en réalisant des audits des sites de production (400 audits par an), ainsi que les MDD avec l'aide de laboratoires agréés. Ces vérifications sont d'autant plus importantes qu'elles garantissent la qualité des produits et permettent à Système U de sélectionner de façon plus sûre les fabricants qui fabriqueront leurs marques. Arrivé dans les rayons, le produit est soutenu par des mises en avant et des promotions.

### Les gammes U présentes dans le portefeuille de MDD de Système U

Les produits à la marque U s'adaptent aux attentes de plus en plus pointues des clients. C'est ainsi que des gammes U différenciées et évolutives ont été créées en fonction des univers de produits repérés et se sont développées sur de nouveaux marchés (accessoires pour animaux en 2008).

L'offre continue à s'élargir en magasins, à s'émanciper des marques nationales, à proposer des concepts produits de plus en plus originaux. « *Nous allons développer des marques à bénéfice transversal ou à thématique forte* », résume Jean-Christophe Jaunait, chargé de mission pour le développement de la marque U. Pour ce faire, Système U donne à ses marques plus riches un vrai contenu. A savoir une thématique et un positionnement porteur, des recettes ou des formules plus élaborées, un packaging donnant plus de personnalité et d'originalité aux marques U et une communication porteuse d'un message propre.

Le portefeuille MDD de Système U se compose ainsi en 2008 des sept gammes suivantes :

**Tournez la page S.V.P.**

La **gamme « Bien Vu ! »** (480 références) est la réponse des magasins U en matière de produits économiques. Positionné, sur le prix et le meilleur niveau de qualité possible, « Bien Vu ! » poursuit trois objectifs majeurs : augmenter le taux de nourriture de l'enseigne, limiter l'évasion des consommateurs vers le hard-discount et fidéliser les consommateurs en quête de produits premier prix. Cette marque est présente dans de nombreux rayons comme l'entretien, le bazar et l'alimentaire.

La **gamme des « Produits U »**, cœur de marché, propose des produits de qualité équivalente à celle des grandes marques à un prix inférieur de 20 à 25 %. Produits standards du quotidien, ils se déclinent en alimentaire (avec 2 900 références, essentiellement en épicerie), et dans les rayons bazar (1 200 références) et textile (1 100 références), afin de répondre à tous les besoins de la famille et de la maison. Sélectionnés avec soin, ils ne cessent d'évoluer et de se développer. La gamme a été modernisée dans ses conditionnements et enrichie de plusieurs sous niveaux de gamme, comme par exemple la Marque Nutrition U qui regroupe des produits sur le plan de leur profil nutritionnel et de leur composition (taux de sel, de sucres et de matières grasses).

La **gamme « Les Saveurs U »** (250 références) est la marque « culinaire » des magasins U. Des produits qualitatifs sont composés d'ingrédients soigneusement sélectionnés selon leur origine. Les recettes sont originales et perpétuent les traditions de la gastronomie française ou étrangère et le savoir-faire des terroirs, symboles du bon goût et du bien-manger français. Elles sont fabriquées en respectant les normes élevées de qualité. Leurs traits d'image concernent la typicité, la tradition, l'authenticité, la qualité supérieure, l'originalité, le passé idéalisé et le plaisir convivial.

La **gamme « Premierôle »** (615 références) répond à la stratégie de développement de l'activité textile des Nouveaux Commerçants. Elle a été créée pour bénéficier des atouts d'une marque. En développant une offre textile sous la griffe Premier Rôle, les Nouveaux Commerçants souhaitent maîtriser la cohérence de leur offre, mettre en avant un style, capitaliser sur l'image des produits et tendre vers un niveau de qualité irréprochable.

La **gamme « Bio U »** (20 références) rassemble des produits alimentaires respectueux de l'environnement qui sont sélectionnés selon un cahier des charges rigoureux respectant la réglementation du mode de production biologique. Tous les produits U sont certifiés sans OGM.

La **gamme « U Ecologique »** (13 références) avec la caution ecolabel regroupe des produits d'entretien favorables à l'environnement (sans phosphates, formule d'origine végétale).

La **gamme « By U »** (100 références) s'adresse à l'ensemble de la famille et représente la marque récente en Hygiène-Beauté des magasins U. Elle se décline en plusieurs lignes : Beauté By U, Bien Être By U, Soins By U, Bébé By U, Homme By U, Solaire By U. A des prix accessibles, elle reste qualitative et innovante.

Le portefeuille MDD de Système U n'a cessé de s'accroître de références pour atteindre en 2008 près de 6680 références et il profite du soutien de la publicité télévisée permettant d'accroître sa notoriété.

Les produits à la Marque U représentent 18,4 % du nombre de références, 32,5 % du chiffre d'affaires des magasins U, 37 % de la marge et 50 % de la croissance. De 600 à 1 000 nouveaux produits sont proposés chaque année<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Données communiquées par Système U.

## Annexe 2.5 - La prise de décision des consommateurs face aux MDD

Les ménages Français se préoccupent de plus en plus de leur pouvoir d'achat qui occupe le devant de la scène, d'autant que la conjoncture est difficile. La préoccupation du pouvoir d'achat pousse les consommateurs vers les MDD et le hard-discount. Les MDD subissent un regain d'intérêt et connaissent un véritable succès en 2008, aussi bien de la part des consommateurs qui ont accru leur achat de MDD, que de la part des distributeurs qui ont augmenté l'offre de MDD dans leur assortiment. En effet, tous les types de foyers ont consacré une part plus importante de leurs dépenses aux MDD.

Les consommateurs achètent désormais ces produits parce qu'ils estiment que leur qualité est comparable à celle des marques nationales. Dès qu'un consommateur se rend compte que la qualité des marques de distributeur est comparable à celle des marques nationales et que cette qualité est constante, il n'hésite pas à laisser tomber les marques nationales. Plusieurs études montrent que le consommateur ne voit pas de différence entre MDD et MN. Selon TNS Worldpanel<sup>6</sup>, 60,4 % des personnes interrogées sont tout à fait d'accord (15,6 %) et d'accord (44,8 %) avec l'affirmation que les MDD sont d'aussi bonne qualité que les grandes marques.

De même, plusieurs études montrent qu'il existe un lien étroit entre les ventes de marques de distributeur et la situation économique : lorsque les temps sont durs, les consommateurs ont tendance à acheter davantage les produits des marques de distributeur ; lorsque l'économie est forte, ils préfèrent les produits de marques nationales.

Ils semblent vouloir désormais obtenir des produits de grande qualité à des prix abordables.

Les consommateurs sont devenus très exigeants, car ils sont beaucoup mieux informés. Ils veulent un juste milieu entre la qualité et le prix.

### *Un changement d'attitude à l'égard des MDD*

Les résultats d'autres enquêtes convergent sur le constat d'une réévaluation des MDD par les consommateurs. Par exemple, l'enquête Commerce 2005 du CREDOC a montré que les produits MDD et premiers prix font l'objet d'une évaluation de plus en plus favorable. Plus d'une personne interrogée sur deux estime que ces produits sont de qualité égale à ceux des marques connues, et près de 3 personnes sur 4 jugent que la qualité des produits MDD est égale à celle des produits de grandes marques. Ces chiffres sont en très sensible augmentation par rapport à ceux observés lors d'enquêtes antérieures du CREDOC.

L'achat de MDD ne serait plus perçu exclusivement comme un "second best" par les consommateurs, témoignant d'un renoncement aux grandes marques en raison de la force de la contrainte budgétaire. Pour nombre d'observateurs, ce type de résultats témoigne du fait que les consommateurs ont changé de référentiel. L'attractivité d'une offre s'évaluerait de plus en plus à l'aune du prix et du niveau de qualité associé aux MDD. Les marques d'industriels tendent ainsi à devenir le haut de gamme des marchés, ce qui – comme le note très justement Kapferer – les fait passer d'un "*business model de fort volume à faible marge au business model inverse*". Autrement dit, le recul de la part de marché des marques peut s'interpréter comme la manifestation de ce que l'écart de prix, entre les produits de marque et les MDD (qui s'est accentué jusqu'en 2005), est de moins en moins perçu comme correspondant à une différence objective de qualité. Le fait que la réduction de cet écart de prix depuis 2005 n'ait pas enrayer la tendance témoigne d'un phénomène d'hystérésis : une fois que le pas de consommer des MDD a été franchi et que l'apprentissage du niveau de qualité de ces produits a été réalisé, la résorption de l'écart de prix à l'origine du déplacement de la demande ne suffit pas à faire revenir à la situation initiale. Ceci explique sans doute que le volume des ventes de produits de grandes marques soit devenu très dépendant de l'effort promotionnel, comme l'illustre une étude Nielsen selon laquelle, entre avril 2006 et avril 2007, l'essentiel de la croissance des marchés en marques nationales est dû aux promotions (ce qui signifie que le volume des ventes des produits ne bénéficiant pas de soutien promotionnel – le "fond de rayon" – est en recul).

<sup>6</sup> Référence Expert 2008, TNS Worldpanel.



Comment expliquer ce changement de perception et d'attitude des consommateurs à l'égard des MDD et des marques ? Plusieurs éléments d'explications complémentaires peuvent être avancés.

Tout d'abord l'idée d'une maturité croissante de consommateurs, très au fait du fonctionnement de la société de consommation. Ils sont de plus en plus nombreux à avoir fait l'apprentissage de la valeur client apportée par les MDD. La diffusion d'une culture de "l'achat malin" a progressivement estompé le caractère dévalorisant que l'achat de produits à MDD pouvait avoir pour certaines catégories de consommateurs. La croissance du hard-discount, chacun le sait, est en partie imputable au fait que sa clientèle s'est progressivement élargie bien au-delà des catégories sociales à faibles revenus. Cette évolution des mentalités a très certainement été favorisée par le fait que l'appétit de consommation a récemment été relancé par l'apparition en grappe d'un ensemble de nouveaux biens et services, pour la plupart issus des NTIC. Le malaise exprimé par une très large fraction de la population à l'égard de l'évolution de son pouvoir d'achat est, pour beaucoup, moins la conséquence d'une réduction effective du revenu disponible, que celle d'un pouvoir d'achat qui augmente sensiblement moins vite que le "vouloir d'achat". Pour satisfaire sans délai leurs envies nouvelles, les consommateurs ont été incités à opérer des arbitrages dans l'allocation de leur budget, dont les produits de grande consommation en général et les grandes marques en particulier ont fait les frais. Finalement, beaucoup de consommateurs ont réalisé que la perte de bien-être associée à la substitution de MDD à l'achat de grandes marques s'est révélée bien modeste, surtout comparée aux gains procurés par l'accès aux nouveaux biens et services, souvent beaucoup plus "impliquants".

#### ***Une économie des marques en crise ?***

Un deuxième facteur d'explication renvoie plus directement à l'économie des marques. Les grandes marques souffriraient d'une perte de leur avantage concurrentiel en matière de qualité et d'innovation.

Perte de dynamisme innovateur des grandes marques ? Réduction des délais d'imitation de la part des MDD ? Les deux facteurs ont sans doute une part de responsabilité. La conséquence est une menace directe sur le modèle économique même des marques : innover et promouvoir une marque suppose l'engagement de coûts fixes de R&D et de marketing qu'il s'agit de rentabiliser sur un important volume de ventes. Les coûts de R&D "imitative" des productions à MDD (en tout cas pour les MDD "cœur de marché") sont sensiblement plus faibles et les coûts marketing extrêmement réduits. Les marques d'industriels sont donc naturellement pénalisées sur le terrain des coûts. A ce handicap s'ajoute celui de l'existence d'un taux d'échec important dans le lancement de nouveaux produits, qui pèse bien sûr sur les coûts. Une des raisons de cette importance du taux d'échec tient à l'objectif des distributeurs d'optimiser l'usage des linéaires et d'accélérer la rotation des stocks : un nouveau produit qui ne trouve pas rapidement sa clientèle sera ainsi rapidement remplacé par un autre, garant d'un meilleur rendement immédiat.

Dans cette perspective, enrayer la montée des MDD implique pour les grandes marques de renforcer leur capacité d'innovation : experts des technologies et de la demande de leurs produits, les industriels de marque doivent affirmer une capacité à renouveler régulièrement et profondément leur offre de manière à reconstituer en permanence leur avantage concurrentiel menacé par l'imitation et ainsi reconquérir l'intérêt stratégique qu'ils représentent pour les distributeurs, à travers leur capacité à animer le marché, à redynamiser les catégories, à tirer les marchés vers le haut. L'idée que le salut des grandes marques passe par le renforcement de l'effort d'innovation est soutenue notamment par l'étude de Kumar et Steenkamp réalisée sur 32 pays et un grand nombre de produits de grande consommation, qui met en évidence que c'est dans les catégories à faible activité d'innovation que le succès des MDD est le plus fort.

## **DOSSIER 3**

### **STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT ET IMPLANTATION D'UN POINT DE VENTE**

Le groupe Système U prévoit une croissance de 4 % de son chiffre d'affaires en 2009, a indiqué son président, Serge Papin, dans un entretien aux « Echos ».

En 2007, Système U a réalisé un chiffre d'affaires de 16,76 milliards d'euros (TTC et carburant compris), en hausse de 7,4 % sur un an. Compte tenu d'une inflation de 3.5 % sur les produits alimentaires (l'essentiel des ventes des Magasins U), le groupe anticipe de meilleures performances pour les années à venir, et ce, malgré la perspective d'une crise économique. Cette anticipation repose en grande partie sur une stratégie d'implantation assurant un meilleur maillage du territoire. Ainsi, 185 000 mètres carrés supplémentaires seront ouverts l'an prochain, soit trois fois plus qu'en 2008. Le service marketing souhaite mettre à la disposition des associés potentiels une méthodologie d'étude d'implantation.

**3.1 Présenter une méthodologie pour réaliser une étude d'implantation.**

**3.2 Appliquer cette méthodologie au projet d'implantation d'une enseigne SUPER U présenté en annexe. Indiquer les études complémentaires à réaliser pour apprécier la faisabilité de ce projet.**

**3.3 Évaluer le chiffre d'affaires potentiel.**

**3.4 Déterminer la rentabilité de cette opération à trois ans sur la base d'une hypothèse de progression de ce chiffre d'affaires de 5 % par an.**

**3.5 Commenter vos résultats et proposer des solutions pour renforcer la rentabilité de ce point de vente.**

#### **ANNEXES**

Annexe 3.1 - Le projet de l'enseigne Super U

Annexe 3.2 - L'économie picarde en 2007

Annexe 3.3 - Equipement commercial en Picardie en 2007

Annexe 3.4 - Accessibilité aux commerces et aux services en Picardie

Annexe 3.5 - Caractéristiques commerciales de la zone d'implantation

Annexe 3.6 - Dépenses commercialisables des ménages et IDC zone de chalandise (Indices de Disparités des dépenses de Consommation)

Annexe 3.7 - Taux d'emprise en fonction des zones d'attraction

Annexe 3.8 - Matrice des charges

## Annexe 3.1 - Le projet de l'enseigne Super U

### **Projet de création**

**Surface de vente** : 1 800 m<sup>2</sup>

**Commune** : Flixecourt (2 919 habitants), Arrondissement d'Amiens, département de la Somme.

Cette commune est située en Picardie. Cette région regroupe 3 départements (Oise, Aisne et Somme).

**Communes d'attraction** : au Sud, Amiens. A l'Ouest : Abbeville

## Annexe 3.2 - L'économie picarde en 2007

Insee Picardie – Bilan économique et social 2007

### **Une activité soutenue dans l'industrie et les services**

En Picardie, la conjoncture industrielle est restée favorable en 2007. Comme au niveau national, l'industrie a bénéficié d'une reprise d'activité en début d'année 2007 sous l'effet d'une forte augmentation de la demande. Les deux trimestres suivants, l'activité est restée très dynamique. Au quatrième trimestre, malgré une conjoncture toujours favorable, le rythme de production a connu un fléchissement. Après trois trimestres dynamiques, la demande globale s'est ralentie mais est restée à un niveau élevé. La quasi-totalité des secteurs ont profité d'un climat très porteur tout au long de l'année. Seuls les secteurs des biens de consommation et celui des biens intermédiaires ont connu un quatrième trimestre plus difficile. Le renforcement de l'activité observé dans les services depuis plusieurs années s'est de nouveau confirmé en 2007. Si dans l'hôtellerie, les transports et l'ingénierie technique les résultats ont été en nette amélioration, la demande a manqué de dynamisme dans le travail temporaire et la réparation automobile. Dans des secteurs comme les transports ou encore l'ingénierie technique, des difficultés de recrutement en personnel spécialisé sont apparues.

### **Encore une année record pour la construction de logements neufs**

La hausse du nombre des logements ordinaires mis en chantier en Picardie se poursuit depuis six ans, pour atteindre en 2007 près de 9 000 logements (+2,3 %), après le creux au début des années 2000, où moins de 6 000 logements étaient commencés chaque année. Cette tendance s'observe également au niveau national où, pour la 2<sup>e</sup> année consécutive, la barre des 400 000 est franchie (415 000, en augmentation de 3,2 % par rapport à 2006). Avec les logements en résidence représentant par ailleurs 600 logements, l'offre totale de logements nouveaux ainsi proposés, plus de 9 500 unités, dépasse globalement pour la 3<sup>e</sup> année consécutive, les besoins potentiels estimés (environ 8 000 logements).

### **Les créations d'entreprises atteignent un niveau exceptionnel**

En 2007, plus de 5 600 entreprises ont été créées en Picardie. Par rapport à 2006, la progression est de 12,7 % et permet d'afficher la cinquième année consécutive d'augmentation. Le bon résultat observé en Picardie est similaire à celui enregistré en France : plus de 321 000 entreprises ont vu le jour en 2007, soit une hausse de 12,5 % par rapport à 2006.

### **Des échanges extérieurs en progression modérée**

Après la forte croissance des années 2005 et 2006, la progression des échanges internationaux a été plus modérée en 2007. La Picardie a connu une augmentation de 6,6 % de la valeur de son commerce extérieur soit 2,4 points de plus que la progression observée au niveau national. Les approvisionnements extérieurs et les ventes à l'étranger opérées par les entreprises picardes progressent respectivement de 7,3 % et de 5,7 % contre 4,5 % et 2,3 % pour la France.

### **Forte baisse du chômage mais un niveau qui reste élevé**

L'emploi salarié picard progresse de nouveau en 2007, après la faible hausse de l'année précédente. Mesurée sur la base des premières estimations disponibles, l'évolution serait positive dans les trois départements. Dans le secteur privé marchand, les effectifs sont en hausse également cette année.

La croissance élevée de la construction, associée à la forte progression du tertiaire, compensent les pertes dans l'industrie. Le taux de chômage annuel moyen en Picardie a fortement baissé en 2007 pour atteindre 9 % de la population active. En France métropolitaine, le taux de chômage moyen pour l'année 2007 s'élève à 7,9 %, également en forte diminution par rapport à 2006. La baisse importante du taux de chômage régional, est cependant équivalente à la baisse métropolitaine ce qui ne permet pas à la région de rattraper son handicap de chômage élevé. La baisse du chômage observée au niveau régional se décline dans tous les départements picards. Cette diminution du chômage est relativement uniforme sur l'ensemble du territoire, l'Oise et la Somme perdent 0,9 point et l'Aisne un point.

### **Bilan démographique et social**

La population picarde continue à progresser en 2007, soutenue par un solde naturel positif : des naissances qui restent élevées bien qu'en légère diminution et des décès à un niveau relativement bas. Les baby-boomers jouent un

rôle dans les nouvelles tendances de la démographie régionale. Les femmes nées durant le baby-boom sont de moins en moins présentes parmi les femmes en âge de féconder, ce qui réduit les naissances. L'entrée des baby-boomers dans la tranche d'âge des 60 ans vient renforcer la part des 60 ans et plus. Par ailleurs, les mariages restent à un très bas niveau tandis que les Pacs ont de plus en plus de succès dans la région. En 2007, le nombre de bénéficiaires du RMI est en nette diminution (-10 %), surtout dans l'Aisne (-12 %). Le nombre de bénéficiaires de l'allocation de parent isolé a baissé de plus de 4 % tandis que les allocations liées au handicap se sont stabilisées.

### Annexe 3.3 - Équipement commercial en Picardie en 2007

Source : DRCCRF, Inventaire Commercial, 2007

La Picardie compte 18 380 commerces toutes tailles confondues pour 78000 emplois.

#### Densité en m2 pour 1000 habitants au 1er janvier 2007

	AISNE	OISE	SOMME	PICARDIE
Supermarchés	178	150	218	178
Hypermarchés	177	180	131	164
Ensemble des commerces	1 347	1 333	1 165	1 287

#### 10 premières enseignes régionales en nombre de points de vente (importance du secteur alimentaire)

	Nbre d'étbs	Surface en m2
Intermarché	61	130 229
Champion	44	63 827
Lidl	38	28 596
Ed	34	20 838
Shopi	34	25 398
Aldi	31	20 367
Netto	31	20 173
Bricomarché	23	81 426
Leclerc	23	75 585
Point P	22	61 143

#### Commerces de plus de 300 m2 au 1er janvier 2007

	Nbre d'étbs	Surface totale en m2	Surface moyenne
AISNE	536	721 695	1 347
OISE	624	1 021 637	1 637
SOMME	524	647 339	1 235
PICARDIE	1 684	2 390 671	1 420

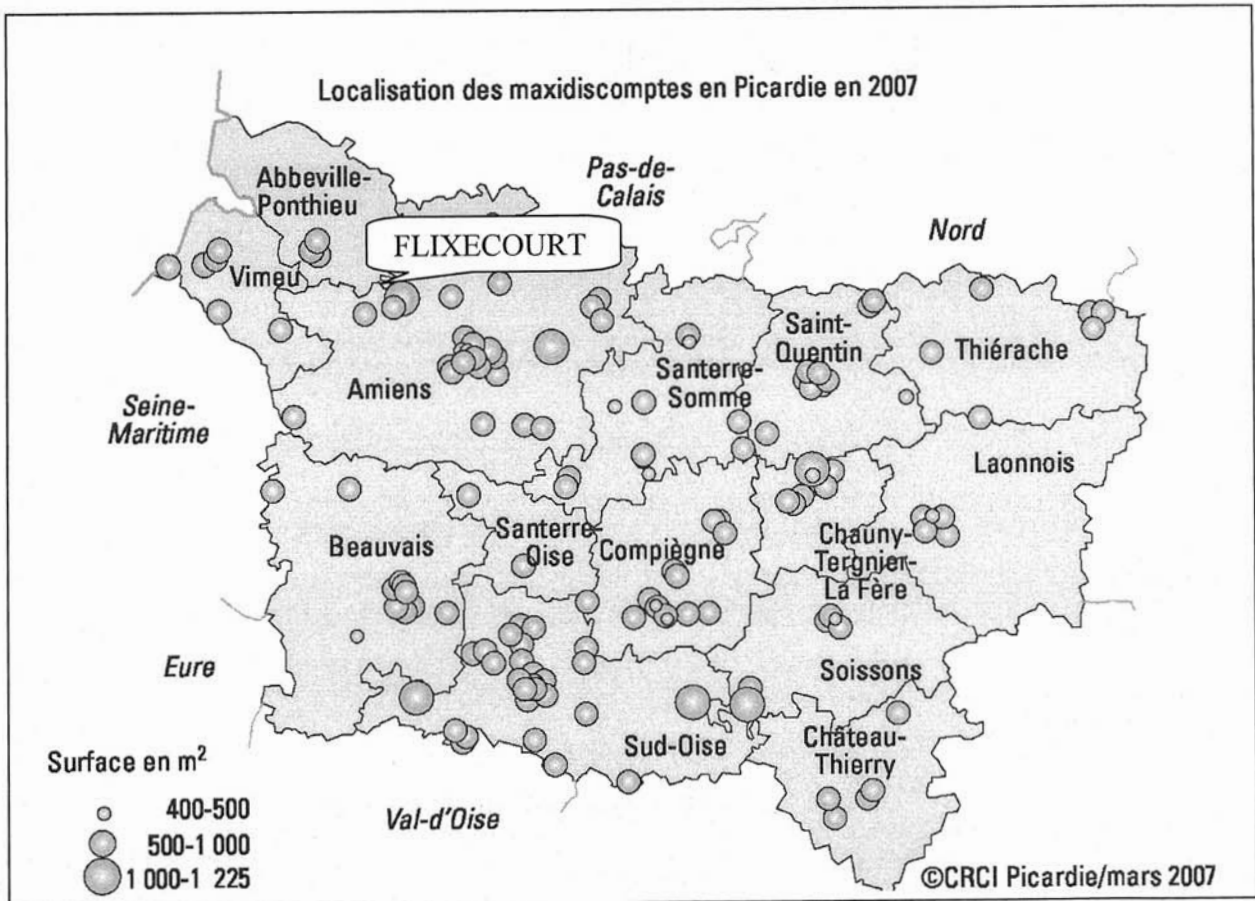
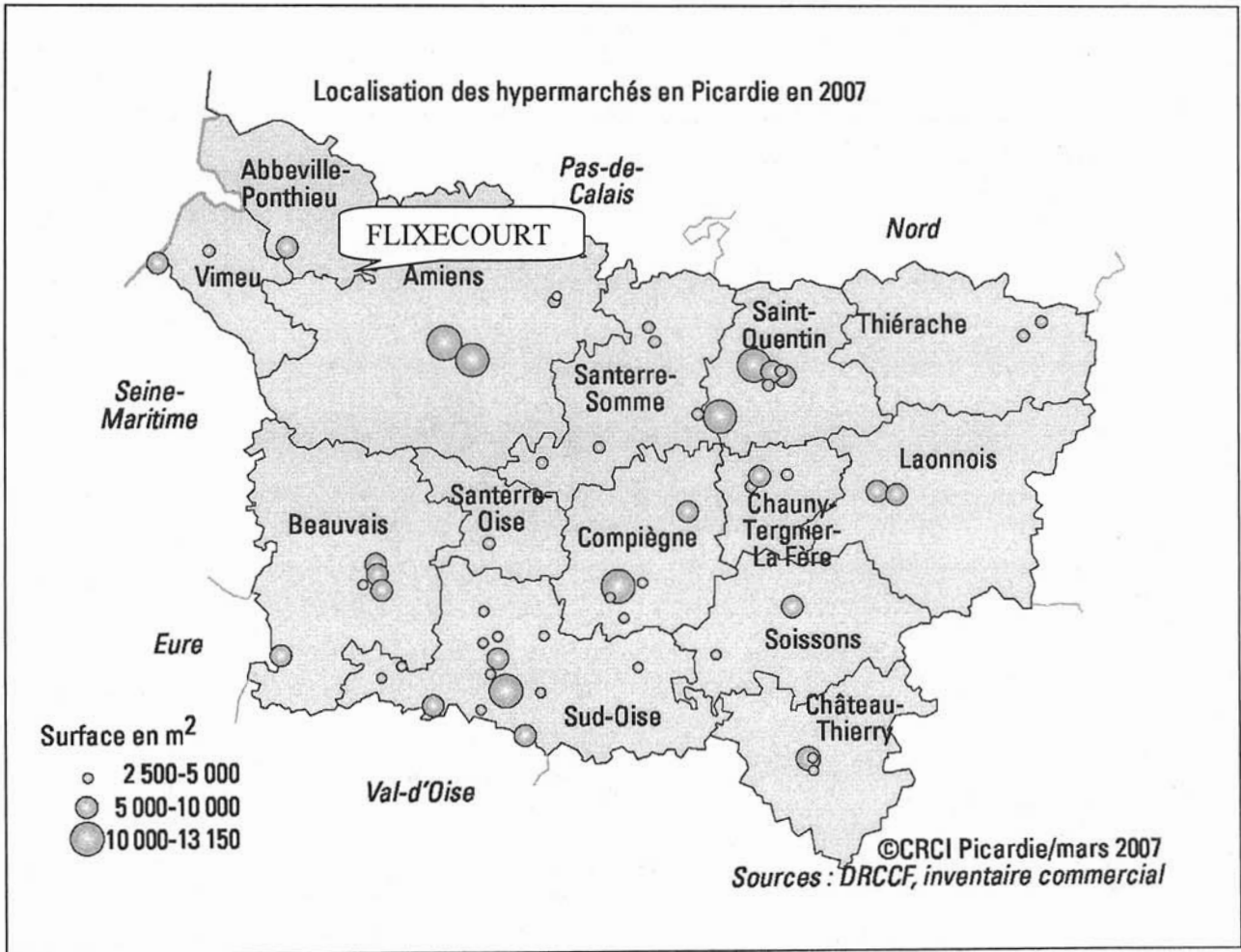
#### Evolution des établissements de 300 m2 et plus en Picardie au 1er janvier 2007

	2004		2005		2006		2007	
	Nombre	m2	Nombre	m2	Nombre	m2	Nombre	m2
Ensemble des étbs commerciaux	1 534	1 936 161	1580	2 054 706	1645	2 327 944	1 684	2 390 671
Hypermarchés	52	266 513	54	280 281	55	290 750	58	304 928
Supermarchés	314	309 213	321	315 643	336	332 778	337	330 802
dont maxidiscomptes	136	93 105	141	98 436	160	112 918	163	115 378

#### Répartition des commerces par grands secteurs d'activité de 300 m2 et plus

	Picardie		Aisne	Oise	Somme
	Nbre d'étbs	%	Nbre d'étbs		
Alimentaire	430	26	128	164	138
Équipement de la maison	520	31	149	190	181
Équipement de la personne	227	13	68	83	76
Culture-loisirs	139	8	42	52	45
Autres	368	22	149	135	84
Total	1684	100	536	624	524



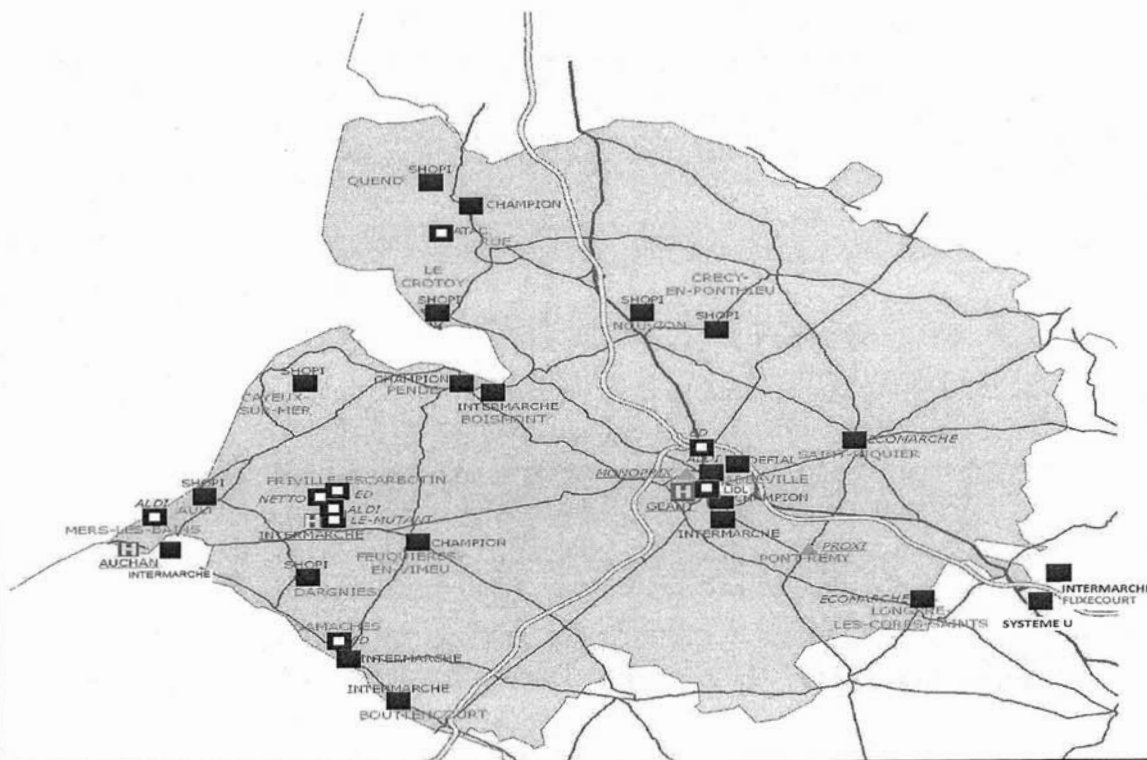


Évolution des demandes d'autorisation ayant fait l'objet d'un dépôt de dossier

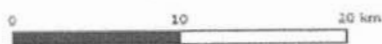
	CDEC			CNEC		
	Nombre de dossiers déposés	Nombre de dossiers autorisés	Surface de vente autorisée (m <sup>2</sup> )	Nombre de dossiers déposés	Nombre de dossiers autorisés	Surface de vente autorisée (m <sup>2</sup> )
2000	100	79	109 997	7	5	1 500
2001	98	75	93 098	17	8	10 516
2002	117	86	62 902	13	10	18 683
2003	122	99	127 560	8	3	6 769
2004	133	110	141 197	3	1	19 490
2005	136	110	122 374	4	2	801
2006	126	96	96 839	8	7	24 451

Source : Urbanicom, 2007

### Arrondissement d'Abbeville Commerces de plus de 300 m<sup>2</sup> : Alimentaire



- H** HYPERMARCHÉS : 3
- SUPERMARCHÉS (HORS HARD DISCOUNT) : 17
- SUPERMARCHÉS HARD DISCOUNT : 11
- ▲** MAGASIN POPULAIRE ET SUPERETTE : 2



© CRCI Picardie / Décembre 2006  
Source des données : CCI d'Abbeville - Picardie Maritime / DGCCRF - Novembre 2006

### Annexe 3.4 - Accessibilité aux commerces et aux services en Picardie

En 2007, les distances et les temps d'accès moyens de la population aux divers types de commerces et services sont souvent inférieurs à la moyenne nationale. Aucun territoire de la Picardie n'est en situation d'isolement marqué. Pourtant, les communes de la Picardie sont moins bien équipées en commerces et services que celles de la France métropolitaine. Parmi les 87 types d'équipements référencés pour construire les bassins de vie, les communes picardes en possèdent en moyenne 7, contre 11 pour l'ensemble des communes françaises. Selon les régions, le niveau moyen d'équipement communal varie de 6 à plus d'une vingtaine d'équipements. La Picardie se situe parmi les trois régions les moins bien dotées en compagnie de la Franche-Comté et de la Champagne-Ardenne. L'Île-de-France, la Provence-Alpes-Côte d'Azur ou la Bretagne arrivent entête en raison de la densité démographique ou de l'activité touristique.

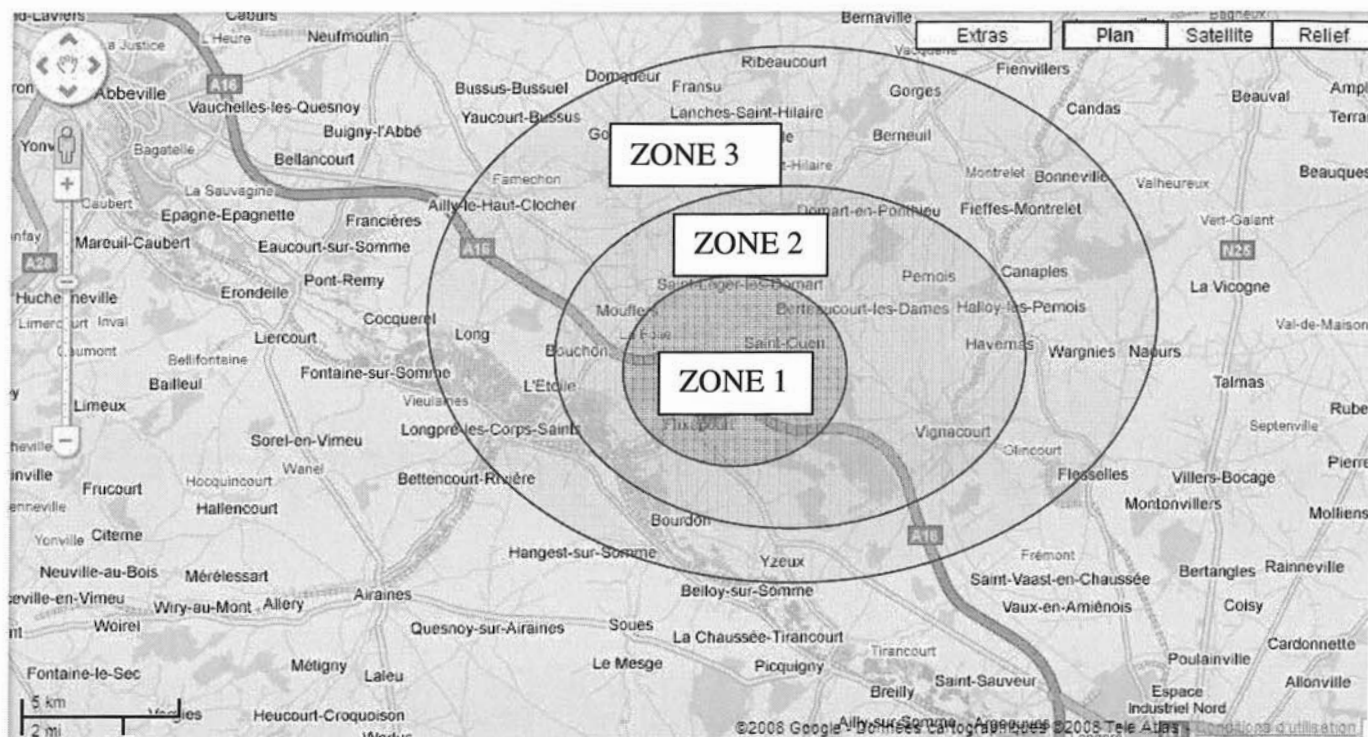
La taille des communes explique en partie la faiblesse de cet indicateur en Picardie : la région se compose d'un grand nombre de communes ayant une population de faible importance qui sont par nature moins bien équipées. Cependant, cet effet de taille des communes de la région n'explique pas entièrement le moindre équipement en commerces et services des communes picardes : le nombre moyen d'équipements attendu en fonction de la population des communes est égal à 9, contre seulement 7 observé. Les taux d'équipements pour 10 000 habitants de la région sont, eux aussi, inférieurs à ceux de la France métropolitaine pour la quasi-totalité des commerces et services de proximité les plus répandus. Cependant, l'accessibilité de la population aux commerces et services de la vie courante est facilitée par la présence d'un réseau de villes moyennes et petites bien réparties sur tout le territoire. De plus, le relief et le climat ne constituent pas, dans la région, des freins d'accès particulier.

Jean-Marc MIERLOT, Joël DEKNEUDT  
Insee Picardie

### Annexe 3.5 - Caractéristiques commerciales de la zone d'implantation

#### Présentation des zones d'attraction

ZONES	COMMUNES
<b>ZONE 1</b> Située à moins de 7 kms du projet	<b>FLIXECOURT, VILLE LE MARCLET, ST OUEN</b> ST LÉGER LES DOMART, L'ÉTOILE, MOUFLERS
<b>ZONE 2</b> Située à plus de 7 kms et moins de 11 kms du projet	BETTENCOURT ST OUEN, BRUCAMPS, BERTEAUCOURT LES DAMES, BOURDON, BOUCHON, CONDÉ FOLIE, DOMART EN PONTHEIU, SURCAMPS, VAUCHELLES LES DOMARTS
<b>ZONE 3</b> Située à plus de 11 kms et moins de 13 kms du projet	BERNEUIL, CANAPLES, HALLOY LES PERNOIS, PERNOIS, VIGNACOURT, YZEUS, HANGEST SUR SOMME, LONGPRÉ LES CORPS SAINT, LONG, VILLERS SOUS AILLY, ERGNIES, GORENFLOS, FRANQUEVILLE



**Répartition de la population par zones d'attraction – (recensement 1999)**

ZONES	1999	% évolution 99/90	Densité population	Nombre de ménages
<b>Zone 1</b>	8 771	0.31	2.69	3 263
<b>Zone 2</b>	4 178	0.61	2.72	1 534
<b>Zone 3</b>	7 723	2.28	2.69	2 875
<b>Total général</b>	<b>20 672</b>	<b>1.10</b>	<b>2.69</b>	<b>7 672</b>

**Équipement commercial de la zone de chalandise**

COMMUNES ENSEIGNES	Surface de vente m2	Nombre de salariés	Nombre de caisses	Places de parking	Station Nombre de pompes
<b>FLIXECOURT</b>					
INTERMARCHÉ	1 488	46	7	173	3
ALDI	605	8	5	30	
MUTANT	893	15	5	99	4
CASINO	150	2	1		
<b>LONGPRÉ</b>					
ECO MARCHÉ	416	8	3	45	



**Annexe 3.6 - Dépenses commercialisables des ménages  
et IDC zone de chalandise**

(Indices de Disparités des dépenses de Consommation)

Dépenses par ménage	Base INSEE 2005	IDC
ALIMENTAIRE	5 181,96	108,2
EQUIPEMENT PERSONNE	2 335,85	89,3
EQUIPEMENT MAISON	1 667,84	99,8
CULTURE LOISIRS	2 410,09	88,7
AUTOMOBILE (Accessoires)	893,46	108,7
Total non alimentaire	7 307,24	94
TOTAL GENERAL	12 489,20	

Pour une projection réaliste, les dépenses commercialisables retenues doivent être corrigées par un **taux d'inflation de 5 %** (toutes dépenses confondues). Le **taux d'évasion commerciale est de 39 %**.

**Annexe 3.7 - Taux d'emprise en fonction des zones d'attraction**

Zones	Hypothèse chiffre d'affaires	
	Hypothèse basse	Hypothèse haute
1	28%	30%
2	13%	15%
3	6%	8%

**Annexe 3.8 - Matrice des charges**

**Marge brute** : 23% du CA HT année 1, puis 24% année 2 et 25% année 3.

**Coûts d'exploitation** : 230 € par m2 stable sur les 3 ans.

**Surface du magasin** : 1800 m2.

(3% des coûts d'exploitation sont de l'amortissement du matériel)

**Frais de personnel** : 10% du CA HT stable sur les 3 ans.

**Autres charges** : 9% l'année 1 (frais de lancement) puis 8 % du CA HT les années 2 & 3.