

SESSION 2010

---

**AGREGATION  
CONCOURS EXTERNE**

**Section : ÉCONOMIE ET GESTION  
Option : ÉCONOMIE ET GESTION COMMERCIALE**

**COMPOSITION PORTANT SUR LA GESTION DES  
ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS**

Durée : 7 heures

---

*Calculatrice électronique de poche – y compris calculatrice programmable, alphanumérique ou à écran graphique – à fonctionnement autonome, non imprimante, autorisée conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999.*

*Tables statistiques (sans formulaire) autorisées.*

*L'usage de tout autre ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.*

*Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.*

*De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.*

**NB : 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 devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.**

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

## **DOCUMENTS REMIS AUX CANDIDATS**

*Le sujet comporte 36 pages*

**Présentation générale du cas ..... page 3**

### **Dossier 1**

**Système U dans le paysage de la grande distribution en France ..... page 4**

*Ce dossier comprend 10 annexes*

### **Dossier 2**

**L'assortiment de système U et sa stratégie de marques de distributeurs ..... page 20**

*Ce dossier comprend 5 annexes*

### **Dossier 3**

**Stratégie de développement et implantation d'un point de vente ..... page 29**

*Ce dossier comprend 8 annexes*

# SYSTEME U

Système U est un groupement de commerçants indépendants travaillant ensemble au sein d'une coopérative de commerçants. Le groupement coopératif est propriétaire des enseignes, Hyper U, Super U, Marché U et Utile qu'il met à disposition de ses associés.

Le groupement système U est adhérent de l'euro-centrale d'achat EMD depuis 2006.

Courant 2008, Serge Papin, pourtant vice-président d'EMD, et ses associés de Système U optent pour une autre centrale, AMS, qu'ils rejoignent dès le 1er janvier 2009.

Les magasins U sont le 6e groupe de distribution alimentaire en France et le 3<sup>e</sup> groupement de commerçants indépendants.

Regroupant à l'origine des petites épiceries et des supérettes concentrées dans la partie ouest du territoire, le Système U regroupe, en 2007, 886 magasins dans toute la France (Marché U, Super U, Hyper U), reconnaissables au U rouge ornant leurs façades.

La structure emploie 55 000 collaborateurs.

Le groupement possède 26 entrepôts et est composé de 886 sociétés commerciales :

- 140 Marché U
- 693 Super U
- 52 Hyper U
- 1 U express

L'originalité des magasins U réside dans ce système coopératif où chaque propriétaire de magasin est indépendant. Toutefois, un conseil d'administration, le conseil de l'union, préside l'organisation et l'image du groupement. Il est composé des quatre présidents de région et est présidé actuellement par Serge Papin.

En interne le groupement dispose d'une structure de financement appelée Expan U ayant pour vocation de faciliter l'entreprenariat, c'est à dire la création de magasins, mais aussi de faciliter la reprise de magasins. L'effort consenti par le groupe pour alimenter cet outil représente, en 2007, 1 % de son chiffre d'affaires.

Le groupe a sa propre marque déclinée à travers plusieurs lignes de produits : les produits U basiques (alimentaire, textile, bazar), la gamme économique Bien Vu (alimentaire frais, droguerie, parfumerie, hygiène, bazar), la gamme U Les Saveurs (produits du terroir), la gamme P'tit U à destination des enfants, la ligne Form'U (centrée sur le bien-être), la gamme U Fraîcheur (fruits et légumes, boucherie, viennoiserie...) la gamme U Bio (produits issus de l'agriculture biologique), la gamme U écologique (produits d'entretien) et enfin la gamme BY U ( produits de beauté) sans oublier la marque "Premierôle" (textile).

Confrontée à un contexte économique incertain, à une concurrence exacerbée et à de nouvelles relations commerciales avec les fournisseurs, la direction de système U souhaite maintenir son expansion et formule une hypothèse de croissance de son chiffre d'affaires annuel de 4 %.

## **DOSSIER 1**

### **PLACE DE SYSTEME U DANS LE PAYSAGE DE LA GRANDE DISTRIBUTION EN FRANCE**

Dans une étude « Au cœur de la distribution, 2008 », LSA confirme les défis majeurs auxquels sont confrontés les acteurs de la grande distribution alimentaire : recul des ventes des produits alimentaires en valeur, défiance des consommateurs vis-à-vis des prix pratiqués, concurrence accrue... Dans un contexte pourtant difficile pour les enseignes à dominante alimentaire, les groupements d'indépendants parviennent à maintenir voire à développer leurs performances.

Système U s'interroge, dans ce contexte, sur la pérennité de son modèle et sa capacité à défendre et renforcer ses positions.

**1.1 Après avoir défini les principaux indicateurs de performances des enseignes, analyser la place de chacun des acteurs sur le marché de la grande distribution en France.**

**1.2 Identifier les forces et faiblesses de système U.**

**1.3 Présenter et justifier les perspectives d'évolution qui s'offrent à Système U.**

**1.4 Indiquer dans quelle mesure la Loi de Modernisation de l'Économie peut influencer la stratégie de Système U.**

#### **ANNEXES**

Annexe 1.1. - Système U : portrait (source Mag U)

Annexe 1.2 - Contexte économique et dépenses des ménages (INSEE- 2008)

Annexe 1.3 - Évolution des indicateurs par circuits

Annexe 1.4 - Performances et Parts de marché enseignes et groupes

Annexe 1.5- Parc des enseignes

Annexe 1.6 - Positionnement concurrentiel

Annexe 1.7 - Bilan d'image

Annexe 1.8 - Parc des enseignes par région

Annexe 1.9 - Le comportement du consommateur

Annexe 1.10 - Loi de Modernisation de l'Économie : « Mettre en place de nouvelles règles du jeu dans la grande Distribution »

## Annexe 1.1 - Système U : portrait

### 1. Dates principales

- 1894 : Création par des commerçants de l'ouest de la France de l'une des premières sociétés d'achat en commun : le Pain Quotidien.
- 1928 : Regroupement de ces commerçants sous le sigle UNICO signifiant Union Nationale des Indépendants du Commerce d'Oursin,
- 1950 : Unico compte 130 sociétés coopératives et 10.000 détaillants.
- 1962 : Unico devient la plus grande force française de détaillants indépendants.
- 1975 : Création des magasins Super U
- 1981 : Fusion de la Coopérative des Épiciers Réunis (CER) avec Unico.
- 1983 : Rassemblement de 900 magasins et création du groupe système U. Le groupe prend alors comme sigle le U, synonyme d'unité avec 4 enseignes : Utile, Unico, Super U et Avenue
- 1989 : Naissance d'Hyper U.
- 1990 : Création par les magasins alimentaires de proximité de Système U de l'enseigne Marché U qui remplace Unico.
- 1998 : Système U s'associe aux magasins Leclerc et crée une centrale d'achat commune appelée « Lucie ». L'entente ne dure que trois ans, seule l'activité d'achat de carburant survit. L'entité est rebaptisée "Synergie" sans publicité.
- 2008 : Naissance de U express et U mobile.

### 2. Résultats Financiers 2007 Système U (Communiqué de presse : Résultats Financiers 2007 Systeme U)

#### Chiffre d'affaires € TTC (avec carburants)

2007	2006
16,76 milliards	15,60 milliards

#### Chiffre d'affaires € TTC (hors carburants)

2007	2006
13,40 milliards	12,55 milliards

#### Part de marché (Source TNS Worldpanel)

2007	2006
8,7	8,5

#### Fréquentation des ménages (Source TNS Worldpanel)

2007	2006
29.1 %	28 %

#### Surface de vente des magasins U

2007	2006
1 746 977 m <sup>2</sup>	1 647 500 m <sup>2</sup>

#### Répartition des magasins

	Hyper U		Super U		Marché U	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Nombres d'unités	52	48	693	672	140	143
CA mds € TTC avec carburants	2,85	2,47	13,23	12,38	0,68	0,70
Part du CA des Magasins U	16,98%	15,89%	78,98%	79,58%	4,04%	4,53%

### 3. Services périphériques

#### ■ U Billetterie & Spectacles

#### ■ Photo Numérique U

#### ■ Louez utile et pratique : Location U



26 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel

Les magasins Système U, associés à BNP Paribas, proposent 2 000 Fiat Panda à 5 euros par jour, assurance comprise, soit 150 euros par mois. Deux conditions : s'engager pour deux ans et rouler moins de 1 250 kilomètres par mois.

#### ■ Votre offre U Mobile



« Bénéficiez d'avantages inédits ! les Magasins U vous proposent une offre de téléphonie mobile **sans forfait, sans engagement**. Avec U mobile et la carte U **vos courses vous rapportent des minutes de communication !** »

### 4. Prix Effie pour Système U

Dans la catégorie distribution, l'enseigne des Nouveaux Commerçants (agences TBWA et Mediatop) s'est ainsi vu remettre le prix Effie 2007 (présidé par Didier Truchot, **Ipsos**) pour sa communication « U commerce ».

Un prix qui est remis après étude sur différents critères :

- Performance commerciale : Pour Système U, 450 000 nouveaux clients à fin octobre et + 0,3 points de parts de marché, des ventes multipliées entre trois et cinq fois sur les produits mis en en avant dans les campagnes.
- Impact sur attitude et comportement de la clientèle (sur la notoriété, sur l'image) : 80 % de notoriété assistée contre 40 % à fin 2006
- Impact sur les consommateurs (évolution du profil client, de la fidélisation, indice d'attractivité de la marque...). C'est déjà l'enseigne préférée des français, avant même de passer en télé, donc difficile de faire mieux sur l'attractivité de la marque !
- Impacts sur d'autres cibles (adhésion à la communication de l'interne) : Serge Papin, président de Système U est partout : sur tous les médias, dans ses magasins... Il prêche la bonne parole et représente l'enseigne, un peu à l'image de ce que pratique Leclerc depuis des années. Du coup, les associés Système U ont un leader charismatique qui représente l'enseigne et qui ruse pour promouvoir le U commerce : premier spot TV à être diffusé en 2007, ce qui a marqué en interne. C'est à nouveau pour marquer le coup auprès de ses collaborateurs que le patron de l'enseigne indépendante annonce pour janvier 2008 un spot... institutionnel : encore une fois, il prend à contre-courant ses concurrents qui ont tous réalisé un spot institutionnel en janvier 2007 et non 2008 ! Se démarquer, faire parler, voilà le but de ce communicant qui veut aussi par le biais de la télé motiver en interne ;
- Impact financier et économique (ROI en communication) : 22 M€ investis au 25 novembre (avec une présence quasiment chaque semaine depuis le début de l'année : budget moyen : 500 000 €, pour 250 GRP de moyenne). Système U est l'enseigne qui a le plus investi sur les chaînes hertziennes depuis le début de l'année.



## **5. Système U joue la carte de la refonte de ses processus avec W4**

Dans le cadre de sa stratégie commerciale, Système U propose un ensemble de produits labellisés « produits U », visant à offrir aux consommateurs une alternative économique de qualité face aux offres proposées par les principaux ténors de l'industrie agroalimentaire et des produits à usage courant.

Pour couvrir l'ensemble du cycle de vie de ses produits U, Système U se tourne vers "W4 Suite" pour gérer les processus de suivi de ses différentes lignes. Le système déployé permet de couvrir les étapes de mise sur le marché d'un nouveau produit ou d'amélioration d'un produit existant, jusqu'aux phases de gestion de la problématique d'approvisionnement des entrepôts et des magasins lors des lancements.

L'objectif consiste à réduire la lourdeur des étapes liées au lancement de ces produits et de bénéficier d'une parfaite traçabilité des processus. Il comporte des étapes aussi variées que la rédaction du cahier des charges remis au fournisseur, le calage de la recette, la création de packaging ou la mise en œuvre de plans de contrôle et d'analyse. Finalement, la mise en place de ce système a introduit un processus de centralisation de la documentation et de suivi en temps réel des dates de sorties des produits en magasin.

## **6. Des engagements**

### **Certification**

La centrale régionale Sud de Système U, se voit décerner par Bureau Veritas la certification ISO 22000 pour ses deux entrepôts logistiques de Vendargues, dans l'Hérault (le siège) et d'Agen, dans le Tarn.

Selon Bureau Veritas, Système U Sud serait le seul acteur de la grande distribution en France à pouvoir se prévaloir de cette norme internationale de management de la sécurité sanitaire des aliments. Sortie fin 2005, ISO 22000 passe au crible les risques chimiques, physiques et biologiques et est applicable à tous les acteurs de l'agroalimentaire.

Les deux entrepôts de Système U Sud, où travaillent 380 salariés, livrent 270 points de vente et représentent une surface de stockage de 51 000 m<sup>2</sup>. La certification a abouti après 18 mois de travail et a mobilisé trois équipes formées à la méthode HACCP (méthode de gestion de la sécurité des aliments incluse dans la norme ISO 22000). Ces équipes ont planché sur les opérations en entrepôts, mais aussi sur les relations avec 500 fournisseurs, le suivi et l'organisation de la démarche. Certains fournisseurs ont dû améliorer leur maîtrise de la sécurité alimentaire, selon Laurent Fourcade, responsable qualité-service-environnement de Système U Sud, sinon ils auraient été déréférencés. Vingt transporteurs travaillant avec Système U Sud ont également dû s'engager sur des cahiers des charges spécifiques.

### **Un hyper U certifié HQE (Haute Qualité Environnementale)**

Aux Arcs, dans le Var, l'Hyper U a acquis la norme HQE grâce au respect de plusieurs critères comme celui d'un chantier à faibles nuisances, d'une gestion des déchets, d'investissements en faveur des économies d'énergie ou encore des énergies renouvelables.

Les magasins U de l'ouest ont organisé un système de collecte et de valorisation de leurs déchets.

L'enseigne, fait ici figure de pionnière, et renforce ses engagements en matière de développement durable en créant un service filialisé (U Eco Raison) chargé de collecter des déchets (cartons, polystyrène, plastiques, piles...), de les recycler pour, dans l'avenir, réaliser des projets de développement durable.

Source U Mag

### Annexe 1.2 - Contexte économique et dépenses des ménages (INSEE- 2008)

Le contexte économique 2007-2008 (augmentation de l'inflation, augmentation des dépenses pré-engagées comme le logement, augmentation du désir de consommation de produits de nouvelles technologies, perception d'une baisse du pouvoir d'achat) conduit les Français à arbitrer leurs dépenses en défaveur de l'alimentation. Le poids des dépenses alimentaires, à domicile et hors du domicile, dans la consommation totale s'était stabilisé autour de 21,3% entre 1994 et 2003 ; depuis cette date, il a fortement chuté, passant à 19,6% en 2007. Cette baisse est due en partie à celle des dépenses en restauration.

Si le poids des dépenses de consommation alimentaire a chuté de 1,7 points entre 2003 et 2007, celui des dépenses en équipement audiovisuel et informatique a augmenté sur la période de 0,2 point. Le facteur déterminant dans les choix de consommation est ainsi le désir du consommateur, davantage que son besoin réel. Le poids des dépenses de logement a progressé en 4 ans de 1,6 points.

### Annexe 1.3 - Évolution des indicateurs par circuits (Source Crédoc)

	Budget Annuel en €			Nb visites/an			Panier moyen en €		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
<b>HYPERS</b>	1309,5	1338,9	1385,1	38	38	37,09	34,4	35,2	36,5
<b>SUPERS</b>	955	975,4	971,1	42,2	42,1	41,3	22,6	23,2	23,5
<b>HD</b>	471,2	480	494	21,7	22,1	21,7	21,7	21,8	22,7

	PART DE MARCHÉ			PÉNÉTRATION			TAUX DE NOURRITURE			INDICE DE CONSOMMATION		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
<b>HYPERS</b>	50,1	50,5	50,8	93,1	93	92,6	53,5	53,9	54,6	101	101	101
<b>SUPERS</b>	34,5	34,4	33,7	87,8	87,1	87,7	39,7	40	39,2	99	99	98
<b>HD</b>	13,7	13,5	13,9	70,5	69,3	71,1	19,9	20,1	20,4	97	97	96



**Annexe 1.4 - Performances et Parts de marché enseignes et groupes** (source Crédoc)

**Définition des groupes (hors supérettes et proxi) et enseignes**

<i>GROUPEMENTS ENSEIGNES</i>	<i>ENSEIGNES</i>
<p><i>Groupe Carrefour :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carrefour</li> <li>- Champion</li> <li>- Ed</li> </ul> <p><i>Groupement Intermarché :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intermarché</li> <li>- Ecomarché</li> <li>- Netto</li> </ul> <p><i>Groupe Auchan :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auchan</li> <li>- Atac</li> <li>- Simply Market</li> </ul> <p><i>Groupe Casino :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Géant</li> <li>- Casino</li> <li>- Monoprix</li> <li>- Leader Price</li> </ul> <p><i>Provera :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cora</li> <li>- Supermarchés Match</li> <li>- Record</li> </ul> <p><i>Total HD : Leader Price, Ed, Netto, Le Mutant, Lidl, Aldi, Norma, Colruyt</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Leclerc : Leclerc</i></li> <li>- <i>Système U : hyper U + Super U + Marché U</i></li> <li>- <i>Intermarché : Intermarché</i></li> <li>- <i>Carrefour : Carrefour</i></li> <li>- <i>Champion : champion + Carrefour Market</i></li> <li>- <i>Ed : Ed</i></li> <li>- <i>Auchan : Auchan</i></li> <li>- <i>Atac : Atac + Simply Market</i></li> <li>- <i>Géant : Géant</i></li> <li>- <i>Casino : Casino</i></li> <li>- <i>Monoprix : Monoprix + Monop'</i></li> <li>- <i>Leader Price : Leader Price</i></li> <li>- <i>Cora : Cora + Record</i></li> <li>- <i>Supermarchés Match : Supermarchés Match</i></li> <li>- <i>Lidl : Lidl</i></li> <li>- <i>Aldi : Aldi</i></li> </ul>

**Part de marché valeur enseignes tous produits  
(PGC-Frais LS+produits frais  
traditionnels+Textile+Essence+  
Vins&Champagnes)**

	2007	2008
LECLERC	17,5	17,7
CARREFOUR	13,7	13,6
INTERMARCHE	12,9	12,8
TOTAL HD	10,1	10,2
SYSTEME U	9	9,2
AUCHAN	9	9,1
CHAMPION	8,1	7,8
GEANT	3,8	3,8
LIDL	3,2	3,4
CORA	3,3	3,2
ATAC	2,6	2,5
CASINO	2	2,1
ED	2	2
MONOPRIX	2	2
LEADER PRICE	2	1,9
ALDI	1,6	1,7
FRANPRIX	1	0,8
NETTO	0,7	0,7
SUPERMARCHES MATCH	0,7	0,7

**Part de marché valeur des groupements  
d'enseignes (hors supérettes et proxi  
sur un total PGC- Frais LS)**

	2007	2008
GRUPE CARREFOUR	24,2	23,9
LECLERC	16	16,1
GRUPEMEMENT INTERMARCHE	13,5	13,5
GRUPE AUCHAN	11,5	11,5
GRUPE CASINO	10,8	10,6
SYSTEME U	8,4	8,6
PROVERA	3,5	3,4

*PGC : Produits grande consommation  
(Epicerie, Liquides, Entretien, Hygiène  
Beauté)*

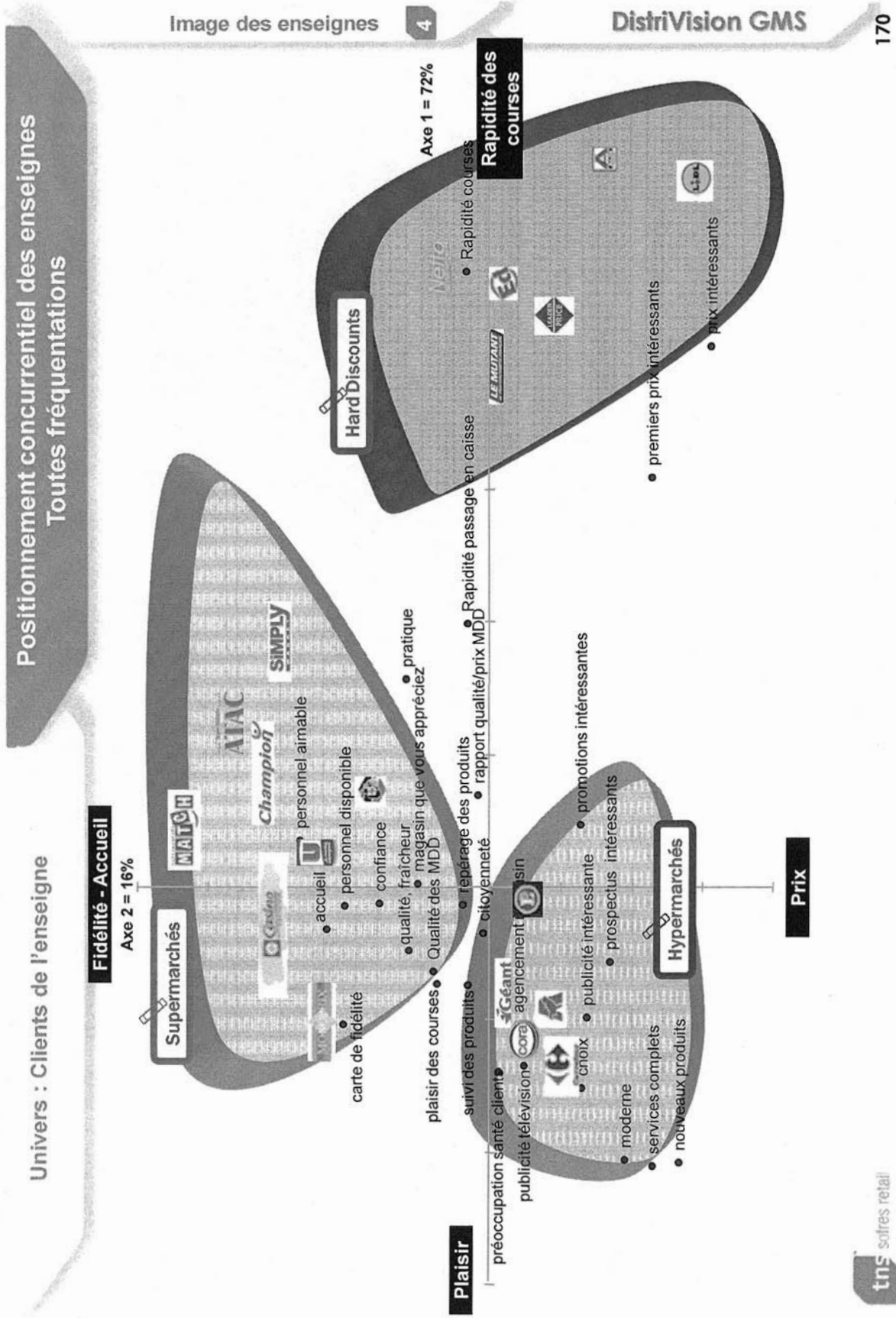
**Performances des Enseignes – PGC**

	Part de marché	Pénétration	Taux de nourriture	Indice de consommation
LECLERC	16,6	52,2	32,1	99
CARREFOUR	13,7	49,9	27,8	99
TOTAL HD	12,7	70,2	18,9	96
INTERMARCHE	12	45,9	26,4	99
AUCHAN	9	34,1	26	102
SYSTEME U	8,7	29,5	30,4	98
CHAMPION	8	32,7	25,4	97
LIDL	4,3	44,3	10,3	95
GEANT	3,6	18,4	20,4	96
CORA	2,8	13,7	18,7	109
ATAC	2,6	16,9	16,7	93
LEADER PRICE	2,4	25,1	10,2	91
ED	2,3	20,7	12,2	92
ALDI	2,2	21,6	10,6	98
MONOPRIX	2,2	15,2	17,1	83
CASINO	2,1	15	15,7	89
NETTO	0,8	13,4	6,8	93
SUPERMARCHES MATCH	0,8	4,3	17,3	103

**Annexe 1.5 - Parc des enseignes (source Crédoc)**

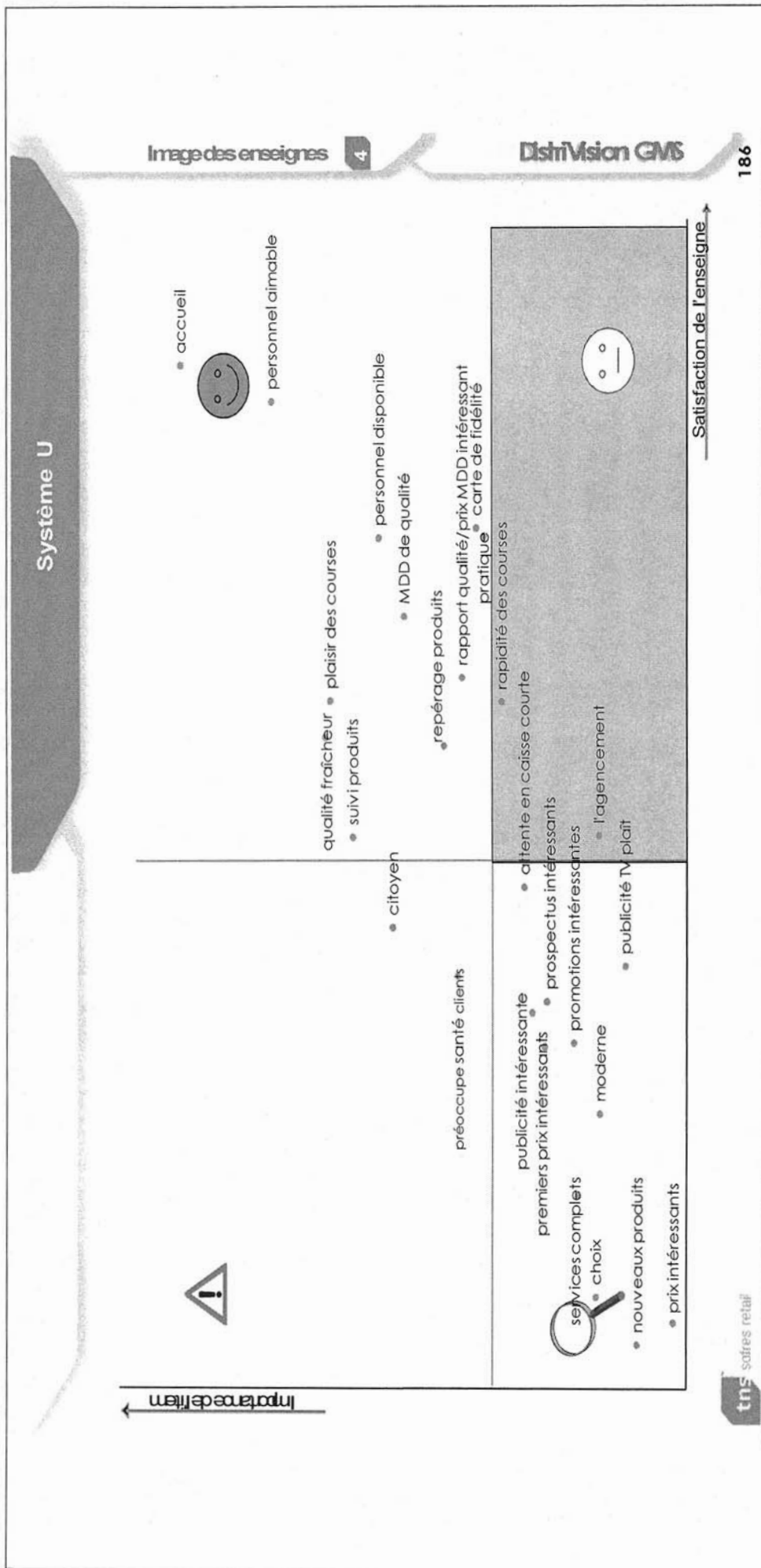
	Nombre de Magasins			Surface Totale en m2			Surface Moyenne en m2		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
<b>TOTAL ENSEIGNES</b>	<b>9 597</b>	<b>10 309</b>	<b>10 495</b>	<b>17 114 664</b>	<b>17 856 975</b>	<b>18 349 853</b>	<b>1 783</b>	<b>1 732</b>	<b>1 748</b>
HARD DISCOUNT	4 039	4 210	4 361	2 656 411	2 804 321	2 977 620	658	666	683
INTERMARCHÉ	1 462	1 469	1 469	2 595 299	2 673 577	2 712 620	1 775	1 820	1 847
LECLERC	511	517	528	2 267 691	2 315 159	2 367 420	4 438	4 478	4 484
CARREFOUR	216	224	227	1 968 636	2 006 413	2 042 793	9 114	8 957	8 999
CHAMPION	1 029	1 012	1 011	1 751 896	1 760 912	1 794 878	1 703	1 740	1 775
SYSTÈME U	836	852	868	1 538 793	1 648 991	1 712 188	1 841	1 935	1 973
AUCHAN	123	123	124	1 180 854	1 188 364	1 228 014	9 601	9 661	9 903
GEANT	114	114	114	815 600	824 556	829 848	7 154	7 233	7 279
ATAC	406	405	406	593 672	598 293	604 742	1 462	1 477	1 490
CORA	59	59	59	548 011	550 111	557 764	9 288	9 324	9 454
CASINO	377	362	355	502 298	514 472	536 310	1 332	1 421	1 511
MONOPRIX	269	276	293	465 154	470 562	488 759	1 729	1 705	1 668
SUPERMARCHES MATCH	156	155	152	230 339	232 445	232 705	1 477	1 500	1 531

# Annexe 1.6 - Positionnement concurrentiel



**Annexe 1.7 - Bilan d'image (Source TNS Sofres)**

Hierarchisation de l'importance des critères d'image selon les circuits	Hypermarchés	Supermarchés	Hard discount
Plaisir des courses	1	2	2
Accueil	2	1	8
Repérage des produits	3	10	4
Qualité des MDD	4	6	6
Suivi des produits	5	5	14
Rapport qualité/prix des MDD	6	8	7
Qualité/fraîcheur	7	4	13
Agencement	8	16	15
Personnel aimable	9	3	3
Citoyenneté	10	12	11
Carte de fidélité	11	7	26
Promotions intéressantes	12	17	17
Pratique	13	11	1
Services	14	21	23
Choix	15	20	20
Préoccupation santé	16	14	21
Personnel disponible	17	9	9
Rapidité passage en caisse	18	15	10
Moderne	19	23	24
Prospectus intéressants	20	22	19
Publicité intéressante	21	18	18
Premiers prix intéressants	22	19	16
Prix intéressants	23	24	5
Nouveaux produits	24	25	22
Rapidité des courses	25	13	12
Publicité TV	26	26	25



Axes d'optimisation (caractéristiques jugées importantes mais qui demandent un effort de réajustement car elles ne sont pas suffisamment attribuées à l'enseigne)

Clés de réussite, points forts, atouts de l'enseigne

Points à surveiller, attentes faibles et peu attribuées à l'enseigne (domaine sensible à l'action de la concurrence)

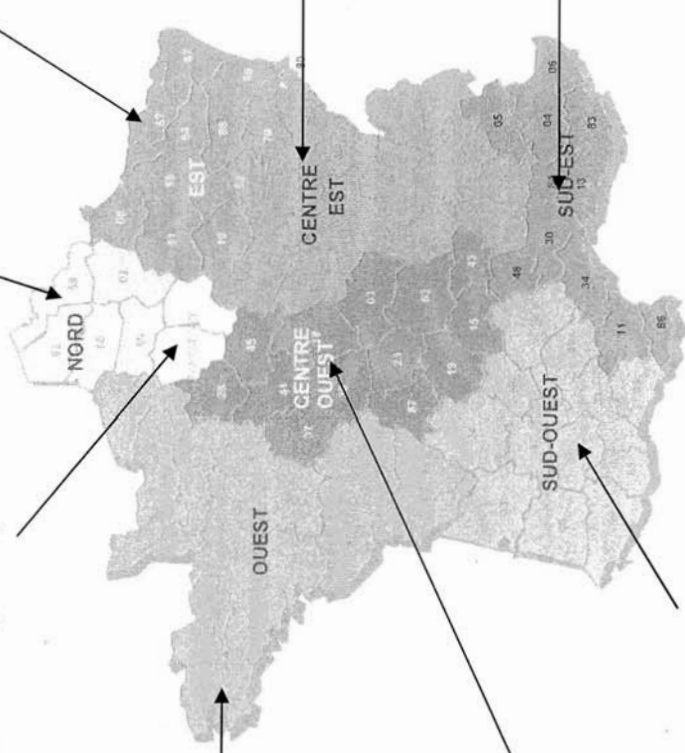
Acquis, dimensions moins importantes dans l'opinion globale mais forte attribution à l'enseigne. Il faut maintenir le niveau de performances de l'enseigne sur ces critères.



# Annexe 1.8 - Parc des enseignants par région

	<u>2007</u>	<u>2008</u>
<b>Région Paris</b>		
CARREFOUR	21,1	21,4
AUCHAN	10,3	10,1
LECLERC	9,6	9,7
TOTAL HD	9,7	9,5
CHAMPION	8,9	9,4
<b>Nord</b>		
AUCHAN	20,2	21,3
TOTAL HD	16,4	16,9
INTERMARCHE	14,5	13,9
CARREFOUR	10,8	10,8
LECLERC	10,9	10,3
<b>Est</b>		
LECLERC	18,7	19,2
TOTAL HD	15,7	16,6
CORA	11,9	11,9
SYSTÈME U	9,3	9,7
INTERMARCHE	9,8	9,2

	<u>2007</u>	<u>2008</u>
<b>Ouest</b>		
LECLERC	24	24,7
SYSTÈME U	21	20,9
INTERMARCHE	12,7	12,5
TOTAL HD	11,8	11,8
CARREFOUR	8,6	8,9
<b>Centre Ouest</b>		
LECLERC	20,2	19,3
TOTAL HD	12,4	13,1
INTERMARCHE	11	11,9
CHAMPION	12,2	11,2
CARREFOUR	10,2	10,5
<b>Centre Est</b>		
TOTAL HD	14,6	15
CARREFOUR	14,7	14,5
LECLERC	13,7	13,4
INTERMARCHE	13,9	13,3
CHAMPION	8,8	9,2
<b>Sud Ouest</b>		
LECLERC	23,7	23,2
INTERMARCHE	17,1	17,5
TOTAL HD	14,5	15,3
CARREFOUR	10,7	10,9
CHAMPION	7,7	7,1
<b>Sud Est</b>		
CARREFOUR	19,9	18,1
TOTAL HD	16,2	17,5
INTERMARCHE	12,7	12,8
LECLERC	10,4	10,6
AUCHAN	9,4	9



## Annexe 1.9 - Le comportement du consommateur

Le consommateur ne veut plus subir le temps mais le choisir, il est pressé mais a aussi du temps à perdre ! Le consommateur est de plus en plus mobile, a 8 fois plus de chance qu'avant de passer devant un point de vente. De façon générale, le consommateur a peur du futur et cultive un goût prononcé pour le passé. Il a un comportement parfois paradoxal : il désire un produit à forte qualité mais à faible coût, il est prêt à acheter des produits de luxe mais aussi des produits pas chers.

Les français sont préoccupés par leur pouvoir d'achat, les mauvaises nouvelles sur le front de l'emploi, des retraites et de la santé. Dans un contexte de consommation déprimée par la mondialisation, l'insécurité de l'avenir et une population vieillissante, le consommateur se concentre sur les prix bas et son souci d'épargner.

Les consommateurs font montre d'une sensibilité accrue aux prix et prennent leurs distances par rapport aux marques. La demande se déplace des produits à forte valeur ajoutée vers les marques de distributeurs (MDD) et les premiers prix, et hypers et supers souffrent de l'évasion d'une partie de leur clientèle vers le hard-discount.

Dans un contexte où le consommateur est de plus en plus attentif au prix et à la distribution immédiate, le circuit de proximité joue un rôle stratégique dans la distribution (23% des parts de marché en agro-alimentaire). Son évolution est favorisée par la législation (en France notamment) et par l'évolution des modes de vie (plus de travail, de trajets et de mono-ménages) et donc des modes de consommation.

Le circuit de proximité ne se contente plus des produits de dépannage mais s'intéresse aussi aux produits à haute valeur ajoutée (produits frais, plats préparés...) et prend ainsi de nombreuses parts de marché sur les super/hypermarchés périphériques. De plus, les consommateurs sont prêts à payer le gain de temps, ce qui permet notamment à Tesco Express d'afficher des prix supérieurs de 3% aux prix de Tesco Classique.

Pour toutes ces raisons, les grands groupes de distribution s'intéressent de plus en plus circuit de proximité, format le plus rentable chez Casino.

Mais attention, 59% des Français estiment qu'il y a suffisamment d'épiceries, supérettes, restaurants et bars près de chez eux. 68% d'entre eux se rend au moins une fois par semaine dans ces commerces alimentaires (sondage Ifop selon la méthode des quotas, auprès de 1.007 personnes âgés de 15 ans et plus.).

### **La crise accélère l'évolution des comportements d'achat et la mise en place de nouvelles stratégies d'arbitrage. Aux marques de répondre au besoin de transparence et d'accompagnement exprimé par les Français.**

Mais que veut donc le consommateur ? La question hante aujourd'hui les entreprises et directions marketing. Car la crise ne fait qu'exacerber une évolution des comportements qui était déjà en train de se mettre en place, les interrogations sur le pouvoir d'achat ayant bien préparé le terrain. « *Les gens se sentent fatigués de choisir, de dépenser sans être certains que cela en vaut la peine. Ils cherchent à consommer mieux, tendent à réfléchir à deux fois avant d'acheter* », observe Danielle Rapoport, psychosociologue et directrice de DRC (Danielle Rapport Conseil).

TNS Sofres constatait déjà depuis un an la mise en place d'attitudes de restriction qui vont de pair avec un moral des français en baisse. Aujourd'hui, le phénomène s'accélère avec le sentiment pour 62 % des Français que faire les courses relève de la corvée, selon la nouvelle étude Publicité et Société réalisée par l'agence Australie. Une redistribution des cartes s'opère entre les lieux d'approvisionnement, le hard-discount recrutant de nouveaux clients. La comparaison de prix se systématisent et des transferts sont réalisés lors des achats. « *On assiste à des descentes en gamme, le yaourt aux fruits étant, par exemple, remplacé par une version aromatisée* », relève Dominique Lévy, directrice associée et directrice du planning stratégique de TNS Sofres. Pour elle, les nouveaux comportements sont dictés par la nécessité mais aussi, pour une partie de la population, par l'anticipation de problèmes.

### **La recherche de « bons plans »**

Devant les linéaires de supermarchés, les clients n'en finissent plus de rationaliser leurs actes. « *Ils se montrent plus critiques face à la segmentation de l'offre, simplifient leur demande* », indique Sophie Bertin, cofondatrice de

l'institut Innovacorp. Le tout avec, en arrière-plan, la recherche assidue de « bons plans » et le sentiment que le prix n'a plus de valeur très objective.

Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si les premiers postes de dépenses que les Français ne réduisent pas sont, de loin, les abonnements à Internet, à la téléphonie mobile et à la télévision payante, selon l'étude MegaSnapshots d'OMG. Au-delà de l'évolution des modes de vie, ces services correspondent aussi, en effet, à des forfaits donnant au public le sentiment de maîtriser sa consommation, même si, au final, ils sont coûteux. Viennent ensuite l'alimentation et le carburant. Alors que les sorties et les vêtements s'affichent comme les plus sacrifiés.

L'heure est aux arbitrages permanents. Si de nombreux Français n'hésitent pas à glisser dans leur chariot des produits premiers prix ou signés par les distributeurs, ils continuent souvent à acheter des marques pour leurs enfants, voire pour leurs animaux. Une façon de préserver ceux qui leur sont chers. Et pour leur propre consommation, ceux qui surveillent de près leur budget continuent à tenir à certaines griffes. Au petit déjeuner, pas question, par exemple, de renoncer au Nutella ou aux céréales Kellogg's.

Chacun fait ses propres compromis. « *La redistribution des priorités est forte, avec un accent mis sur les besoins fondamentaux. Mais on garde de petits luxes. Ainsi, si je ne vais pas au restaurant, je m'achète un plat cuisiné sophistiqué* », observe Jolanta Bak, fondatrice de l'agence de conseil en innovation et gestion de marque Intuition.

Les efforts consentis appellent en contrepartie des récompenses. « *On assiste à une optimisation du rapport qualité-prix. 50 euros économisés sur son chariot de supermarché sont réinvestis dans des produits plaisirs. De nouveaux choix apparaissent : on opte pour une sortie à quatre plutôt que pour l'achat du dernier modèle de sac à main ; on reste chez soi pour les vacances mais on s'offre un après-midi au spa* », ajoute Pascale Brousse, directrice de l'agence prospective Trend Sourcing.

Le modèle consumériste à outrance, l'individualisme commencent à s'essouffler. La tendance « bling-bling » risque donc de rapidement connaître une fin de règne. « *Le refus du gaspillage, la générosité deviennent clef* », constate Jolanta Bak. L'accent est davantage mis sur le collectif. « *Beaucoup de Français ont des comportements de rebond qui les poussent vers davantage d'altruisme, vers le troc ou le partage des produits* », note Danielle Rapoport. La crise conduit donc au renforcement des liens de proximité.

### **Recréer de la confiance**

La montée en puissance de ces attitudes implique pour les marques un réajustement de leurs discours. « *Devenus des experts en consommation, les individus ont besoin de sentir qu'on les respecte. Et ils sont prêts à entendre des messages plus collectifs* », avertit Vincent Leclabart, président d'Australie. Dans une époque d'inquiétudes, pour éviter d'être chahuté, mieux vaut mettre cartes sur table. « *Il va falloir jouer la transparence, mettre l'accent sur la pédagogie de l'offre, parler du rapport qualité-prix* », prévient Marco Tinelli, président fondateur de Fullsix. « *Il faut recréer de la confiance, sans faire de « surpromesse » ou répondre à de faux besoins. Les marques qui fonctionnent le mieux sont celles qui ont un ancrage fort dans le produit* », renchérit Sophie Bertin.

Ecarter chez le public le sentiment que la consommation est semée de chausse-trapes peut passer par la fourniture d'outils pour comparer, par la possibilité laissée d'échanger un produit, mais aussi par la multiplication des occasions données de vivre une expérience. « *La marque doit jouer un rôle de coach auprès du consommateur pour montrer son statut de partenaire et apparaître comme une aide, plutôt que comme celle qui pousse à tout prix à l'achat* », conseille Valérie Accary, présidente de l'agence BBDO Paris. Les programmes relationnels et autres cartes de fidélité vont devoir continuer à renouveler leurs propositions. Et les entreprises ont tout intérêt à s'habituer très vite à la nouvelle donne. « *On peut penser que, une fois la crise passée, les comportements adoptés ne seront pas réversibles* », juge Dominique Lévy. Les acteurs qui rebondiront le mieux seront ceux qui ne se contenteront pas de sabrer les budgets marketing. Mais profiteront de la période pour renouveler le lien noué avec le consommateur.

## **Annexe 1.10 - Loi de Modernisation de l'Economie – « Mettre en place de nouvelles règles du jeu dans la grande Distribution »**

Site du Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi

La loi de modernisation de l'économie répond à deux objectifs : développer la concurrence et faire baisser les prix. Dans ce sens, elle réforme différentes mesures concernant les grandes surfaces.

### **► 1) Favoriser l'implantation de grandes surfaces en relevant le seuil des procédures d'autorisation.**

*Le seuil de 300 m<sup>2</sup> a eu pour conséquence une situation de forte concentration, avec le partage de 66 % du marché par les 4 plus grosses enseignes de grande distribution.*

Cette loi met la législation française en conformité avec les normes européennes qui interdisent par exemple les tests économiques subordonnant les autorisations d'exploitation à la démonstration d'un besoin économique ou d'une demande du marché.

#### **Le seuil**

La loi assouplit les conditions d'implantation des grandes surfaces en relevant le seuil de déclenchement des procédures d'autorisation des magasins de 300 à 1 000 m<sup>2</sup>. Les projets de 1 000 m<sup>2</sup> et plus sont soumis à autorisation pour s'assurer que les projets respectent les nouveaux critères d'aménagement du territoire et de développement durable.

#### **Composition des commissions départementales**

Elles accordent ou non les autorisations d'exploitation demandées. Leur composition est modifiée pour éviter, conformément aux exigences européennes, que les concurrents du demandeur n'aient à se prononcer sur son projet, et afin de renforcer la qualité urbanistique des équipements. Pour ce faire, trois personnalités qualifiées en matière de consommation, d'aménagement du territoire et de développement durable participeront aux travaux des commissions départementales, comme de la commission nationale.

#### **Une durée de procédures réduite**

Avec la nouvelle loi, elle pourrait avoisiner six mois, hors contentieux devant le Conseil d'État.

#### **Les élus sont au coeur du nouveau système**

Ils sont désormais majoritaires dans les commissions départementales. Ils ont été dotés de nouvelles compétences comme la faculté de saisir le Conseil de la concurrence en cas d'exploitation abusive d'une position dominante ou d'un état de dépendance économique.

### **► 2) Négociabilité des conditions de vente entre fournisseurs et distributeurs**

La loi assouplit la négociabilité des conditions de vente et permet aux fournisseurs de varier leurs tarifs en fonction des distributeurs.

Les marges arrière (la contribution que le fournisseur versait au distributeur pour que ses produits soient présentés en rayon) sont abolies.

Les délais de paiement aux fournisseurs sont raccourcis.

#### **Un système de sanctions renforcé**

Il est plus dissuasif pour empêcher les abus de puissance d'achat ou de vente. Les sanctions sont renforcées : par exemple, l'amende civile peut être portée au triple du montant des sommes indûment perçues et le juge peut infliger des astreintes journalières.

### **► 3) Les hypermarchés doivent mentionner leurs producteurs**

Les grandes surfaces qui vendent sous leur propre nom des produits d'un petit fabricant doivent mentionner le nom de celui-ci. Si le distributeur refuse de mentionner le nom et l'adresse du fabricant sur l'étiquetage du produit vendu sous marque propre, il s'agit d'une pratique abusive qui engage sa responsabilité et peut donner lieu à une amende.

► **4) Autorité de la concurrence**

Une Autorité de la concurrence remplace le Conseil de la concurrence avec des pouvoirs et des moyens élargis. Elle dispose de ses propres enquêteurs, ce qui permet de détecter, instruire et juger des pratiques anticoncurrentielles plus rapidement. Les agents de la DGCCRF conservent leurs compétences en matière de détection des pratiques anticoncurrentielles.

**Le rôle de l'Autorité de la concurrence**

Elle contrôle les opérations de concentration et les pratiques anticoncurrentielles au bénéfice des consommateurs. Elle peut se saisir de toute question de concurrence et émettre des avis et recommandations sur les mesures destinées à améliorer le fonctionnement concurrentiel des marchés. Elle se voit dotée de pouvoirs de sanction renforcés.

L'Autorité de la concurrence a également pour rôle de lutter contre les ententes illicites qui font augmenter artificiellement les prix au détriment du consommateur. Elle examine toute les demandes d'autorisation de concentration et en effectue le bilan concurrentiel. Elle a le pouvoir de les autoriser sous réserve d'engagements pris par les entreprises concernées. Le Ministre de l'Économie peut s'écarter de sa décision en invoquant de manière motivée et transparente les raisons d'intérêt général qui le pousse à le faire. Le Ministre de l'Économie peut la saisir de toutes pratiques anticoncurrentielles.