**Etude de cas Carrefour**

**Avant tout projet, il est nécessaire de faire une analyse de l’unité commerciale pour pouvoir mettre en évidence ses caractéristiques mais aussi sa clientèle et ses concurrents.**

**I) LES CARACTERISTIQUES DE CARREFOUR SAINTE-SUZANNE**

* Son offre

Carrefour Sainte-Suzanne offre un assortiment large car il propose 45 000 références de

produits en alimentaire et non alimentaire,qui se répartissent en 6 grandes catégories :

* Les produits de grande consommation (l’épicerie, le DPH, le liquide)
* Les produits frais
* La zone « marché » (fruits et légumes)
* Le bazar lourd (électroménager)
* Le bazar léger
* Le textile
* Sa stratégie commerciale

**PRODUITS**

Carrefour possède une gamme de produits qui cherche à satisfaire tous les besoins qui vont des besoins primaires avec les produits alimentaires aux besoins d’estime et d’appartenance avec par exemple les nouvelles technologies.

**PRIX**

Carrefour possède plusieurs gammes de produit avec des prix adaptés à toutes les bourses :

Les produits de marque nationale : que l’on trouve chez les concurrents et qui sont les plus chers.

Les produits de la marque distributeur : Carrefour possède dix marques à son nom, principalement présentes dans les secteurs alimentaire, sports, vestimentaire et technologique. Elles se positionnent sur un bon rapport qualité prix et sont moins chères que les marques nationales.

Enfin, les produits N°1(premiers prix) qui sont les moins chers du magasin et de la Réunion.

Ce positionnement prix leur a permis de grignoter des parts de marché.

**COMMUNICATION**

Sa communication média se fait par le biais de :

* La radio
* La télévision (autorisée à la Réunion)
* La presse

Sa communication hors média se fait par le biais :

* Du catalogue
* De la publicité institutionnelle en invitant les Miss ou des sportifs de haut niveau
* D’évènementiel comme par exemple les « trésors péi »
* De la publicité sur lieu de vente pour attirer le client avec les têtes de gondole, îlots…
* De l’animation en magasin

**MARCHANDISAGE**

Carrefour utilise les trois types de marchandisage :

Marchandisage d’organisation : les affiches, les pancartes en bout de rayons aides les gens à se retrouver dans le magasin.

Marchandisage de gestion : Du fait de sa récence, Carrefour adapte au fur et à mesure son assortiment et ses linéaires en fonction de sa zone de chalandise afin d’accroître sa rentabilité.

Marchandisage de séduction : Carrefour utilise un éclairage plus important pour certains rayons, c’est le cas du rayon DPH.

Il joue souvent sur la théâtralisation de l’offre comme les chocolats de Noël avec la mise en place de chalet et de sapin pour rendre l’allée centrale attractive.

* Son positionnement : image

Carrefour possédait une image de magasin cher. Il a fallu faire une grosse campagne sur les prix et se repositionner dans l’esprit des clients.

A travers sa politique de prix il veut créer une image d’accessibilité à tous quel que soit le revenu.

* Son management

Carrefour Sainte-Suzanne possède une structure hiérarchique.

De manière générale, les différentes tâches sont déléguées selon les différents niveaux hiérarchiques et selon les compétences de chaque collaborateur.

Dans une équipe commerciale :

Le chef de rayon utilise le plus souvent un management de style autoritaire vis-à-vis des employés libre service qui exécutent le travail demandé mais il peut également utiliser un management de type consultatif afin que l’employé libre service se sente valorisé en donnant son avis et s’intéresse à son travail.

Cependant, les employés libre service ont peu de responsabilités.

Le chef de rayon délègue certaines tâches à son adjoint chef de rayon. Le chef de rayon garde quand même un regard sur les tâches déléguées en faisant un suivi et des contrôles.

**II) LA CLIENTELE**

* Profil du consommateur

Carrefour Sainte-Suzanne est une enseigne avec un positionnement généraliste. Il cherche donc à satisfaire le maximum de besoins quel que soient les segments de clientèle. Il attire donc tout type de clientèle quels que soient son âge, son sexe, sa catégorie socioprofessionnelle.

Cependant, les clients de Carrefour Sainte-Suzanne s’apparentent à une clientèle rurale à CSP moins.

**III) LA CONCURRENCE**

* Les enseignes

Les principaux concurrents de Carrefour sont :

* JUMBO SCORE qui possède 20 magasins dans l’île
* LEADER PRICE qui possède 14 points de vente dans l’île
* Les produits

JUMBO SCORE : Ils proposent des produits alimentaires et non alimentaires similaires à Carrefour.

LEADER PRICE : Ils proposent des produits essentiellement alimentaires dans leur marque.

* Les positionnements

Pour faire face aux autres concurrents, Jumbo Score se crée une image d’accessibilité au niveau des prix alors que Leader Price qui est un soft discount a su se créer une image de « pas cher ».

**Cette analyse concernant les caractéristiques de Carrefour Sainte-Suzanne, est en vigueur dans les différents rayons de Carrefour. Pour ma part, j’ai effectué mes stages dans le rayon Epicerie.**

**Durant mes périodes de stages dans le rayon épicerie, j’ai pu collecté des informations de terrain mais aussi des informations quantitatives qui m’ont permis de faire un diagnostic de ce rayon.**

**I) ANALYSE SWOT DU RAYON EPICERIE**

|  |  |
| --- | --- |
| **OPPORTUNITES** | **MENACES** |
| * Dominance des produits alimentaires   Les achats sont à dominante alimentaire. En effet, les départements PGC, produits frais et zone « marché » représentent 69% du chiffre d’affaires.   * La population   Les gens de la région gardent leurs habitudes alimentaires (riz, lait en poudre…).   * Les marques distributeurs   Les marques distributeurs comme Reflets de France ainsi que les produits de marque Carrefour sont très présentes dans la quasi-totalité de ce rayon. | * L’existence de produits substituables à l’intérieur même du magasin :   Par exemple, certains produits peuvent être présents sous différentes formes dans le rayon produit frais et dans le rayon épicerie.   * Certaines familles de produits ne possèdent pas de MDD ni produits premier prix.   C’est le cas en produits diététiques. Or c’est ce que recherche les gens de la zone. |
| **FORCES** | **FAIBLESSES** |
| * Le rayon épicerie représente 17 %   chiffre d’affaires et occupe 10% de la surface du magasin. Le rayon possède donc une bonne rentabilité car l’indice de sensibilité est de 1.7.   * Un linéaire important   Le rayon épicerie possède un linéaire développé très important ce qui lui permet d’avoir un grand nombre de références adapté à différents segments de clientèle.   * C’est un rayon très fréquenté   Il y a souvent des promotions ce qui attire le client.   * Les produits de base sont placés dans la zone froide   C'est-à-dire qu’ils ne sont pas face aux clients lorsqu’ils passent dans les allées. Cela permet de faire découvrir d’autres produits aux clients. | * Les familles de produits ne possèdent pas la même dynamique   La famille de produits qui fait le plus de chiffre se trouve être le riz. A l’inverse, les fruits au sirop constituent la famille de produit qui fait le moins de chiffre.   * Des familles de produits occupent   des places trop importantes pour la rentabilité qu’elles dégagent.  Parmi les familles qui font les 80% du chiffre d’affaires 4 familles de produits présentent un linéaire trop grand pour la rentabilité qu’elles dégagent :   * les produits pour apéritifs * les aliments pour animaux * les céréales * les produits diététiques (voir annexe) * les produits diététiques qui ne sont   pas des produits de base, se trouvent dans la zone froide. |

Bilan : Le linéaire du rayon épicerie n’est pas utilisé de façon optimum.

On constate que dans ce rayon, la famille des produits diététiques connaît des difficultés en terme de rentabilité mais aussi en terme de positionnement prix car il n’adhère pas du tout à la politique de prix de Carrefour ce qui explique que sa rentabilité est moins bonne par rapport aux autres familles de produits qui occupent les 20/80.

Il s’agira donc de faire un diagnostic complet afin d’identifier les problèmes que rencontre cette famille.

**II) ANALYSE SWOT DE LA FAMILLE DES PRODUITS DIETETIQUES**

**A) Diagnostic externe**

|  |  |
| --- | --- |
| **OPPORTUNITES** | **MENACES** |
| * Prise de conscience de l’impact   de la nourriture sur la santé ;  Les gens sont de plus en plus soucieux de leur santé et de leur bien être du fait de l’augmentation des maladies liées à une mauvaise hygiène alimentaire. | * le marché en perte de vitesse * Le rayon diététique semble arrivé   à saturation en nombre de références et en taille de linéaire.   * La diététique possède une   mauvaise image: les gens associent diététique et régime.   * Les gens ne consomment pas   beaucoup de produits diététiques du fait  qu’ils sont peu sensibilisés.   * La concurrence grandissante des   gammes conventionnelles dont les allégations santé sans matière grasse, moins de sucre, enrichi en vitamines…font que les gens ne portent plus réellement attention aux véritables produits diététiques.   * Les rayons de plus en plus mal organisés et très peu balisés.   Pour les gens non habitués ce linéaire est un véritable casse-tête et décourage bon nombre de personnes à y adhérer. |

**B) Diagnostic interne**

|  |  |
| --- | --- |
| **FORCES** | **FAIBLESSES** |
| * Le rayon diététique est très fréquenté   du fait de son emplacement près des pâtisseries industrielles (produits très recherchés par les clients).   * La gamme de produits est large et   convient donc à différents segments de clientèle. Elle couvre différents besoins.   * C’est un rayon à fort potentiel du fait   de sa forte marge. En effet, sa **marge** atteint les **25 % du chiffre d’affaires**.   * Le rayon diététique est composé de 7   linéaires au sol de 1,33m.Chaque linéaire est composé de 7 étagères. Soit un **linéaire développé de 65.17 m**.   * Large choix   Le rayon diététique compte **424 produits**.   * Les « 20/80 »   156 produits font partie des « 20/80 ». (Voir annexe)  En réalité, **37 % des produits font 80 % du chiffre d’affaires.**  Le constat est que le chiffre d’affaires durant la période janvier/ octobre 2005 est supérieur au chiffre d’affaires de l’année 2004.  Une **progression de 26 %** est observée. | * Le linéaire est trop important pour la rentabilité que le rayon dégage. * Le balisage est peu important, il est   difficile de se repérer. Les différents types de diététiques ne sont pas différenciés.   * L’implantation par fournisseur rend le   rayon illisible notamment dans la diététique quotidienne où les familles de produits sont mélangées entre elles.   * Des produits périmés sont souvent   retrouvés dans le rayon.   * Prix élevés du fait de l’absence des   marques de distributeur.   * Les différentes catégories de produits   diététiques ne présentes pas le même poids.   * Présence de produits substituables et   moins cher : ex Produits de LU « taille fine »   * Ils ne représentent que1.18 % des   ventes et 2.38 % du chiffre d’affaires total du rayon épicerie.   * 59.7% des produits possèdent des   indices de sensibilité inférieurs à 1.   * Certains fournisseurs occupent trop   de place en rayon par rapport au chiffre d’affaires qu’ils dégagent.   * Les nouveautés représentent 13 %   des produits et représentent 2 % du chiffre d’affaires |

**III) PROBLEMATIQUE :**

De cette analyse SWOT de la famille diététique, 3 principaux problèmes ressortent :

Problème 1: Les produits diététiques possèdent une mauvaise conjoncture ambiante du fait que le marché est en perte de vitesse. Il faudra donc pallier les difficultés liées au marché.

Problème 2 : Les produits diététiques possèdent un fort potentiel du fait de sa forte marge mais ne sont pas assez attractifs car leurs ventes sont peu élevées par rapport aux autres familles.

De plus, cette famille occupe un linéaire trop important pour la rentabilité qu’elle dégage.

Problème 3 : Il y a trop de produits secondaires. Cela représente un coût pour l’entreprise car il y a des produits qui occupent de la place en linéaire inutilement car ils ne font aucune vente.

**Comment faire pour redynamiser et améliorer la rentabilité de ce rayon ?**

**Pour pallier les différents problèmes du rayon diététique et le redynamiser, plusieurs solutions sont possibles.**

**I) LES SOLUTIONS**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SOLUTIONS** | **AVANTAGES** | **INCONVENIENTS** |
| **ANIMATION** | Crée une ambiance dans le rayon  Incite le client à acheter car le client peut goûter  Faire découvrir les produits | Coût pour l’entreprise  L’animateur doit avoir des compétences en diététique pour conseiller le client  Agit sur le court terme |
| **THEATRALISATION :** mettre en valeur l’offre du rayon | Attire l’attention du client  Crée une ambiance dans le rayon  Provoque les achats d’impulsion | Coûts pour l’entreprise du fait qu’il faut prévoir un budget pour acheter des décorations  La rentabilité du rayon n’est pas prise en compte |
| **MODIFICATION DE L’ASSORTIMENT** | Permet l’adaptation de l’assortiment à la population qui est populaire  en choisissant des produits ayant un coût d’achat plus faible pour avoir des prix moins élevés qu’actuellement. | Le marché est saturé :  Il n’y a pas beaucoup de produits  Les habitués ne se retrouveront plus  Il faut trouver de nouveaux fournisseurs or il n'y a pas beaucoup d'offreurs. |
| **BAISSE DES PRIX :**  réduire les prix de vente des produits | Adaptation à la zone de  chalandise, ce qui permettra d’augmenter les ventes  Permet de rivaliser avec les produits de substitution qui sont moins chers. | Réduction de la marge  Moins bonne rentabilité |
| **REIMPLANTATION DE LA FAMILLE DE PRODUITS DIETETIQUES :**  modifier l’implantation actuelle | Le rayon sera plus attractif et plus clair  Cela incitera le client à s’intéresser au rayon  Donner un coup de neuf au rayon  Prise en compte de la rentabilité | Demande un délai plus important en terme de réalisation  Demande de gros changements  Nécessite un balisage important pour que les clients se retrouvent |

**II) LE CHOIX**

Pour répondre à la problématique, j’ai opté pour une approche globale plutôt que pour une seule solution qui ne suffirait pas à elle seule.

Mon choix s’est donc porté sur une réimplantation de la famille des produits diététiques avec mise en valeur de l’offre axée sur le marchandisage d’organisation.

Cette approche globale répond au mieux aux différents problèmes rencontrés par la famille produits diététiques.

En effet, la réimplantation aura un impact sur :

* La rentabilité

Les indices de sensibilité sont inférieurs à 1.Ce qui signifie que le rayon est trop grand pour la rentabilité qu’il dégage. La réimplantation permettra donc de réduire le rayon.

Le rayon sera plus rentable du fait que les produits gardés sont les produits possédant les meilleures ventes. Il n’y aura plus de produits avec des ventes nulles dans le rayon. Le linéaire sera donc occupé de façon optimum

* Le niveau des stocks

Les produits gardés possèdent une bonne rotation du fait de leurs ventes, il y aura moins de risque d’avoir des produits périmés dans le rayon.

* L’offre

Réimplanter permettra de réduire le nombre de référence en ne gardant que les produits se vendant bien et ayant une bonne rentabilité.

* Le balisage

Réimplanter permettra de regrouper les différentes catégories de produits diététiques ce qui permettra de créer un balisage pour chaque catégorie et donc de différencier les différentes cibles visées par les catégories de produits.

* Agrandissement de certaines familles de produits

La diminution de 2 linéaires permettra d’agrandir d’autres familles de produits plus rentables pour le rayon épicerie telles que les conserves.

Alors que la mise en valeur de l’offre aura un impact sur :

* Les clients

Le rayon actuel est illisible, baliser le rayon permettra de rendre le rayon plus clair et plus lisible du fait du balisage plus important.

Les clients pourront alors choisir le produit adapté à ses besoins.

**Cette réimplantation associée à une mise en valeur de l’offre permettra donc de rentabiliser et de redynamiser le rayon au mieux.**

**Une réimplantation entraîne des répercussions qu’il est essentiel d’identifier.**

**Dans le cas de la réimplantation des produits diététiques diététique, les répercussions sont à différents niveaux :**

**I) REPERCUSSIONS COMMERCIALES ET MERCATIQUES**

Afin de réimplanter cette famille des études ont été nécessaires :

* Mise en évidence des 20/80

Etant donné qu’il faut réduire le rayon, il a fallu identifier les 20% des produits qui génèrent les 80 % du chiffre d’affaires afin de garder ces produits.

* Calcul des indices de sensibilité

Cette étude a pour but de mettre en évidence les produits les moins rentables et possédant des ventes moindres.

* Calcul des poids des différents fournisseurs dans le chiffre d’affaires et la marge

Cette étude a pour but mettre en évidence l’inégalité des fournisseurs.

* Calcul des poids des différentes catégories de produits

Ces calculs ont pour but de mettre en évidence l’inégalité des catégories.

* Classement des produits par catégorie

Les produits seront réimplantés par catégorie et par fournisseur.

* Création d’un plan de masse et d’un plan détaillé pour la nouvelle implantation

**II) REPERCUSSIONS FINANCIERES**

La réimplantation n’entraînera pas de réels coûts pour Carrefour car il s’agit de réimplanter les mêmes produits sur un linéaire réduit.

Concernant les produits à enlever du rayon, ils seront retournés aux fournisseurs donc il n’y aura pas de coûts.

Les seuls coûts concernent le papier et l’encre utilisés pour la fabrication des affiches et des banderoles, coûts que subit quotidiennement l’entreprise.

**III) REPERCUSSIONS ORGANISATIONNELLES**

Réimplanter un rayon demande de l’organisation.

* Mise en place de la réimplantation

La réimplantation demande du temps puisque plusieurs tâches sont à réaliser :

* enlever les produits non rentables et qui se vendent peu
* réimplanter le rayon selon un plan établi
* remplir le rayon
* baliser, poser les étiquettes et la signalétique
* combler les 2 linéaires qui restent

De ce fait, elle devra se faire un lundi puisque le magasin ouvre à 12h30 pour que les employés libre-service aient le temps de réimplanter le rayon diététique mais aussi réapprovisionner les autres rayons.

* Suivi de la réimplantation

Après l’implantation, il est nécessaire de mettre en place des outils pour suivre les ventes.

C’est pourquoi une nouvelle base de données des produits diététiques devra être créée.

**IV) REPERCUSSIONS HUMAINES**

Cette réimplantation demandera la participation du personnel pour réaliser les diverses tâches.

* L’équipe

Les banderoles devront être réalisées par la décoratrice.

La réimplantation demandera la participation d’au moins 4 employés libre-service.

Aucun recrutement ne sera nécessaire puisque l’équipe se compose de 5 employés libre service travaillant 35 h par semaine, d’un adjoint chef de rayon, de 2 employés travaillant à temps partiel. L’effectif du rayon est également renforcé par des stagiaires.

Les marchandiseurs devront s’adapter à la nouvelle implantation.

Le rayon diététique est un rayon difficile à contrôler. En effet, il comporte plus de 400 références. Avec la réimplantation, il y aura moins de produits à contrôler.

Cette tâche a été attribuée à l’adjoint chef de rayon qui devra faire des contrôles de date chaque semaine afin de pallier le risque d’avoir des produits périmés lors des contrôles.

* Les fournisseurs

Le nombre de références de certains fournisseurs va diminuer puisque beaucoup de produits ayant de mauvaises ventes vont leur être retournés, ce qui créera une petite tension dans les relations entre Carrefour et ses fournisseurs.

* Les clients

Les clients devront s’adapter au nouvel assortiment étant donné que plusieurs références ont été enlevées mais aussi au nouvel emplacement des produits.

**VI)** **REPERCUSSIONS STRATEGIQUES**

* Marchandisage

La réimplantation permettra de rendre le rayon plus lisible et permettra au client de se repérer plus facilement

* Produits

Toutes les gammes de produits sont gardées mais les gammes les moins rentables sont enlevées ce qui permet de satisfaire le maximum de segments de clientèle en répondant à différents besoins.

Cependant, il y aura moins de choix dans la gamme de produits.

**Mon projet aura donc des répercussions positives mais aussi des répercussions négatives notamment en ce qui concerne les relations avec les fournisseurs.**

**La réimplantation de la famille diététique s’est déroulée en plusieurs étapes et comprend 3 grands axes d’améliorations.**

**I) AVANT LA REIMPLANTATION :**

Pour préparer la réimplantation, plusieurs tâches préparatoires ont été réalisées :

* Planification des tâches

Voir le diagramme de GANTT.

**II) LA REIMPLANTATION**

Cette réimplantation comprend 3 grands axes :

**A) Nouvelle implantation**

Pour la nouvelle implantation il a été décidé de **ne garder que 5 éléments** soit un linéaire développé de 46.55 m. Le rayon actuel a un linéaire développé de 65.22 m.

Pour la nouvelle implantation, on se base surles **quantités vendues** depuis le début de l’année ainsi que sur les indices de sensibilité.

Elle consiste à **garder les « 20/80 »** et à classer les autres produits par catégorie et par fournisseur dans un ordre décroissant des ventes.

Le constat est que certains fournisseurs possèdent plusieurs gammes de produits identiques avec certaines gammes qui ne se vendent guère et qui ne sont pas rentables.

Il s’agira de **revoir l’assortiment** en ne garder que la gamme ayant une bonne vente et une bonne rentabilité.

Pour la nouvelle implantation, les produits ont été classés par catégorie et par fournisseur.

Un plan de masse ainsi qu’un plan détaillé ont été établis (annexe).

**B) Nouveau balisage**

Le rayon diététique se décompose en **4 catégories** de produits qu’il convient de bien différencier car chaque catégorie répond à des besoins spécifiques.

Chaque catégorie attire un type de clientèle.

Des **banderoles** avec une couleur par catégorie doivent être mises au début de chaque catégorie de produit.

Les produits spéciaux du rayon doivent être signalés afin de toucher la cible visée par les produits.

Ce balisage permettra de rendre le rayon plus attractif mais surtout cela va permettre aux clients de se repérer plus facilement selon ses besoins.

**C) Création d’un espace « INFO SANTE »**

Pour cela la création **de fiches techniques** sera indispensable.

Le rayon diététique se compose de produits enrichis et fonctionnels qu’il s’agit de mettre en valeur afin de donner aux clients l’envie d’acheter.

Ces produits comportent des éléments qui jouent un rôle dans l’organisme.

Il s’agira alors d’informer le client des rôles des principaux éléments afin que le client prenne des produits adaptés à son cas. (Voir annexe)

**III) APRES LA REIMPLANTATION**

**Après la réimplantation, le suivi est nécessaire afin de mesurer l’impact de la réimplantation sur les ventes.**

**A) Le suivi**

Le suivi avec les tableaux de bord après la réimplantation permettra de voir si ces changements ont eu un impact sur les ventes.

* Un tableau de bord mensuel

qui mesurera l’écart entre l’objectif et le réalisé ainsi que l’écart par rapport à l’historique des indicateurs suivants :

* chiffre d’affaires
* marge
* taux de marque
* démarque connue
* démarque inconnue
* Un tableau de bord hebdomadaire

Qui regroupera tous les produits. Ici, on mesurera l’écart entre l’objectif et le réalisé de chaque produit pour les ventes.

**Néanmoins d’autres études basées sur l’opinion de la clientèle pourront être très bénéfiques**.

**B) Compléments**

Par ailleurs, il serait intéressant de faire une analyse de la séduction du rayon en calculant plusieurs indices :

* indice de passage : Nombre de clients passant dans le rayon

Nombre de clients entrant dans le magasin

* indice d’achat : Nombre de clients achetant dans le rayon

Nombre de clients achetant dans le magasin

* indice d’attention à

une famille de produits : Nombre d’arrêts devant une famille

Nombre de passages en rayon

* indice d’achat d’une famille de produits : Nombre d’achats dans la famille

Nombre d’arrêts

* indice d’attractivité : Indice d’achat

Indice de passage

Il serait également intéressant d’avoir l’avis des clients concernant la nouvelle implantation.

Il serait judicieux de faire une **enquête de satisfaction** après la réimplantation.

**La réimplantation a été mise en œuvre au mois d’avril. Il reste maintenant à faire le suivi des ventes.**