LE CAS MONOPRIX

Gérard GALLO

Historique

- Le concept de magasin populaire en 1932
- Les années glorieuses : 1945 -1965
- Une transition mal gérée : 1965 – 1984

- Une remise en cause complète du concept de magasin « populaire »
- 1986 – 2005
- Les évolutions 2005 – 2020
- Défis des prochaines années

Une remise en cause complète de Monoprix 1986 à 2005

- <u>Forces en 1986</u>
- Image sérieuse de société connue en centre-ville
- Informatique solide mais vieillissante
- Relations très étroites avec les fournisseurs
- Centrale d’achat SCA nommée par M Moulin : Sécurité, Confiance, Amitié

- <u>Faiblesses en 1986</u>
- Image vieillissante avec une clientèle souvent âgée
- Concurrence des Hyper (2,6% en 1970 à 16,8 en 1990) et Super (4,9% en 1970 à 11,3% en 1990)
- Conditions tarifaires très médiocres avec les fournisseurs

Une remise en cause complète de Monoprix 1986 à 2005

- <u>Forces en 1986</u>
- Un pourcentage important de marques propres mais sur des produits basiques avec des noms sans rapport avec l’enseigne (Mont Joly pour les produits frais, Kerbronec pour les conserves, etc) ce qui n’est pas différenciant pour le consommateur

- <u>Faiblesses en 1986</u>
- Prix très élevés faisant fuir la clientèle notamment couples avec enfants
- Effritement des parts de marché (les magasins populaires dans les comptes de la nation passent de 7% en 1960 à 1,7% en 1990)

Une remise en cause complète de Monoprix 1986 à 2005

- <u>Forces en 1986</u>
- Parc appartenant en majorité à l'enseigne ce qui permet d'absorber plus facilement une conjoncture plus difficile
- Société familiale indifférente aux conjonctures boursières

- <u>Faiblesses en 1986</u>
- Assortiments basiques issus de sa vocation initiale
- Communication inadaptée (du Lundi au Samedi, venez à monoprix)
- Logistique peu adaptée et faiblesse de la rentabilité

Situation de Monoprix en 1986

- <u>Forces</u>
- Un attachement et dévouement du personnel ancien à l’entreprise compte tenu du paternalisme bienveillant de la direction générale.

- <u>Faiblesses</u>
- Entre 1932 et 1990, seulement deux dirigeants, Max Heilbronn le créateur et M Moulin son gendre qui n’a pas su anticiper les évolutions du commerce. C’est M Houzé, le gendre de M Moulin qui aura la responsabilité de réorganiser l’entreprise.

Les décisions prisent par Monoprix à partir de 1987

- <u>Actions en 1987</u>
- Création début 1987 par M Houzé du comité commercial et du comité de gestion où toutes les décisions prisent sont réellement appliqués dans le réseau de magasins

- <u>Constat en 1987</u>
- Lourdeur de l’organisation avec des directions, des administrateurs et des acheteurs qui déterminent de façon incohérente le prix de tous les magasins
- Absence de marketing client ou produit

Les décisions prisent par Monoprix à partir de 1987

- <u>Forces</u>
- M Houzé et les équipes qu'il a créé autour de lui ont su faire évoluer Monoprix de « Monoprix saloperie » à un magasin démocratisant la mode tant alimentaire que non-alimentaire en s'adaptant à la clientèle ciblée de centre-ville

- <u>Faiblesses</u>
- Parc de magasins très hétérogène allant du petit magasin à l'hypermarché
- Effondrement des bénéfices de l'enseigne qui devient proche de l'absence de rentabilité

Plan stratégique réel de monoprix dans les années 1987 à 2005

- Analyse typologique du parc (hors les Hypermarchés)
- 7 catégories de magasins ont étés déterminés :
- Les défensifs, magasin fragile avec des adaptations au cas par cas
- Les classiques, magasin à forte proportion non alimentaire (1800 m²)
- Les Ali +, magasin où le non alimentaire est très réduit (1300 m²)
- Les City, magasin standard à bon potentiel (2100 m²)
- Les City star, magasin excellent à fort potentiel (2900 m²)
- Les Magasins non alimentaires +, à résultat moyen (1100 m²)
- Les Magasins non alimentaires à résultats médiocres (800 m²)

Plan stratégique réel de monoprix dans les années 1987 à 2005

- <u>Création de « études et marketing » incluant 6 modules :</u>
- Etude clientèle et adaptation des assortiments aux cibles choisies
- Typologie du magasin et positionnement prix
- Typologie produits, assortiment et MDD
- Merchandising
- Assistance à la négociation commerciale
- Fidélisation clients et cartes
- *La communication stratégique étant pilotée par M Philippe Houzé*

Etude clientèle et adaptation des assortiments aux cibles choisies

- Aucune étude clientèle n’était réalisée. Monoprix à créer un cellule s’appuyant sur des écoles et des stagiaires pour établir de nombreuses études clientèle permettant de connaitre la structure de la clientèle et le taux de magasins principaux de clients principaux de clients secondaires ou occasionnels.
- Le passage de Monoprix de 12% de client principaux à 20/22% a été la clef du succès de cette entreprise.
- On peux rappeler qu’un Hypermarché à un taux de clients principaux d’environ 35% mais on va plus facilement comme client occasionnel en centre-ville

Clientèle Monoprix

La clientèle Monoprix

La clientèle Monoprix est plus riche que la moyenne

	MONOPRIX	Moyenne Hypers	Moyenne France
Cadres	26,0%	10,6%	9,8%
Retraités	21,5%	18,0%	29,3%
Employés	19,0%	11,9%	10,4%

GROUPE MONOPRIX

Clientèle Monoprix

La clientèle Monoprix

Une clientèle typée avec des besoins spécifiques

	Evolution par an entre 80 et 97	% Clientèle MONOPRIX	% Moyenne France
Couples biactifs	+ 4,0%	37,0	33,0
Monoménages	+ 2,5%	31,5	26,0
Seniors (1) (1) : y compris monoménages âgés (veuf ou veuve)	+ 4,0%	33,0	30,0
Total population globale	+ 1,5%		

GROUPE MONOPRIX

Clientèle Monoprix

Le client de Centre Ville

Un potentiel de croissance important :

Achats réalisés par les habitants de centre-ville
(42 % de la moyenne France)

	CENTRE VILLE	PERIPHERIE
HABILLEMENT	66	20
CULTURE	67	18
BEAUTE	61	21
ALIMENTATION	21	71

GROUPE MONOPRIX

- L’arrivé de magasins de proximité en centre ville, de nouveaux entrants, a augmenté la part de l’alimentation achetée en centre ville dans les années 2010.

Typologie du magasin et positionnement prix

- Cette analyse typologique à permis de réaliser une modification profonde de la structure des magasins Monoprix.
- Vente des Hypermarchés (Super M) qui avaient un indice de rendement au m² de 80 par rapport à la moyenne des Hyper.
- Investir massivement sur les meilleurs magasin (City, Star, …)
- Fermeture des magasins les moins rentables
- Achat ou développement de surfaces commerciales pour les magasins à potentiels
- Construire des parkings, notamment souterrains

Typologie du magasin et positionnement prix

- Changer profondément la structure de prix des magasins, par typologie et par région. 3 niveaux de prix ont étés élaborés :
- Les produits stratégiques où dans la zone de chalandise du magasin les prix pratiqués sont très voisins et le taux de présence très important avec une volonté de ne pas excéder 3% sur ces produits.
- Les produits sensibles où les prix pratiqués par les concurrents sont moins homogène, volonté de ne pas excéder 5% sur ces produits.
- Les autres produits, volonté de ne pas excéder 10% sur ces produits.
- Au global, Monoprix s’est positionné entre 7% et 8% ce qui a été un plus très important par rapport aux 10/12% usuels précédents

Typologie produits, assortiment, codification

- Monoprix connaissait parfaitement les ventes de chaque article dans chaque magasin ou les ventes de 42 rayons magasin mais était incapable de savoir les ventes de conserves de légume 4/4 en petits pois. Mis en place d’une structure de type IFLS ayant permis rapidement de pouvoir faire du marketing produit.
- En produit annexe nous avons pu récupérer de nombreuses ristournes arrières « oubliées » par les fabricants

Typologie produits, assortiment, codification

- Chaque magasin en fonction de sa typologie et des indices de potentiel de sa zone de chalandise à pu avoir un assortiment type adapté et deux fois par an chaque magasin était reçu par la direction des ventes et des représentant des achats et marketing pour modifier la structure d’assortiment du magasin si nécessaire.
- Cette méthode a permis d’accroitre très significativement la rentabilité du magasin (exemple sur la parfumerie)

Merchandising

- Une équipe complète a été dédiée pour réaliser des implantations détaillées via Apollo par typologie magasin en tenant compte de l’implantation et de la saisonnalité.
- Le travail à été réalisé rayon par rayon, ce qui permet, si le potentiel de la zone de chalandise le permet, d’agrandir un rayon pour un magasin donné.
- Théoriquement, on peut arriver à avoir un assortiment différent pour chaque magasin.
- On peut calculer ensuite la rentabilité des surfaces attribuées par magasin en prenant 50% de l’allée afférente au rayon.

Merchandising

exemple

Assistance à la négociation commerciale

- Tous les linéaires ont été adaptés au magasin à l’aide du logiciel Apollo par typologie et par modules avec la rentabilité de chaque article magasin par magasin. A date précise après la mise en place du nouveau linéaire, le magasin devait impérativement mesurer la surface accordée à chaque rayon.
- La rentabilité de chaque produit et famille de produit était déterminée par magasin et par rayon en y intégrant toutes les ristournes arrière.
- Là encore chaque acheteur recevait un document de préparation a la négociation en distinguant les produits indispensables, utiles ou secondaires pour optimiser les assortiment des magasins.

Assistance à la négociation commerciale

- Une stratégie totalement novatrice des assortiments a été mise au point

Assistance à la négociation commerciale

- Les acheteurs devaient impérativement, avec l’aide du merchandising, fournir un assortiment cohérent par module pouvant être réellement implanté en magasin et tenant compte de la stratégie définie ci dessus.
- Progressivement la connaissance de la rupture des stocks par article à permis d’améliorer nettement le service à la clientèle.
- On peut rappeler qu’en France les ruptures de stock sont voisines de 9% alors que les Anglais ou Américains sont à 3%.

Fidélisation clients et cartes

- Un programme classique de fidélisation en partenariat avec Cofinoga, avec ou sans paiement, a été mis en place, ce qui a participé à l’amélioration du pourcentage de clients principaux.
- Lancement des gammes de Marques Propres adaptées à la typologie clients (Monoprix gourmet, Monoprix La Forme, Monoprix Vert, Monoprix Bio, …)

Plan stratégique réel de monoprix dans les années 1987 à 2005

- Mise en place d’une nouvelle structure informatique et logistique
- La fusion de Monoprix / Prisunic a été un nouveau déclencheur pour modifier les structures informatiques et logistiques même si la mise en place a été assez complexe.

Plan stratégique réel de monoprix dans les années 1987 à 2005

- <u>Motivation du personnel</u>
- Des réunions ont eu lieu avec l’encadrement de chaque magasin pour leur expliquer la nouvelle stratégie de Monoprix et les moyens mis à leur disposition pour les aider
- Mise en place des clients mystère 2 fois par an
- Création d’un « si c’était à refaire » pour que les magasins puissent, sans passer par leur hiérarchie achat ou vente, informer directement la direction générale des problèmes causés par un évènement qui à mal fonctionné (promotion, logistique, informatique, …)

Plan stratégique réel de monoprix dans les années 1987 à 2005

- Mise en place de cellule d’amélioration des performances magasin directement géré par un membre du personnel volontaire formé par une société spécialisé pour proposer des solutions à des problématiques magasin (clients, …)

Plan stratégique réel de monoprix dans les années 1987 à 2005

- <u>La communication</u>
- L’image de Monoprix dans les études clients réalisées à partir de l’année 1986 / 1987 a montré une déficience d’image notamment des jeunes générations (Une jeune femme qui accompagnait sa mère à Monoprix m’a confirmé que ce magasin était pour sa mère mais pour elle, elle allait dans des magasins « modernes »)
- Dès cette époque, la stratégie de positionnement de Monoprix a été mis en place notamment avec les marques propres, un nouvel assortiment produits pouvant donner des preuves à la communication grand public

Plan stratégique réel de monoprix dans les années 1987 à 2005

- La communication
- A cette époque la communication était : « Du lundi au samedi, venez à Monoprix »
- Une compétition d’agence a permis de sélectionner le slogan qui nous paraissait le plus adapté à notre nouveau positionnement : « On pense à vous tous les jours »
- Des grandes campagnes d’affichage en 1990 et 1991 ont permis de montrer les preuves concrètes de ce slogan pour nos clients

1990
"NOUS VENDONS DES JEANS RUSSES MAIS NE VOUS INQUIETEZ PAS, IL NOUS RESTE ENCORE DU Coca-Cola."
MONOPRIX
"IL N'Y A PAS ENCORE DE MONOPRIX SUR LA PLACE ROUGE MAIS IL Y A DEJA DES JEANS RUSSES CHEZ MONOPRIX."
"TIENS, CETTE ANNEE IL Y A DES BLOUSONS NOIRS DANS LES MONOPRIX."
"NOS SACS DE VOYAGE S'EXPORTENT DANS LE MONDE ENTIER!"
"POUR PARTIR A L'ASSAUT DE L'ECOLE, RIEN NE VAUT NOS TENUES KAKI."
"A NOEL ON PEUT AVOIR BEAUCOUP D'ARGENT SUR SOI SANS AVOIR BEAUCOUP D'ARGENT SUR SOI."
"Pour les fêtes, nous avons des nounours-éléphants, des nounours-pingouins et même des nounours-ratons laveurs."
"LES TACHES DE PURÉE SERONT BEAUCOUP PLUS CHIC SUR NOS BAVOIRS BOUT'CHOU"
Plus besoin d'abattre un arbre pour écrire un mot d'amour. Notre papier à lettres est recyclé.
"Nos couches sont blanches à l'oxygène, pas au chlore. Il n'est jamais trop tôt pour apprendre à être propre."
"NOS PILES SONT SANS MERCURE. C'EST MOINS MAUVAIS POUR LA NATURE."
"Du SOLEIL, de l'EAU, de la PATIENCE
Voilà le GENRE d'ENGRAIS qui fait POUSSER nos FRUITS & LEGUMES BIOLOGIQUES."
"NOS PROSPECTUS SONT IMPRIMÉS SUR DU PAPIER RECYCLÉ CAR IL EST MOINS D'ARBRES DANS LES BOITES AUX LETTRES."
Nous avons rapporté des Nashis du Japon, des Caramboles de Malaisie, des Mangues du Brésil. Vous n'avez plus qu'à les rapporter du Monoprix.
culottes courtes, les maris ont tout de suite l'air plus jeunes."
"Bodies & shorts cyclistes, nous vous présentons notre mode basses calories."
"NOS SAHARIENNES SONT A LA DERNIERE MODE DE TOMBOUCTOU."
"ENVOYEZ VOS FILLES APPRENDRE L'ECOSSAIS CHEZ MONOPRIX"
Pour nos plats cuisinés frais Monoprix Gourmet, nous utilisons les meilleurs "ingrédients".
"NOTRE CAVIAR RUSSE VAUT 130 F LES 50 g. ÇA NE VAUT MEME PLUS LA PEINE DE DEVENIR MILLIARDAIRE."
"VOICI LA PREUVE QU'ON PEUT FAIRE DES MERVEILLES AVEC UN COUCHON ET UN TORCHON."
"Devinette: mais qui a le toupet de vendre ce carré en pure soie 225 F?"
"LES 7 SALADES VITE PRÊT SONT VENDUES AVEC UNE CUILLER, TANT PIS POUR CELLES QUI PRÉFÈRENT MANGER AVEC LES DOIGTS"
1991

"NOUS VENDONS DES JEANS RUSSES MAIS NE VOUS INQUIETEZ PAS, IL NOUS RESTE ENCORE DU Coca-Cola."
MON★PRIX
UNIPRIX
On pense à vous tous les jours.

Les enjeux des années 2010 pour monoprix

- Si jusqu’à la fin des années 2000 les chaines de distribution alimentaire de centre ville ont subies une décroissance constante avec disparition de nombreuses chaines (Felix Potin, Codec, …)
- Modification de la structure de la clientèle de centre ville avec l’arrivée de mono ménages et de bi-actifs pour qui la ville représente un véritable avantage de confort de vie. Maintien de personnes âgées souvent à haut pouvoir d’achat.
- Rachat de Monoprix par Casino à modifié rapidement l’organisation Monoprix.

Les enjeux des années 2010 pour monoprix

- Pour cette clientèle active, le temps représente une valeur et ils acceptent de moins en moins de consacrer 100 à 150 h de temps pour aller en périphérie des villes acheter notamment leur alimentaire (base Hypermarché magasin principal, 50 visites par an et en moyenne 750 Km de voiture)
- Le développement de magasins de proximité a permis à Monoprix d’accéder à des nouvelles villes ou quartiers où Monoprix n’avait sa renrtabilité.

Les enjeux Monoprix des années 2020

- Forces en 2020
- Un parc magasins exceptionnel
- Une forte confiance du consommateur à l'enseigne
- Rentabilité au m² valorisant fortement l'entreprise
- Potentiel de développement en Monop' ou Naturalia
- Nouvelles alliances logistiques (Amazon, …)

- Faiblesses en 2020
- Risque de banalisation
- Faiblesse économique du groupe qui perturbe les équipes
- Hausse des prix
- Forte rotation des dirigeants
- Concurrence de proximité
- Retard technologique qui nécessite des alliances