

Cas Surprise

Présenté par : *Couche-Tard,*

Le prêt-à-manger comme nouvelle cible...



Étude de cas rédigée par :

Maripier Tremblay, D.B.A, Professeure adjointe, FSA ULaval , Université Laval

Claudine Contreras, M.B.A, Chargée d'enseignement, FSA ULaval, Université Laval

Couche-Tard : le prêt-à-manger comme nouvelle cible...

Un chef de file du marché de l'accommodation

C'est en 1980 qu'Alain Bouchard ouvre un premier magasin à Laval. Six ans plus tard, l'entreprise fait son entrée en bourse. Elle compte alors un réseau de 34 magasins Couche-Tard, dont 31 franchises. Au cours des années, l'entreprise a connu une forte croissance, notamment par l'acquisition de différents réseaux de magasins au Canada, aux États-Unis et en Europe. Alimentation Couche-Tard est le chef de file de l'industrie canadienne du commerce de l'accommodation. Aux États-Unis, elle est la plus importante société en tant que chaîne de magasins d'accommodation indépendante en fonction du nombre de magasins exploités par la société (magasins d'entreprises). En Europe, Couche-Tard est un chef de file du commerce de l'accommodation et du carburant pour le transport routier dans les pays scandinaves et les pays baltiques, tandis qu'elle a une présence croissante en Pologne.

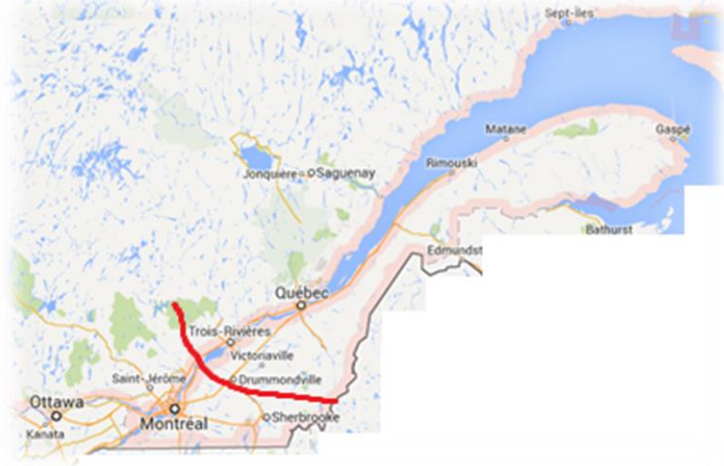
Deux acquisitions importantes ont permis à Couche-Tard de devenir un chef de file dans son industrie. En 2003, Couche-Tard a fait l'acquisition de Circle K Corporation, qui compte 1 663 magasins d'entreprise situés dans 16 États américains et 627 magasins sous franchises ou licences. En 2012, Couche-Tard fait l'acquisition de la Statoil Fuel & Retail, un important détaillant scandinave de carburant pour transport routier. Statoil Fuel & Retail exploite un vaste réseau de vente au détail à travers la Scandinavie (Norvège, Suède, Danemark), la Pologne, les pays baltes (Estonie, Lettonie, Lituanie) et la Russie avec environ 2 300 magasins, la majorité offrant du carburant et des produits d'accommodation, et certains étant automatisés (carburant seulement).

Aujourd'hui, Alimentation Couche-Tard, c'est plus de 6 200 magasins au Canada et aux États-Unis et 4 200 magasins dans dix autres pays à travers le monde (Chine, Guam, Hong Kong, Indonésie, Japon, Macao, Mexique, Vietnam et Émirats arabes unis). La grande famille Couche-Tard compte 60 000 employés et atteint un chiffre d'affaires de 15,8 milliards annuellement.

Le client est au centre de la vision de l'entreprise qui a fait du merchandising de type micro-marketing sa première force.

Couche-Tard au Québec

Au Québec, Couche-Tard possède un réseau de 543 magasins et emploie 7 000 personnes. Les magasins sont répartis en deux grandes divisions : la division Québec Ouest, qui compte 360 magasins, et la division Québec Est, qui en compte 183. Les deux tiers des magasins offrent des produits d'essence. Le tracé sur la carte indique la frontière entre les deux divisions.



Cette structure du réseau de magasins n'est pas sans poser certains défis puisque les deux divisions travaillent de façon indépendante pour certaines catégories de produits. L'implantation des nouveaux produits de même que les offres en magasin peuvent donc différer sur le territoire du Québec. Les campagnes média doivent tenir compte de cette particularité. Ainsi, la publicité sur le lieu de vente (PLV) et les messages médias sont parfois différents d'une division québécoise à l'autre. Les outils marketing communs, comme la page Facebook de l'entreprise ou les publicités télé provinciales, ne doivent présenter que les offres et produits présents dans les deux divisions.

Notoriété de la marque

La marque Couche-Tard jouit d'une très grande notoriété. En effet, 98 % des Québécois connaissent les dépanneurs Couche-Tard. Et de façon spontanée, Couche-Tard est la bannière de dépanneurs mentionnée au premier rang (67 %), loin devant les autres (18 % pour Ultramar et pour Boni-Soir). Ce sont près de 55 % des Québécois qui vont au dépanneur chaque semaine, parmi lesquels 30 % vont chez Couche-Tard. Seuls 10 % des Québécois fréquentant les dépanneurs ne vont jamais chez Couche-Tard. À travers les années, la fréquentation est demeurée relativement stable. Le client type de Couche-Tard est un homme âgé entre 18 et 24 ans, ou encore entre 45 et 54 ans. La disposition des établissements (propreté et ambiance), le service à la clientèle (rapidité, qualité, approche) et la variété des produits constituent les éléments les mieux évalués en matière d'expérience de la part de la clientèle. En revanche, l'image de prix élevés de Couche-Tard semble perdurer (malgré un certain progrès à cet égard).

L'audace de Couche-Tard

Au fil du temps, l'entreprise s'est fait connaître pour son audace, notamment dans ses campagnes publicitaires et les produits développés. L'introduction de la « Sloche » aux saveurs provocantes – Gadoue, Paparmane et Crème à Barbe – de même que les campagnes publicitaires associées traduisent bien cette caractéristique de l'entreprise.



Plus récemment, les magasins Couche-Tard en territoire québécois ont introduit sur leurs tablettes les vins Julia Wine, ce qui a suscité beaucoup de réactions et fait couler beaucoup d'encre. Les vins Julia Wine ont d'ailleurs amplement misé sur la controverse et la provocation dans leur plan marketing, un style cadrant très bien avec Alimentation Couche-Tard.

L'entreprise Couche-Tard n'est pas avant-gardiste que sur le plan publicitaire. Elle a récemment implanté l'application Couche-Tard, laquelle permet, entre autres, de repérer le Couche-Tard le plus près et de trouver les produits offerts (essence, par exemple). L'entreprise compte aussi éventuellement exploiter la fonction de géolocalisation pour cibler les offres en fonction de l'emplacement.

Plus les seuls à dépanner...

Malgré son positionnement favorable, Couche-Tard est confrontée à une concurrence accrue dans le secteur de l'accommodation. En effet, les dépanneurs ne sont désormais plus les seuls à « dépanner ». Les épiceries, les marchés d'alimentation et les pharmacies prennent d'assaut ce créneau. L'apparition des magasins IGA express, des mini-Walmart ou de la section épicerie dans les Pharmaprix s'inscrit directement dans cette tendance. La proximité et la flexibilité des heures d'ouverture qui figuraient auparavant parmi les grands avantages concurrentiels des dépanneurs ont été perdues en raison de l'offre diversifiée des épiceries et des dépanneurs se retrouvant également à proximité des zones résidentielles et offrant plus de flexibilité quant aux heures d'ouverture. Le grand avantage sur lequel peuvent encore miser les dépanneurs est la rapidité d'achat. Une surface de magasinage plus petite que dans les épiceries ou les pharmacies et un délai d'attente à la caisse plus court offrent encore aux dépanneurs Couche-Tard un avantage non négligeable.

L'avenir tourné vers l'alimentation

Au cours des années, Couche-Tard a su innover en réinventant le concept d'accommodation. La bannière a souhaité évoluer vers de nouveaux produits. Bien que l'essence et les produits de la bière et du tabac demeurent parmi les produits les plus vendus pour les magasins Couche-Tard, de plus en plus de produits alimentaires ont fait leur entrée sur les tablettes au fil du temps. Il n'en demeure pas moins qu'encore aujourd'hui, les six produits les plus achetés dans les dépanneurs Couche-Tard sont l'essence, les loteries, les cigarettes, la bière, le lait et les boissons énergisantes.

La direction de Couche-Tard souhaite donc développer davantage ce positionnement en misant sur les marques maison (Café Couche-Tard, par exemple). De plus, à l'image des magasins Circle K (dont Couche-Tard a fait l'acquisition en 2003), la volonté est d'introduire de plus en plus de mets préparés et de restauration rapide dans les magasins Couche-Tard.

Couche-Tard Menu

Suivant cette orientation, l'entreprise a introduit, dans les années 2000, « Couche-Tard Menu ». Couche-Tard Menu offre une large sélection de produits frais prêts-à-manger : sandwichs, pâtisseries, crudités, fruits coupés, parfaits au yogourt. Contrairement aux sandwichs et pâtisseries généralement offerts dans les dépanneurs, qui peuvent avoir une durée de vie avoisinant les 30 jours, Couche-Tard innove avec une image fraîcheur en proposant des produits dont la durée de vie est de plus ou moins quatre jours. Pour assurer l'atteinte de cet objectif fraîcheur, les livraisons dans les différents points de vente sont donc prévues tous les deux jours. Pour l'instant, près des trois quarts des magasins de la division Est offrent les produits Couche-Tard Menu. Les principaux marchés sont les suivants : Québec métropolitain – Rive-Sud, Drummondville, Victoriaville, Trois-Rivières et Saguenay. Pour sa part, la division Ouest n'est qu'au commencement du processus d'introduction des produits Menu dans ses magasins. À noter que malgré l'utilisation du même logo, les produits Menu diffèrent pour le moment entre les deux divisions québécoises.

Le grand défi pour Couche-Tard dans la mise en marché de Couche-Tard Menu est la perception des gens face à une offre de produits frais dans les dépanneurs. Pour plusieurs personnes, fraîcheur des aliments et dépanneur ne sont pas des concepts liés. Développé en 2012 mais commercialisé en 2013, le concept Couche-Tard Menu est basé sur un message selon laquelle la nourriture est fraîche, comme à la maison. L'entreprise a volontairement choisi d'éviter le positionnement « santé » puisque les produits de Couche-Tard Menu ne cadrent pas tous dans cette catégorie et que la gamme n'a pas été pensée dans cette optique.

NOUVEAU
Comme à la maison!

FRAÎCHEMENT PRÉPARÉS POUR TOI!

NOUVEAUX PRODUITS DE QUALITÉ

Couche-Tard Menu utilise les ingrédients les plus frais pour te préparer un repas nutritif. Sandwichs, pâtisseries, coupes de fruits ou de légumes et parfaits au yogourt, de nos cuisines à vos papilles.

Comme à la maison!

Fraîchement préparé dans nos cuisines

Rabais à l'intérieur • Goûtez la fraîcheur

Couche-Tard Menu

La volonté de Couche-Tard est plutôt d'en arriver éventuellement à une diversité de produits permettant d'offrir « de tout pour tout le monde » plutôt qu'une option « santé ». À cet effet, l'entreprise introduit progressivement des Roller Grill dans ses magasins (concept inspiré de Circle K; voir image ci-dessous), leur permettant d'offrir des repas de type *fast food* (par exemple, des hot-dogs).



Afin d'appuyer concrètement cette tendance fraîcheur, Couche-Tard a notamment modifié la publicité sur le lieu de vente et l'équipement en magasins (les présentoirs par exemple) pour tenter de faire remarquer au client le changement de direction. Des modifications dans la présentation des produits ont été opérées, mais le type d'équipement peut varier d'un emplacement à l'autre. L'emballage des produits a également été modifié afin de mieux traduire la notion de fraîcheur. Finalement, une campagne média, des dégustations en magasin et une promotion sur le terrain pour faire connaître le concept et faire goûter les nouveaux produits ont été menées.

¹ Source : <http://star-mfg.com/star-products/hot-dog-equipment/grill-max-roller-grills.html>



Pour l'instant, avec Couche-Tard Menu, l'entreprise s'est donné comme objectif de séduire les femmes entre 18 et 35 ans à la recherche d'aliments frais lorsqu'elles manquent de temps pour cuisiner, et comme cible secondaire, les hommes entre 18 et 35 ans habitués du prêt-à-manger, mais qui ne voient pas nécessairement Couche-Tard comme étant une option pour ce genre d'achat. L'entreprise doit donc travailler à élargir sa clientèle actuelle, puisque sa cible primaire n'a pas l'habitude de fréquenter les magasins Couche-Tard... Mais au fait, est-ce la bonne cible à viser?

Le mandat

Après avoir réalisé un premier plan marketing (année 2013), la division Québec Est de Couche-Tard cherche à planifier les actions marketing liées à Couche-Tard Menu pour la prochaine année. Il faut bâtir la notoriété et la crédibilité de la marque Couche-Tard Menu auprès des consommateurs de l'Est du Québec. Pour ce faire, vous devrez :

- 1) établir des stratégies marketing permettant de positionner Couche-Tard comme une destination pour l'achat de produits prêts-à-manger frais;
- 2) formuler un axe de communication permettant à Couche-Tard Menu de se différencier de la concurrence et de bâtir la crédibilité de son offre de produits frais;
- 3) proposer des moyens de communication permettant de changer les perceptions des gens.

Dans l'élaboration des stratégies, vous devrez considérer que Couche-Tard souhaite limiter l'implication des préposés en magasin, qui ont déjà beaucoup à faire. L'entreprise souhaite également que les stratégies respectent l'ADN des marques Couche-Tard et Couche-Tard Menu (audace et originalité), que les actions proposées puissent être mises en œuvre dans la prochaine année et qu'elles soient géo-ciblées sur le territoire de la division Est.

L'entreprise cherche ultimement à augmenter les ventes de produits frais auprès de la clientèle cible dans une perspective à long terme, augmenter le trafic en magasin en attirant un autre type de clientèle et augmenter ses parts de marché dans le prêt-à-manger. Du point de vue de la communication, Couche-Tard souhaite changer les perceptions des consommateurs face à l'offre de produits frais en dépanneur et faire connaître la variété de produits Menu offerts chez Couche-Tard.

Le budget accordé pour votre plan annuel est de 85 000 \$, ce qui comprend l'achat média et la production (graphisme, rédaction). Bien qu'elle souhaite avant tout un plan à court terme pour la prochaine année qui respecte ce budget, l'entreprise souhaite vous entendre sur des propositions à plus long terme et demeure ouverte à toutes solutions permettant d'augmenter ses ventes.



ANNEXES

Gamme de produits offerts sous la marque MENU

Club salade de poulet 240 g (3 pointes)	4,79 \$
Club jambon haché 240 g (3 pointes)	4,99 \$
Club salade d'œuf 240 g (3 pointes)	4,79 \$
Club Trio sandwich 240 g (3pointes)	4,99 \$
Sandwich jambon haché multigrain 160 g	3,99 \$
Sandwich poulet multigrain 160 g	3,99 \$
Sandwich salade œufs multigrain 160 g	3,79 \$
Sandwich jambon fromage jaune 160 g	3,99 \$
Sandwich salade œufs blanc 160 g	3,69 \$
Sandwich club poulet	4,99 \$
Sandwich grillé œuf jambon fromage	3,49 \$
Sandwich grillé fromage (<i>Grilled cheese</i>)	2,99 \$
Wrap grec au poulet 190 g	4,49 \$
Wrap français jambon fromage 200 g	4,49 \$
Wrap italien viandes froides 210 g	4,49 \$
Sous-marin pizza 225 g	4,99 \$
Sous-marin porc et côtes levées 250 g	4,89 \$
Sous-marin poulet grillé 220 g	4,99 \$
Nouveau sous-marin steak sud-ouest	4,99 \$
Sous-marin trio de viandes 230 g	4,99 \$
Sous-marin dinde fromage 215 g	4,99 \$
Pita salade de poulet 200 g	4,99 \$

Pita César au poulet 210 g	4,99 \$
Croissant jambon suisse 155 g	3,59 \$
Pizza burger	3,49 \$

Crudités et trempette	2,99 \$
Raisins	2,99 \$
Coupe de fruits	3,29 \$
Parfait de yogourt aux fraises	3,79 \$
Parfait de yogourt aux bleuets	3,79 \$

MUFFINS 1,69 \$	BISCUITS 1,49 \$
Muffin double chocolat	Morceaux de chocolat
Double chocolat blanc et foncé	Morceaux double chocolat
Double bleuets	Noix de macadamia et chocolat blanc
Carotte matin glorieux	
Morceaux de chocolat	
Bananes et morceaux de chocolat	
Canneberges et pommes, faible en gras	
Bleuets et canneberges, faible en gras	

BRIOCHES 2,39 \$	DANOISES 2,39 \$
Cannelle fraîche (crémage)	Pommes
Récolte de canneberges	Fromage à la crème
	Cerises

CROISSANTS	4-quarts 2,59 \$
Beurre 1,69 \$	Carottes, glaçage fromage à la crème*
Amandes avec noix 2,39 \$	Double chocolat, glaçage chocolat*
Double chocolat 2,39 \$	Pain marbré chocolat*
Cheddar 2,39 \$	Bananes*