

# Management

3€

www.management.fr

N° 162 MARS 2009

## PORTRAITS

Les DRH en temps de crise, pompiers et coupeurs de têtes P. 8

## COACHING

La bonne méthode pour décider vite et bien P. 90

## CAS D'ENTREPRISE

Philip Morris, Auchan, Carrefour, Marabout, Macif, Michelin... P. 22

*La méthode de l'imitateur  
Nicolas Canteloup : dédramatiser la crise  
par des crises de rire (page 56).*

**C'est le moment de positiver!** P. 38

**PRENDRE DU RECUL, VOIR LES CHOSES DU BON CÔTÉ : TÉMOIGNAGES ET CONSEILS DE PSYS, DE PATRONS, DE MÉDECINS, D'HUMORISTES...**

BEL : 4,10 € - CH : 7,70 FS - CAN : 9,75 SC - ESP : 5 € - GR : 4,60 € - LUX : 4 € - PORT. CONT. : 5 € - DOM avion : 6,30 €  
- Maroc : 45 DH - Tunisie : 4 700 DTU - Zone CFA avion : 4 300 CFA - Zone CFP avion : 1 500 CFP.



# Hypermarchés : les dessous de leurs promos permanentes

Cagnotte, troisième produit offert, quantité augmentée... La grande distribution utilise des moyens sophistiqués pour attirer un consommateur de plus en plus soucieux de son pouvoir d'achat. Une surenchère qui semble ne jamais devoir s'arrêter.

L'automne dernier, le «mois Carrefour», avec son avalanche de promos XXL et d'«hyper offres» pour doper l'«hyper pouvoir d'achat» des clients, a commencé le 29 septembre et s'est achevé... fin décembre. Un mois de 90 jours, c'est à se demander si les patrons du géant de la distribution savent encore compter. Remarquez, ce ne sont pas les seuls épiciers à prendre des libertés avec le calendrier grégorien. Chez Intermarché, les anniversaires durent une semaine et reviennent plusieurs fois dans l'année, accompagnés de prix sacrifiés par centaines.

Pour les promos, il n'y a plus de saison. La course aux prix bas ne semble jamais devoir s'arrêter. Ici, pour deux flacons de shampoing achetés, le troisième est gratuit. Ailleurs, l'achat de six barquettes de crème dessert donne droit à 3 euros de bon d'achat. Et, sur ce lot de 2 litres de soda, 40 centilitres sont offerts. De quoi en perdre sa liste de courses. «On assiste à une surenchère : désormais, le deuxième produit gratuit ou vendu à moitié prix est devenu quasi obligatoire», confirme Alain Guinberteau, dont la société, A3 Distrib, comptabilise toutes les opérations promotionnelles en France.

En trois ans, la part moyenne des produits en promotion dans les magasins est passée de 2 à 5% selon un autre panéliste, Lesitemarketing.com. Les hypers en demandent toujours plus aux industriels, lesquels consacrent aujour-

d'hui 20% de leur chiffre d'affaires aux promotions, contre 15% en 2005. Les enseignes elles-mêmes sacrifient les prix de leurs marques propres, pourtant supposées bon marché : en 2008, 15% des opérations promotionnelles recensées dans les prospectus concernaient ces marques, soit 2 points de plus que l'année précédente. En 2008, la pub dans les boîtes aux lettres a représenté 700 millions d'euros d'investissement, un chiffre en hausse de 7,5%. «Les enseignes doivent occuper le terrain en permanence et, pour faire l'actualité, enchaîner les promos et la diffusion de prospectus», explique le consultant Frank Rosenthal.

**Nouvelle règle du jeu.** La conjoncture économique et le cadre réglementaire n'ont fait qu'accentuer ce phénomène. En 2008, les ventes de produits de grande consommation (alimentation, hygiène, entretien) ont baissé de 1,8% en volume dans les hypers et les supermarchés. Du jamais-vu depuis trente ans ! Par ailleurs, les règles du jeu ont changé entre fournisseurs et distributeurs, avivant encore la guerre des prix : désormais, les remises ne sont plus cachées (sous forme de marges arrière), mais se répercutent sur le prix en rayon. Une évolution des relations commerciales qui a aussi modifié les mécanismes de promotion. La bonne vieille technique du prix barré a cédé la place à des moyens plus sophistiqués. Avec l'aide du cabinet A3 Distrib, nous avons dressé le palmarès des méthodes les plus prisées par les distributeurs.

5%

de produits en promo dans les magasins

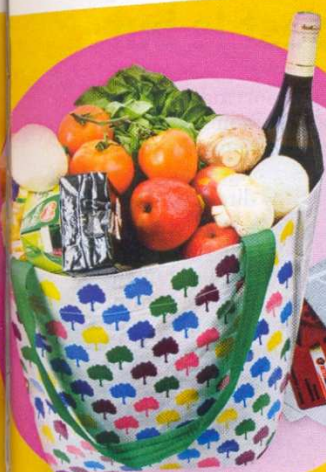
15%

des opérations touchent les marques propres

700 millions

d'euros investis dans les prospectus

Premier appât utilisé : le bon d'achat. Il concerne plus de 30% des opérations en hypermarché. Initialement conçu pour orienter les achats des consommateurs, il est devenu un outil de promotion pur et dur. Son avantage est double : il fidélise le client et le pousse à acheter les produits ciblés que le distributeur ou la marque cherchent à doper (par exemple, des plats préparés si le directeur du magasin constate que



**Bon d'achat**



**Lot virtuel**



**Prix choc**

**Gratuité**



Les quatre techniques de promotion les plus prisées par les enseignes actuellement.

le rayon traiteur tourne au ralenti). Le bon d'achat présente en revanche l'inconvénient de nécessiter des équipements d'encaissement et un système informatique lourds. Couplé à une carte de fidélité, il exige, pour se montrer réellement efficace, un important travail de traitement des données recueillies en caisse, en vue de faire correspondre les offres aux profils des clients. Les Centres Leclerc avaient lancé ce système à grande échelle avec leur fameux Ticket : les concurrents ont mis trois ans pour s'équiper et proposer les mêmes avantages. Afin de ne pas se tromper, les hypers concentrent leurs bons sur les produits les plus ven-

du. «Un foyer moyen n'achète, au cours d'une année, que 350 produits différents», rappelle Philippe Ingold, fondateur du cabinet Promo Research. Du coup, les subtilités marketing initiales ont été oubliées. Désormais, la plupart des cartes de fidélité privilégient les réductions de prix à percevoir en caisse ou à cumuler au fil des visites. Leurs autres avantages (découverte de nouveaux produits, caisses réservées...) ont pratiquement disparu. **Une invention d'Auchan.** Le lot virtuel arrive en deuxième position. Il concerne plus de 17% des opérations promotionnelles des hypers et des supermarchés. Historiquement, il a été inventé par Au-

chan en 1996, mais n'a pris son envol que lorsque Carrefour s'en est emparé massivement pour contrer le Ticket Leclerc. Le principe : pour deux flacons de shampoing achetés, le troisième est à 50% ou gratuit. A la différence du système de lot classique, les trois flacons ne sont pas regroupés physiquement dans un même packaging sur le rayon (voilà pourquoi on parle de virtuel). La promotion est annoncée dans le prospectus et relayée dans le magasin. Grand intérêt de ce dispositif : il est beaucoup moins coûteux, puisqu'il ne demande pas d'emballage ni de manutention particulière. Il permet aussi aux distributeurs de se montrer ►►►

## Plus personne ne connaît le prix habituel : c'est le but

►►► réactifs, car ils peuvent répondre facilement aux fluctuations du marché, à la variation des stocks et aux offensives de la concurrence.

La montée spectaculaire des lots virtuels, ajoutée à celle des bons d'achat, renforce encore un peu plus la mainmise de la distribution sur les rythmes promotionnels. Longtemps, les magasins se sont contentés de placer en rayon des lots réalisés et planifiés par les marques. Dorénavant, ce sont les enseignes qui orchestrent les opérations, mettant un peu plus sous pression des industriels sommés de contribuer à la lutte pour le pouvoir d'achat.

Mais, au final, tout le monde s'y retrouve, puisqu'une opération bien menée peut multiplier les volumes par cinq !

En modifiant en permanence la configuration des lots, le distributeur occulte aussi le prix réel des produits... ce qui est le but recherché. Revers de la médaille, les consommateurs ont mis deux ans à s'habituer à cette notion de lot «virtuel». En outre, la surenchère adoptée par de nombreuses enseignes va à l'encontre de la simplicité censée être la qualité première d'une bonne promotion. Accumuler sur un même produit une réduction de prix, de la gratuité (0,5 litre de soda en plus...) et un bonus pour les porteurs de carte peut semer la confusion, voire donner le sentiment de fausse promo aux consommateurs les plus avertis. Le risque existe, enfin, que l'opération fasse pschitt si elle n'est pas bien relayée sur le terrain. Une fois dans le magasin, le client peut se sentir floué si l'offre promise dans le prospectus est mal signalée, si les produits sont mal placés ou en rupture de stock. «Le taux de satisfaction vis-à-vis des promotions est plutôt moyen – entre 7 et 7,5 sur 10», confirme Yannick Ropars, expert dans l'analyse des comportements des clients.

Autre valeur sûre, le prix choc concerne aujourd'hui plus d'une opération sur dix. Avec un affichage percutant – «Cette semaine, le litre de lait Candia à 0,55 euro» – c'est le dispositif le plus simple, dont l'avantage saute immédiatement aux yeux du client. Rien de plus efficace, disent les experts, pour donner l'impression que son magasin est imbattable question tarifs. Ce procédé s'adapte parfaitement aux produits locaux, poulet fermier ou pommes de la région, et permet de se distinguer du concurrent à peu de frais. Leclerc ou Intermarché s'en servent davantage que les autres ensei-

gnes. Ces commerçants indépendants s'en privent d'autant moins qu'ils sont plus maîtres de leurs étiquettes que les chaînes intégrées, obligées de suivre les consignes de leur direction nationale. Pour être efficace, le système doit toutefois rester ponctuel. En effet, un prix choc qui s'éternise sur le même produit n'est plus ressenti comme «choc» par le consommateur.

**Course en avant.** Dernière technique de promo : le produit gratuit. Très utilisée auparavant, elle ne représente aujourd'hui plus que 10% des opérations et continue de décliner. D'abord focalisée sur le lot (deux flacons pour

le prix d'un), la gratuité s'applique de plus en plus sur les contenants (20% de produit en plus...) : là aussi, la confusion avec le prix réel est entretenue. Pour les marques, qui sont ici maîtresses du jeu, l'impact est plus percutant qu'avec les remises, les cadeaux et les offres de remboursement.

A trop jouer avec leurs prix, les enseignes ne risquent-elles pas de sacrifier leur profit, même si elles misent sur l'augmentation des volumes pour le préserver?

«Cette course en avant va forcément s'arrêter», prédit Pierre Denis, DG de Lesite-marketing.com. La profession, qui s'est goinfrée pendant dix ans avec les marges arrières, a basculé dans l'excès inverse. Certains, comme le groupe Auchan, ont pris le parti de naviguer à contre-courant. Le nouveau concept de supermarché des Mulliez, Simply Market, entend proposer des prix bas et des espaces «bonnes affaires» toute l'année. «Nous refusons les promos, car ce sont des artifices de consommation», affirme Philippe Saudo, président de Simply Market. Un pari osé, qui vise à renouer une relation de confiance avec le client. ■

Francis Lecompte



### Lidl fait du discount sur le discount

La folie des promos a gagné le hard discount. Depuis quelques semaines, Lidl s'est ainsi converti aux lots virtuels, annoncés à grand renfort de prospectus. Une entorse a priori surprenante au concept même de ce type de magasin, qui consiste à garantir aux clients des prix bas tous les jours, sur des produits signés exclusivement par l'enseigne. En fait, c'est la suite logique d'un premier virage opéré il a quelques années par la chaîne allemande : l'introduction des grandes marques dans ses rayons. De Coca-Cola à Danone en passant par Nutella, on en compte plus de 200 aujourd'hui. Les hypers espéraient freiner l'expansion du hard discount à coups de promos. C'est pour l'instant raté. Sa part de marché, de 4,5% aujourd'hui, ne cesse de progresser.