

# « Mais ne vous inquiétez pas » Dans le cerveau de la main invisible

Textes rassemblés et commentés par Thomas Lemaigre

**Quand les professionnels du marketing parlent aux décideurs de la grande distribution se dévoile une vision crue du consommateur et des mécanismes économiques discrets dans lesquels chacun joue au quotidien. Où le consommateur « libre » apparait comme un atome sans volonté ni rationalité propres et l'entrepreneur comme une force infatigable, mais inquiète...**

« Food fight: winning the battle for share of stomachs.<sup>1</sup> » Tel était le titre d'un aperçu (*insight*) du bureau Nielsen pour la Belgique en octobre 2016. Suivaient une série de conseils aux industriels et aux distributeurs pour garder leurs parts de marché à l'heure où le consommateur belge aurait tendance à se tourner plus volontiers vers l'horeca pour se nourrir.

Nielsen est une firme américaine d'envergure mondiale spécialisée dans la mesure d'audience et la production de données sur la consommation. Ce genre de bureau de conseil joue un rôle clé dans la manière dont la grande distribution organise son offre et met en scène les relations avec ses consommateurs (*shoppers*).

Quand il s'agit de promouvoir leurs propres services, les professionnels du marketing s'expriment sans détour. Il est instructif de lire les mots mêmes qui sont utilisés et, si l'on n'est pas de ce sérail, de découvrir à travers eux les méthodes en vigueur pour conquérir nos ventres et nos portefeuilles.

Nous avons donc pris le parti de constituer un petit florilège, verbatim de ces argumentaires, en puisant chez GFK et Nielsen, les deux firmes de ce type qui sont actives en Belgique<sup>2</sup>. Nous avons peu charcuté cette littérature, au risque d'être un peu longs, mais avec la volonté de quelque chose comme une expérience immersive dans, comme disent les Néerlandais, ce véritable « flux de bouche ».

1 | « La bataille de l'alimentation: l'emporter dans la lutte pour les parts d'estomac », <http://bit.ly/2vDKkHh>, consulté le 20 juillet 2017.

2 | Les textes cités proviennent des sites [www.nielsen.com](http://www.nielsen.com) et de <http://gfk.com>, consultés le 20 juillet 2017. Les textes de GFK sont traduits de l'anglais par nos soins.

Le résultat, ponctué par deux encadrés de décodage, est à lire en se mettant dans les chaussures de quelqu'un qui doit défendre son produit ou sa marque sur des marchés très concurrentiels, ou atteindre des objectifs de croissance de son ou de ses points de vente.

### **Comprendre ses consommateurs pour augmenter son chiffre d'affaires, par Nielsen**

Le parcours d'achat est rarement une ligne droite. Tout au long de ce trajet, les *shoppers* sont confrontés à une multitude de stimulus et d'options qui les obligent, chaque fois, à prendre une décision pour pouvoir avancer. Ajoutez à cela les nombreux facteurs influents tels que la famille, les réseaux sociaux et les tendances qui, ensemble, tissent une toile complexe sur laquelle repose chaque décision d'achat.

C'est là que Nielsen entre en jeu. Nous ne nous contentons pas de vous aider à mieux cerner le comportement de vos consommateurs : nous vous permettons de déterminer ce qu'ils achètent, où, quand et pourquoi. Nous vous aiderons ensuite à les convaincre.

Vous devez parfaitement comprendre les attitudes, les motivations et les comportements de vos acheteurs pour pouvoir tracer la voie qui les mènera directement à vous. [...]

Et, pour être surs de vous fournir les insights les plus pertinents au point de vente, nous améliorons constamment nos solutions. Nos relations privilégiées avec les distributeurs et les industriels nous permettent de disposer d'*insights* pertinents par lesquels nous pouvons faire le lien entre demandes des consommateurs et achats réels des *shoppers*.

<http://bit.ly/2iGfUIP>

### **Shopper metrics, par GFK**

L'ère digitale continue à ouvrir de nouveaux chemins qui mènent à l'acte d'achat. La manière et le lieu où les gens font leurs courses s'en trouvent modifiés. De plus en plus de données sont disponibles chaque jour, à mesure que les consommateurs s'ouvrent aux expériences multicanales des marques.

Pour rester concurrentielles dans cet environnement de *big data* et de canaux démultipliés, les entreprises ont besoin d'identifier et d'exploiter les données les plus pertinentes tout au long du chemin vers l'achat. Les entreprises sont ainsi à même d'optimiser chaque étape du trajet qu'elles proposent au *shopper*.

Les *shopper research experts* de GFK analysent une combinaison de données de différentes sources pour comprendre pleinement le comportement des *shoppers* et la manière d'influencer leurs décisions d'achat. [...]

<http://bit.ly/2vEisTz>

### **Ajuster les prix en continu, par GFK**

La concurrence sur les prix est devenue plus ardue que jamais du fait que les *shoppers* (et les distributeurs concurrents) utilisent activement les infos en ligne pour voir instantanément le prix que chaque distributeur demande pour tel produit.

La vitesse d'évolution du marché et le nombre de vendeurs concurrents pour un même produit signifient que le succès dépend plus que jamais de la capacité à rester informé du prix d'un produit particulier.

La solution GFK d'Online Pricing Intelligence suit les niveaux de prix par référence au jour près pour des millions de produits dans un grand nombre de pays, de devises et de langues. Nous montrons comment ces prix évoluent, de combien, à quelle fréquence et à quel moment.

Pour les distributeurs, nos données vous permettent d'évaluer la performance des prix de vos produits pour une variété de catégories et d'échelles géographiques. Elles peuvent même être connectées à votre système interne de gestion des prix de détail, pour permettre une automatisation des changements de prix basée sur des critères que vous déterminez. Cela signifie que votre stratégie de fixation des prix de détail peut s'adapter dans les délais les plus courts aux changements adoptés par vos concurrents.

Pour les fabricants, nos insights pertinents vous aident à mieux comprendre et à mieux suivre les positions sur le marché de vos produits et de ceux de vos concurrents.

<http://bit.ly/2wRS1r1>

### Déterminer les prix et promotions, par Nielsen

« Le seul moyen de parvenir à une croissance rentable et durable consiste à influencer de manière positive les shoppers, en les incitant à acheter davantage de produits et plus souvent. C'est de cette façon que le Management des performances peut aider votre business ! »

Il est peu probable que vous n'ayez qu'une promotion en cours à un moment donné. En fait, vous êtes davantage susceptible d'en avoir des centaines, voire des milliers, à planifier et à surveiller. Cette tâche peut s'avérer extrêmement fastidieuse, sauf si, bien entendu, vous disposez des outils permettant de l'organiser et de bien la planifier.

Et nous avons exactement ce qu'il vous faut. L'optimisation des performances des ventes nécessite de bien comprendre sur quoi reposent vos stratégies de prix et de promotions. Notre solution complète de management du chiffre d'affaires vous permet

### Fixer les prix, côté pile

Ce n'est pas nouveau, la grande distribution est un marché très concurrentiel. Si une partie des consommateurs sont très attachés à l'une des enseignes, l'autre a plus tendance à panacher ses achats. Et si 45 % des consommateurs ne connaissent pas spontanément les prix des denrées alimentaires en termes absolus (1 litre de lait = x euros)<sup>1</sup>, la connaissance des prix se fait de manière comparative (1 litre de lait est moins cher dans telle enseigne que dans telle autre), à fortiori depuis l'apparition il y a un quart de siècle des *hard discounters* comme Aldi et Lidl.

Les grands distributeurs ont donc développé de longue date une large ingénierie pour proposer des prix qui attirent le client et le fidélisent tout en maximisant les marges qui permettent de rémunérer leurs actionnaires.

Une première approche est de concentrer la puissance d'achat pour obtenir un rapport de force plus favorable dans les négociations avec les fournisseurs. D'où la tendance des trois dernières décennies au regroupement des enseignes par fusions-acquisitions au niveau européen, puis plus récemment à la création d'énormes centrales d'achat communes à plusieurs groupes<sup>2</sup>.

La menace du déréférencement est une arme puissante pour des groupes qui touchent jusqu'à un sur quatre ou sur cinq consommateurs du pays : si tu n'acceptes pas mes conditions, je te retire de mes rayons. Delhaize a

1|E. Grosjean, « Se rapprocher du consommateur : une opportunité pour des prix plus justes en agriculture ? », Le Collège des producteurs, décembre 2016, <http://bit.ly/2xwRCxP>

2|R. Gelin, « Distribution : concentration dans les centrales d'achats européennes », Gresea, septembre 2015, <http://bit.ly/2vJ8q2v>

agi de la sorte en 2009 avec Unilever qui dépendait alors de l'enseigne au lion pour 20 % de ses ventes belges.

L'entente sur les prix, quoiqu'illégale, est quant à elle de recours moins courant, même si une grosse affaire défrayait la chronique belge il y a deux ans<sup>3</sup>.

Mais le vrai côté pile de la fixation des prix dans la grande distribution, ce sont les marges dites « arrière », c'est-à-dire la (sur)facturation au fournisseur de toute une série de « services »<sup>4</sup> offerts par le distributeur.

Les marges bénéficiaires telles qu'on les entend communément sont des marges dites « avant ». Si un paquet de bonbons est payé 1 euro au fournisseur, il sera revendu — cas de figure tout à fait courant — 1,30 euro en magasin, donc avec une marge avant de 30 %.

Mais ce sur quoi porte la négociation entre un acteur de la grande distribution et les entreprises qui la fournissent, c'est un tout autre calcul. Il s'agit de refacturer au fournisseur, pour le paquet de bonbons de notre exemple, disons 40 centimes — cas de figure tout aussi courant. Le montant perçu par le producteur tombe alors à 0,60 euro. Si le prix payé par le consommateur final est toujours de 1,30 euro, la marge effective de la grande surface est de 0,70 euro, elle est passée de 30 à 117 % !

Marge	Part du fournis.	Part du distri.	Marge du distri.
avant seulement	1,00 EUR	0,30 EUR	30 %
arrière et avant	0,60 EUR	0,70 EUR	117 %

3 | « Carrefour, Colruyt, Delhaize, etc. lâchent 174 millions pour entente sur les prix », *Trends Tendances*, 22 juin 2015, <http://bit.ly/2wnLQ1D>

4 | G. Duval (dir.), « La grande distribution dans le collimateur » (dossier), *Alternatives économiques*, décembre 2002, p. 38-47.

de mesurer l'élasticité des prix<sup>3</sup> et son effet sur votre volume de vente.

S'il est une constante dans le monde de la distribution, c'est bien l'activité incessante de toutes parts. Mais ne vous inquiétez pas. Nous mesurons l'élasticité des prix et l'effet du merchandising sur les ventes — l'effet de levier du merchandising — pour chaque EAN (produit, NDLR) dans le cadre de chaque opération dans toutes les enseignes. Nous vous fournissons également une suite d'applications très complète. Grâce à cette solution, vous serez en mesure de concevoir, d'exécuter et d'assurer le suivi des meilleures campagnes promotionnelles applicables à chaque catégorie dans chaque enseigne.

Nous exploitons les données hebdomadaires et détaillées au point de vente pour élaborer des modèles puissants d'analyse d'impact des promotions. C'est sur ces modèles que s'appuient les meilleures applications de planification stratégique, d'optimisation tactique et de gestion des promotions en magasin... Ainsi qu'en termes de contrôle de l'exécution et d'analyse post-événementielle.

La précision est déterminante en matière de prix et de promotions. Les recherches universitaires montrent que les modèles au point de vente de Nielsen sont les plus précis en matière de déchiffrement des événements survenus sur le marché. Et parce que vous disposerez de ces insights indispensables, fournis par une société possédant plus de vingt-cinq ans d'expérience dans l'analyse des promotions commerciales, vous pourrez mener la course en tête. [...]

<http://bit.ly/2xxco0t>

3 | L'élasticité d'un prix est l'effet qu'il a sur la demande. Une élasticité est dite positive si une baisse de prix va de pair avec une augmentation des quantités vendues. (NDLR)

## Suivre les produits proposés en magasin, par GFK

Nous vous maintenons au courant des activités en perpétuelle évolution en magasin. Comme fabricant ou comme distributeur vous menez un combat quotidien pour comprendre votre paysage concurrentiel : les nouveaux produits qui arrivent à l'étalage, les changements de prix, les placements de produits par vos concurrents et leur positionnement.

Comment ça marche ? Nos experts auditeurs parcourent en continu les points de vente, saisissant avec notre appli mobile les prix de tous les produits, les promotions et les informations de placement.

Ces données sont compilées, vérifiées et validées pour chaque audit et vous sont délivrées par notre plateforme dynamique de reporting.

Nos *insights* vous permettent :

- d'identifier les concurrents et leurs politiques de prix ;
- de gérer les promotions et les placements de produit en magasin ;
- de contrôler le cycle de vie des produits ;
- de gérer chaque catégorie de produits ;
- d'en optimiser la gamme.

<http://bit.ly/2whZZ1Z>

## Optimiser l'organisation du point de vente et des rayons, par Nielsen

« 67 % des décisions d'achat des marques sont prises en magasin, ce qui souligne l'importance du magasin, du rayon et du linéaire sur les décisions des *shoppers*. »

Dans le monde de la distribution, l'emplacement d'un produit dans le magasin peut grandement affecter ses performances. Aucune analyse ni recommandation ne peut être complète sans une vision d'ensemble.

Cette marge arrière de 40 centimes couvrira, selon les cas, des services comme la mise en valeur des produits en magasin (exposition en tête de gondole, hauteur et signalétique dans les rayons, etc.) ou dans les supports de promotion (catalogues), ainsi que le raccourcissement des délais de paiement. Une enseigne qui lance une campagne de publicité thématique sur le barbecue en juin sera ainsi en position de demander de meilleures marges arrière non seulement sur ses livraisons de viande à la même époque, mais aussi sur celles de sauces et de vins. Les innombrables promotions et coupons relèvent de la même logique puisqu'ils sont refacturés au fournisseur. Ces marges arrière fonctionnent donc comme de véritables primes que paient fabricants et transformateurs pour accéder au consommateur final, cet accès étant plus que jamais une clé détenue par un oligopole de grands distributeurs.

## Le consommateur comme une boule de flipper

D'emblée, un chiffre interpelle : deux personnes sur trois<sup>1</sup> estiment que « la majorité des produits alimentaires qu'on nous propose présente un risque important pour notre santé ». Ce pourcentage est le même quelle que soit la classe d'âge, la profession et quel que soit le type de magasin où l'on effectue principalement ses achats alimentaires (petits détaillants, *hard discounters*, grandes surfaces, etc.).

Néanmoins, parmi ceux qui effectuent actuellement leurs achats alimentaires « à 5 euros près », la méfiance est plus élevée, elle est exprimée par sept personnes sur dix. En réalité, le consommateur-mangeur est confronté à une *injonction paradoxale*. [...]

D'une part, le consommateur-mangeur entend le message de santé publique : « Mangez mieux, plus sain, plus respectueux de l'environnement ». Et nous verrons qu'une majorité y accorde beaucoup de crédit et perçoit ces messages comme des prescriptions utiles pour sa santé et pour l'environnement. Même si nous observons qu'il y a toujours un écart (une « dissonance cognitive ») entre le fait de connaître des risques et de changer réellement ses comportements.

D'autre part, « Consommez ce qu'il y a sur le marché », ce qui pour une majorité revient à « Mangeons ce que le marché nous offre, c'est-à-dire des produits dont nous ignorons presque tout ou dont nous pensons qu'ils ne sont ni sains ni respectueux de l'environnement. Nous n'avons pas le choix. »

Nous verrons que cette opacité perçue va de la production à la distribution en passant par la transformation.

Extrait de l'enquête de Solidaris (mutualité socialiste), *Comment percevons-nous l'offre de produits alimentaires ? Le thermomètre des Belges*, novembre 2013, p. 5 et suiv., <http://bit.ly/2wS2fhC>

<sup>1</sup>Il s'agit d'un échantillon représentatif des personnes « principales responsables des achats » du ménage (PRA), de dix-huit à septante ans vivant en Communauté française.

L'emplacement des produits et des catégories joue un rôle déterminant dans le succès commercial. Comme la place en linéaire gagne en importance dans le monde de la distribution, il devient indispensable de s'assurer que son rendement est optimal.

### Ce que nous mesurons

L'assortiment et l'implantation en rayon sont des tactiques catégorielles indissociables : si vous changez l'un, l'autre en sera immédiatement affecté. Notre équipe fournit à nos clients de nombreux et précieux insights chaque jour ; la vie d'un produit ne saurait être réussie sans une commercialisation conforme à de pertinentes recommandations merchandising.

Les solutions merchandising de Nielsen peuvent vous apporter les outils et le savoir-faire dont vous avez besoin pour gérer votre espace en rayon et votre gamme au maximum de leur potentiel.

### Comment nous le faisons

Notre approche du merchandising est suffisamment flexible pour que vous soyez surs de bénéficier d'insights à forte valeur ajoutée, quel que soit le logiciel que vous utilisez. Nos solutions s'appuient sur un ensemble complet de services et d'assistance. De la formation au logiciel jusqu'aux ateliers sur les *best practices* du secteur, notre équipe de professionnels expérimentés va vous aider à surmonter vos défis les plus complexes en matière de gamme et de merchandising.

[...]

<http://bit.ly/2wlv8AM>