

COMMENT BRISER L'ADDICTION

LES PROMOTIONS DANS LA DISTRIBUTION GÉNÉRALISTE ALIMENTAIRE



INTRODUCTION

Les promotions sont une sorte de « drogue dure » dans le monde de la distribution : elles soulagent la douleur à court terme, mais, à mesure que leur utilisation s'accroît, la dépendance augmente et il devient de plus en plus difficile de s'en passer. Après des décennies de recours intensifs, les effets indésirables affectent l'écosystème de la distribution dans son ensemble et alors même que nous pensons que de plus en plus d'enseignes vont éprouver le besoin de mieux contrôler ou même de se libérer de leur addiction.

Ce document décrit comment les promotions sont devenues la solution à court terme à une multitude de problèmes et détaille les effets néfastes dont leur abus est responsable sur les distributeurs, les fabricants, les consommateurs et l'environnement. Ensuite, un programme en six étapes est proposé pour lutter avec succès contre l'addiction.

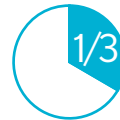
L'ADDICTION AUX PROMOTIONS EN CHIFFRES

1

Le nombre de points de rentabilité généralement perdus par tranche de dix points de part des ventes en promotion

x2

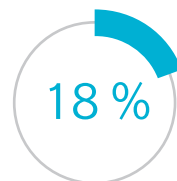
Le multiplicateur de chiffre d'affaires réellement incrémental rapporté au montant de générosité accordé au client – nettement inférieur à ce que la plupart des distributeurs imaginent



La proportion de promotions n'entraînant pas de véritable hausse incrémentale des ventes et réduisant le résultat avant financement des fournisseurs, détruisant donc de la valeur pour l'enseigne comme pour le fabricant



Pourcentage de hausse du niveau de cannibalisation des promotions sur le fond de rayon en Europe sur les dix dernières années



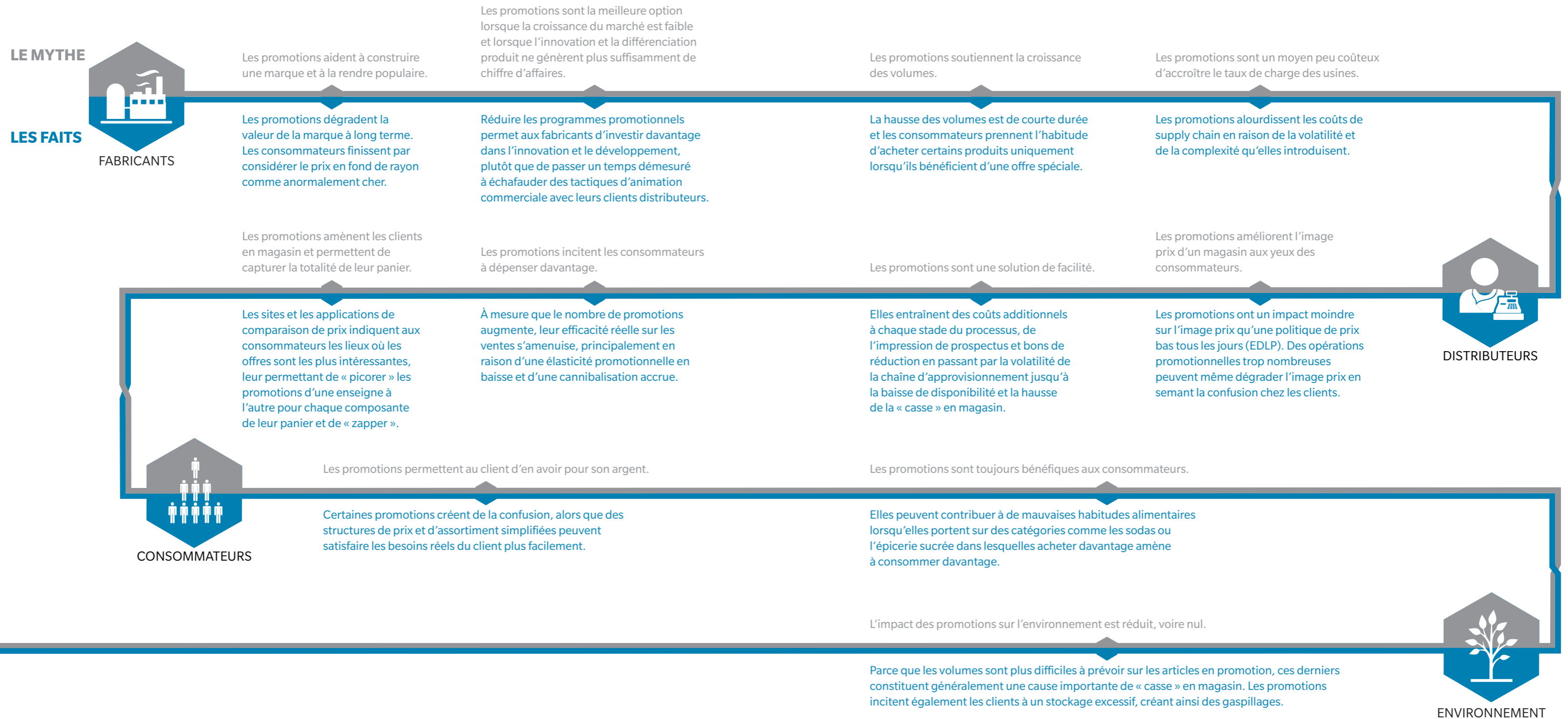
Baisse de l'effet direct sur la croissance des ventes des promotions sur les cinq dernières années



Proportion des promotions dans les catégories du frais, malgré l'importance stratégique de ces rayons

MESURER L'IMPACT ET LE COÛT VÉRITABLES DES PROMOTIONS

Dans les faits, nombre de promotions sont néfastes, tant pour les distributeurs que pour les fabricants, car elles détruisent de la valeur sur le long terme pour chacune des deux parties. Elles peuvent même être préjudiciables à la santé et aux finances des consommateurs, ainsi qu'à l'environnement. Ces thèmes sont développés ci-dessous :



PROMOTIONS : UN JEU FACILE ET RAPIDE

Les promotions peuvent constituer une réponse automatique en période difficile. Les distributeurs les utilisent facilement pour atteindre leurs objectifs du trimestre, pour compenser une baisse de trafic ou pour augmenter les ventes durant une période cruciale, telle la fin de l'année. Dans nombre de marchés matures, les promotions sont de plus en plus utilisées pour faire croître les ventes lorsque les opportunités d'étendre le parc de magasins se raréfient. Leur poids dans le chiffre d'affaires progresse alors inexorablement : en Europe, il est passé de 20 % en 2003 à 35 % en 2015.

La dynamique des négociations avec les fournisseurs tire également vers le haut le pourcentage de ventes en promotion. Les distributeurs demandent de meilleures conditions à leurs fournisseurs, ces derniers attendent en retour une contrepartie : une intensité promotionnelle renforcée.

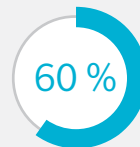
Dès lors, si les promotions accroissent réellement les ventes, amènent des clients supplémentaires et sont financées par les fabricants, y a-t-il un problème ?

PROMOTIONS : UN JEU FACILE ET RAPIDE

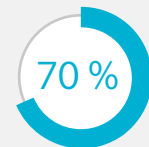
Réduire la consommation de sucre, de sel et de matières grasses est une préoccupation croissante des consommateurs, des gouvernements et des organisations de santé publique dans les pays développés. L'influence des promotions sur l'obésité et les problèmes de santé liés au régime alimentaire furent abordés en janvier 2016 au Forum Économique Mondial de Davos, avec notre participation. Nous avons décidé d'étudier un programme promotionnel type. L'objectif était de déterminer si les produits sucrés étaient plus souvent mis en promotion et si ces promotions en augmentaient la consommation.

x2

Les produits dont les catégories présentant une teneur en sucre supérieure à la moyenne ont deux fois plus de chance de se retrouver dans le programme promotionnel



La hausse de consommation de produits riches en sucre imputable aux promotions ; elle est due en premier lieu à la participation des groupes



Proportion du financement fournisseur correspondant à des promotions sur les bonbons, la confiserie, les sodas ou les alcools

Le risque pour les distributeurs en termes de réputation est réel et constitue une raison supplémentaire de réduire le poids des promotions sur ces catégories.

On objectera que la situation était la même il y a cinq ou dix ans et il est vrai que les promotions ont toujours constitué une source de complexité interne et de débats animés. Toutefois, la situation est désormais différente. L'intensité promotionnelle a fortement augmenté et les pressions multiples – y compris celles des gouvernements et instances de régulation – obligent aujourd'hui les distributeurs à réexaminer la question et à agir.

Il est donc temps pour les enseignes et les fabricants de réduire ou d'optimiser leurs programmes promotionnels et le chapitre qui suit explique comment y parvenir.

VERS LA DÉSINTOXICATION

Pour les distributeurs qui reconnaissent les problèmes causés par les promotions, un programme en six étapes permet de briser le cercle vicieux de la dépendance. À travers ces étapes, ils obtiendront un avantage concurrentiel en améliorant leur image prix et pourront protéger leur chiffre d'affaires tout en réduisant leurs coûts et leurs complexités.

ÉTAPE 1 : CLARIFIER LE RÔLE DES PROMOTIONS

La première étape consiste à être clair sur l'objectif que l'on assigne aux promotions. Quel rôle jouent-elles dans la proposition commerciale ? Quels segments de clientèle adhèrent à quelles promotions ? Quel est leur lien avec les autres leviers commerciaux ? Comment fonctionnent-elles dans un monde où la communication individuelle avec le consommateur prend une place de plus en plus importante ?

Ces questions doivent permettre de fixer l'intensité promotionnelle souhaitée – à un niveau probablement inférieur au niveau actuel.

ÉTAPE 2 : COMPRENDRE L'IMPACT RÉEL DES PROMOTIONS

Chez les distributeurs comme chez les industriels, la gestion des promotions consomme beaucoup de temps et d'énergie, mais une très faible part de cette énergie sert à mesurer le bénéfice réel des offres promotionnelles sur l'activité de l'enseigne et son succès.

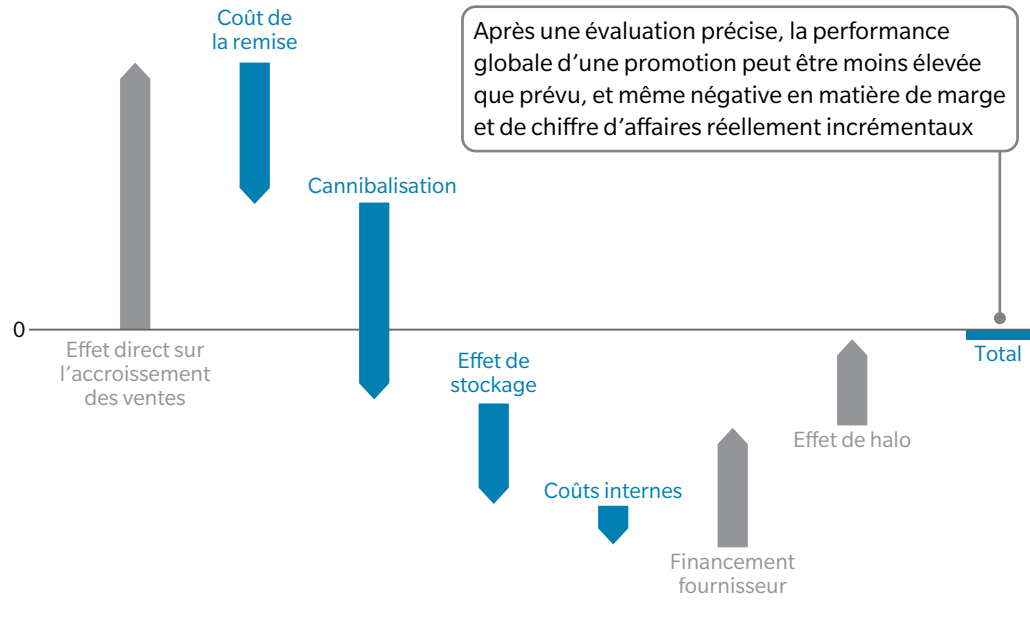
Par exemple, les promotions sont souvent simplement évaluées en mesurant l'accroissement des ventes des produits mis en avant. Les effets collatéraux comme la cannibalisation ou les achats anticipés ou retardés et décalés sont ignorés. Plus grave, la capacité du programme à réellement générer du trafic ou de la loyauté (ou fidélité à l'enseigne) n'est pas vraiment mesurée, compliquant ainsi toute vision critique des performances hebdomadaires.

Une des raisons de la difficulté à mesurer l'impact réel des promotions est le nombre élevé de facteurs à considérer. Ci-dessous et dans l'illustration 1 sont repris les critères que les entreprises doivent mesurer pour comprendre l'impact sous-jacent réel de toute promotion :

- Effet direct sur l'accroissement des ventes
- Coût pour l'entreprise des remises accordées
- Financement fournisseur
- Cannibalisation des ventes de produits proches
- Modification des ventes post-promotion rapportées aux ventes avant promotion (achats anticipés / effets de stockage)
- Frais de marketing liés à la promotion
- Main-d'œuvre additionnelle en magasin et frais d'approvisionnement liés aux volumes supplémentaires
- Modification de la taille du panier (effet de halo)
- Modification du nombre de clients (effet de halo)

Illustration 1: Mesurer l'effet réel d'une promotion sur la marge

ÉVOLUTION DE LA MARGE



ÉTAPE 3 : AGIR SUR LA BASE DE LA COMPRÉHENSION AINSI OBTENUE

Une fois les effets ci-dessus mesurés, il est possible de déterminer pourquoi certaines promotions ne fonctionnent pas d'un point de vue économique.

Si l'effet d'accroissement des ventes reste limité :

- Est-ce lié à un désintérêt des consommateurs ?
- Le placement du produit en magasin est-il optimisé ?
- Le stock en rayon est-il à tout moment suffisant ? A-t-il manqué ?

Même si les promotions ont un impact considérable sur les ventes et sur le comportement d'achat des consommateurs, il convient de s'interroger sur l'origine de cette variation, qui peut être liée à un facteur externe comme, par exemple, une météo complaisante favorisant la consommation de glaces ou un concurrent pénalisé par des travaux de voirie ou encore une information négative parue dans les médias.

Une meilleure compréhension des performances réelles de chaque promotion permet de prendre de meilleures décisions pour les opérations à mettre en place. Armé de ces informations, il devient possible de décider quelles promotions réaliser et quelles promotions arrêter. Il devient également possible de gérer chacun des facteurs ayant un effet sur la rentabilité de la promotion pour maximiser les ventes additionnelles et la marge.

ÉTAPE 4 : ÉVITER LES PROMOTIONS LORSQUE C'EST POSSIBLE

Une fois les bénéfices réels des promotions identifiés et les opérations non rentables éliminées, une analyse plus approfondie du reste du programme est nécessaire pour mettre en lumière les produits et les catégories pour lesquels il vaut mieux passer par une approche fondée sur l'EDLP (prix bas tous les jours). Il s'agit généralement de catégories où le pourcentage de ventes en promotion est élevé (40 % ou plus), où leur effet direct sur les ventes décline (chaque euro dépensé sur les promotions produit de moins en moins de chiffre d'affaires) et où le financement fournisseur est massif (il couvre généralement plus de 80 % de la remise).

Il est probable que, sur ces catégories, certains fournisseurs subissent le même cercle vicieux que le distributeur – niveau de cannibalisation élevé, croissance des volumes faible ou nulle, dégradation de la position de leur marque et soient réceptifs à un partenariat destiné à corriger leur stratégie promotionnelle.

ÉTAPE 5 : TRAVAILLER AVEC LES FABRICANTS POUR PASSER D'UNE LOGIQUE DE FINANCEMENT PROMOTIONNEL FOURNISSEUR À UNE STRATÉGIE DE PRIX BAS TOUS LES JOURS

Comme cela a déjà été précisé, une des causes principales de prolifération des promotions sont les conditions commerciales et les accords négociés au fil des années entre les distributeurs et les fabricants. Il est indispensable de s'attaquer à cette dépendance (de part et d'autre) à l'égard du financement promotionnel. Même si les discussions sont difficiles, le changement est au final bénéfique aux deux parties, car il brise le cercle vicieux de l'addiction aux promotions.

Passer à une stratégie EDLP rend au final les flux de financement moins figés et accroît le degré de liberté des enseignes, leur permettant ainsi de trouver de meilleurs moyens de gagner de nouveaux clients et d'accroître leur part de marché. Les fournisseurs, quant à eux, sont mieux à même d'investir leurs ressources là où réside la croissance.

En Europe, on observe un intérêt renouvelé pour ces questions chez les distributeurs comme chez les fabricants. Mais le premier pas s'avère souvent difficile.

ÉTAPE 6 : CONTINUER À INVESTIR DANS LES COMPÉTENCES ET LES OUTILS D'ANALYSES EN SUPPORT

Comprendre et optimiser les promotions exige une démarche analytique systématique et d'excellents processus opérationnels. De nombreux distributeurs et fabricants ont investi et investissent encore dans le domaine, mais la marge de progression restante est réelle. Les distributeurs les mieux armés en termes de compétences et d'outils de support auront des chances de gagner de nouveaux clients et d'obtenir un retour sur leurs investissements promotionnels.

La technologie a un impact tangible sur l'activité lorsque l'efficacité des prévisions promotionnelles est concernée. Ces deux dernières années, une transition s'est produite entre un mode de prévision traditionnel linéaire et une approche plus sophistiquée basée sur la « machine learning » susceptible de réduire les taux d'erreur de plus de 50 %.

CONCLUSION

Les promotions sont une solution rapide, mais elles entraînent à long terme des problèmes pour les distributeurs, les fabricants et les consommateurs. L'addiction aux promotions augmente depuis maintenant des années, mais l'on perçoit aujourd'hui une réelle évolution, les distributeurs aspirant au changement et les fabricants acceptant de participer à des programmes de réduction de l'intensité promotionnelle. La tâche n'est pas facile, mais elle est possible : elle passe par une approche systématique fondée sur les données pour réduire le niveau de dépendance.

A PROPOS D'OLIVER WYMAN

Oliver Wyman est un des tout premiers cabinets mondiaux de conseil de direction générale avec plus de 4 000 collaborateurs dans plus de 50 villes réparties dans 26 pays sur les principaux continents. Il fait partie de Oliver Wyman Group, ensemble qui regroupe la totalité des activités de conseil du groupe Marsh & McLennan Companies [NYSE: MMC].

Pour plus d'information, visitez www.oliverwyman.com.

Suivez Oliver Wyman sur Twitter @OliverWyman.

www.oliverwyman.com

CONTACTS

JAMES BACOS

Global Retail Practice Leader
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

CHRIS BAKER

North American Retail Practice Co-Leader
chris.baker@oliverwyman.com
+1 312 345 2965

WAI-CHAN CHAN

Asian Retail Practice Co-Leader
wai-chan.chan@oliverwyman.com
+852 2201 1700

BERNARD DEMEURE

French Retail Practice Leader
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 1 4502 3209

NICK HARRISON

European Retail Practice Co-Leader
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7852 7773

RICHARD MCKENZIE

Asian Retail Practice Co-Leader
richard.mckenzie@oliverwyman.com
+852 2201 1700

MARÍA MIRALLES CORTÉS

Iberian Retail Practice Leader
maría.miralles@oliverwyman.com
+34 615 036 406

SIRKO SIEMSEN

European Retail Practice Co-Leader
sirko.siemssen@oliverwyman.com
+49 89 939 49 574

FREDERIC THOMAS-DUPOUIS

North American Retail Practice Co-Leader
frederic.thomas-dupuis@oliverwyman.com
+1 514 350 7208

Copyright © 2016 Oliver Wyman. All rights reserved.