

Comment les promos vont se réinventer

Le projet de loi qui encadre et cantonne les promotions pourrait demain rebattre les cartes pour les distributeurs et les marques. Avec, en ligne de mire, des changements drastiques à opérer dans les stratégies marketing... Au profit de quelles options? Enquête.

A campagne choc, mesure choc. La Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) a surpris par la rapidité de sa réponse à Intermarché. Moins d'un mois après la campagne des Mousquetaires sur «Les 4 semaines les moins chères de France», les gendarmes de Bercy ont démontré, au terme d'une enquête dans les locaux de l'enseigne, que «cette réduction faisait passer la barre de la revente à perte», a confirmé sur les ondes

de RTL Delphine Gény-Stephann, la secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie. Cette vague de promotions, qui concernaient notamment les pots de Nutella, des couches Pampers ou encore des bouteilles de Perrier, avaient suscité des scènes d'émeutes en magasin. Si le distributeur s'en est félicité, part de marché à l'appui, la marque la plus exposée, elle, grince des dents. «Ferrero déplore cette opération et ses conséquences. Notre stratégie promotionnelle a évolué depuis trois ans. Nous ne proposons plus seulement de la promotion par le prix», réagit Mélanie Papin, sa responsable trade marketing. L'industriel précisant qu'il n'avait pas signé pour une telle remise, le dossier est aujourd'hui aux mains de la justice. Cette vague de rabais est-elle vouée à disparaître? C'est ce que souhaiterait le gouvernement, qui a annoncé le 31 janvier vouloir «révolutionner les relations entre le monde agricole et les acteurs de la grande distribution», dans la mouvance des États généraux de l'alimentation. Stéphane Travert, ministre de l'Agriculture, entend «relever de 10 % le seuil de revente à perte» – l'équivalent de la part dévolue aux frais de logistique et de transport – et encadrer les promotions des produits alimentaires «en valeur et en volume». Elles seraient ainsi plafonnées à 34 % en valeur et ne pourraient concerner que 25 % des volumes. Ces mesures, assor-



«De nouvelles mécaniques promotionnelles différenciantes vont naître pour faire vivre davantage d'expériences aux clients : plus de jeu et de personnalisation, renouveau de la théâtralisation du lieu de vente, avec le retour d'animations qui avaient disparu en raison de l'attribution des budgets marketing centrée uniquement sur le prix.»

Michaël Flautre-Bué, directeur de l'innovation et de la stratégie chez Sogec (La Poste)





UN PHÉNOMÈNE MASSIF ET CROISSANT

21,6%

des ventes en supermarchés et hypermarchés se font faites sous promo en 2017, surtout via des remises immédiates et des lots virtuels

21%

des ventes sous prospectus disposent d'une mécanique supérieure à -40% (discount moyen : -32%)

Source: Nielsen, 2017

Évolution entre 2014 et 2017 du poids en % de la promo dans les dépenses et dans les quantités achetées

Source: Kantar Worldpanel, sur total PGC-FLS, total GMS



Les achats sous promo n'ont fait qu'augmenter ces dernières années, installant un usage que les retailers veulent maîtriser.

Carrefour est l'une des enseignes les plus généreuses en termes de promotions, juste derrière Géant Casino.

ties de contrôles plus fréquents sur « les prix abusivement bas », seraient actées par ordonnance au premier semestre 2018 et testées pendant deux ans afin d'évaluer si elles permettent une plus juste rémunération des producteurs.

« La compétitivité prix reste un impératif »

Si les distributeurs concèdent devoir préserver les tarifs des produits agricoles, ils tournent le dos à contrecœur à ces politiques de prix cassés alimentant la guerre à laquelle ils se livrent. Le patron des centres E. Leclerc le confirme: « Je continuerai à faire des promos, sinon je laisse

la place aux autres », se justifie Michel-Édouard Leclerc. Même son de cloche pour Thierry Cotillard, président d'Intermarché, qui s'est fait rappeler à l'ordre par le ministre de l'Économie, Bruno Le Maire, pour son opération sur le Nutella: « Nous continuons à recevoir par les multinationales agroalimentaires des propositions de campagnes de réduction de prix entre 30 et 50 %. Les consommateurs le souhaitent. La compétitivité prix reste un impératif », assume-t-il dans les colonnes du JDD. Les deux enseignes ont d'ailleurs déjà prévu d'autres prospectus avec des remises à -50 %, en attendant l'éventuelle signature de ces ordonnances...

Et après? Concrètement, sous réserve que la loi soit votée, il faudra oublier les lots virtuels comme le 1 + 1 gratuit et les -70 % qui ont affolé les consommateurs dans les allées des magasins Intermarché. Avec ce texte, ■■■■■

CE QUE PRÉVOIRAIT LA LOI

10% de revalorisation du seuil de revente à perte

c'est-à-dire du prix en dessous duquel un distributeur ne peut vendre un produit

34% en valeur et 25% en volume

Les nouvelles limites des promotions autorisées

Seuls les produits alimentaires sont concernés par ce projet de loi, qui devrait être présenté au Parlement et voté au premier semestre et prendre la forme d'ordonnances.

DEMAIN, QUELLES NOUVELLES RESSOURCES ?

DE NOUVELLES MARQUES

Des rabais plus faibles mais plus diversifiés? Les PME, qui tirent la croissance des PGC, pourraient ainsi entrer dans le jeu – parfois dangereux – des promos, et rivaliser avec les marques nationales.

LE RETOUR DES VIEILLES MÉTHODES

À l'opposé des « nouveaux instruments promotionnels » (NIP), les « vieux » pourraient faire leur grand retour: animations en rayon, nouveaux services liés à la carte de fidélité, cagnottage, loteries...

PLACE AU DIGITAL

L'analyse des données permettra de cibler et de personnaliser les messages promotionnels pour augmenter leur efficacité et leur pertinence. À condition bien sûr qu'il respecte le nouveau cadre européen imposé par le RGPD (lire LSA N°2491).



Les rois des remises

GÉANT CASINO CHEZ LES DISTRIBUTEURS...

Top 5 des enseignes qui ont fait les plus gros montants de promos en 2017

Géant Casino	17 526 €
Carrefour	15 937 €
Auchan	11 299 €
Casino	11 291 €
Intermarché Hyper	11 098 €

... UNILEVER CHEZ LES INDUSTRIELS...

Top 5 des industriels qui ont fait les plus gros montants de promos en 2017

Unilever	7 205 €
Procter & Gamble	6 695 €
L'Oréal	4 640 €
Nestlé	4 403 €
Mondelez	4 319 €

... ET LE RAYON LIQUIDES

Top 5 des rayons où le montant des promos a été le plus important en 2017

Liquides	31 286 €
Parfumerie	25 496 €
Épicerie sucrée	22 137 €
Épicerie salée	15 538 €
Droguerie	15 189 €

INTERMARCHÉ HORS LA (FUTURE) LOI

Top 3 des enseignes qui ont fait le plus de grosses remises (supérieures à -34%) en 2017

1 Intermarché Hyper
2 Intermarché Super
3 Carrefour Market

LE DPH SE BRADE

Top 3 des industriels qui ont fait le plus de grosses remises (supérieures à -34%) en 2017

1 Colgate Palmolive
2 Reckitt Benckiser
3 L'Oréal

LE DOUX PARFUM DES BONNES AFFAIRES

Top 3 des rayons où il y a eu le plus de grosses remises (supérieures à -34%) en 2017

1 Parfumerie
2 Droguerie
3 Traiteur

Quelles sont les marques et enseignes les plus généreuses avec leur clientèle ? Pour le savoir, Retail Explorer a comptabilisé les nouveaux instruments promotionnels (les promotions liées aux cartes de fidélisation, le bon d'achat remis en caisse...), les remises immédiates et les lots virtuels. Résultat : Géant Casino, le format hypermarché du groupe Casino, a proposé l'équivalent théorique de 17 526 € à chacun de ses consommateurs, si ceux-ci souscrivaient à l'ensemble des produits en promotion sur prospectus en 2017 (par rapport au prix initial). Côté fabricant, c'est Unilever (Magnum, Carte d'Or, Amora, Knorr, Dove, Axe, Sun...) qui a été le plus généreux vis-à-vis de ses consommateurs en offrant en théorie l'équivalent de 7 205 € d'avantages promos, toutes enseignes confondues, si on cumule l'ensemble des mécaniques promotionnelles citées. En rayon, les acteurs des boissons ont remis l'équivalent de 31 286 €.

Source : Retail Explorer, PGC-FLS hors vin, somme des discounts en valeur absolue en prospectus majeurs

■ ■ ■ ■ ■ c'est justement Intermarché qui devra le plus réajuster sa stratégie promotionnelle. Car, selon les données de Retail Explorer, si Géant Casino est le champion des promotions, l'enseigne des Mousquetaires affiche les plus gros rabais : 40 % de ses offres sur prospectus bénéficient de remises supérieures à 34 % et seraient donc demain interdites. Au total, 10 à 20 % des promotions les plus spectaculaires deviendront ainsi caduques, ainsi que 72 % des couvertures des prospectus ! Côté marques, il s'agit aussi de réduire la voilure de ces mécaniques coûteuses. Certaines ont déjà lancé ces repositionnements à l'instar de Bel, Ferrero, Fleury Michon, Mondelez... « Selon Nielsen, 61 % des promotions ne sont pas rentables, rappelle Romain Charles, directeur associé de Lucky Cart. Il faut donc

repenser la générosité, les mécaniques promotionnelles et arrêter d'utiliser la promotion comme un outil marketing de masse. »

De nouveaux territoires côté distributeurs

Première option pour les distributeurs, à défaut de mener de vastes campagnes promotionnelles sur les mastodontes de l'alimentaire : pourquoi ne pas diversifier le portefeuille de marques sur catalogue ? « Des promotions à -70 % sur une marque issue d'une multinationale constitue de la concurrence déloyale car une PME française de notre taille ne dispose absolument pas des moyens en termes de marges comme en termes de budget commercial pour faire le même type d'offres », compare Céline Augusto, fondatrice de la griffe de couches bio Love & Green. Demain,

88 %

La part de la promo dans la croissance de l'enseigne U en 2017

Source : Kantar Worldpanel

les marques locales et les PME pourraient donc entrer à leur tour dans la valse des promotions et jouer à armes égales avec les marques nationales : « C'est cohérent avec les attentes des consommateurs, souligne Matthias Berahya-Lazarus, président de Bonial France. Ils ne veulent plus seulement bénéficier de promos sur les références classiques, mais aussi sur des produits de plus petites marques. » Autre levier d'action : s'approprier les possibilités du digital, pour pousser des offres plus pertinentes en fonction du profil des internautes.

En parallèle, les experts pronostiquent aussi un retour aux bonnes vieilles méthodes : « Les opérations de comptage de points, comme celle avec Pyrex chez Intermarché, ont fait florès en 2016 et 2017. L'enjeu est probablement de redonner du rythme via des opérations différentes et de thématiser plusieurs fois dans l'année, plutôt que de multiplier le même thème dans la même année », avance Pierre Denis, président de Retail Explorer. Ajoutez à ces « opés » le retour des animations, des cagnottes, des licences... Tout un attirail de solutions susceptibles de redonner du tonus au magasin.

Cette nouvelle donne aurait aussi pour vertu première de rendre de l'importance aux programmes de fidélité, afin d'en faire de bons vecteurs de différenciation. Monoprix a débuté en proposant à ses meilleurs clients de choisir des produits systématiquement remisés lors de leur passage en caisse en fonction de leur historique d'achat. Système U a repensé son programme de fidélité et propose, catalogues à l'appui, une remise de 20 % sur 300 produits de la MDD U renouvelés chaque mois.

Les régies publicitaires pourraient être les autres gagnantes. Elles aident en effet à ajuster les stratégies commerciales des marques pour créer de la préférence au moment de l'achat. Ces relations marques-enseignes n'entrant pas dans le cadre des négociations commerciales, les régies, que des distributeurs comme E. Leclerc, Auchan et Carrefour s'attellent à muscler depuis plusieurs mois, monteraient ainsi en puissance (lire LSA n°2442).

Le pouvoir du marketing chez les industriels

Si les fournisseurs restent globalement dépendants des promotions sur prospectus, qui représentent 3 milliards d'euros, ils ont aussi une carte à jouer pour sortir de cette spirale des promotions via leur budget marketing. Longtemps, ces investissements se sont concentrés sur les taux de nourriture (la part des achats

© CASSANDRE FAVARO / SMILZZ / BONIAL



Il faudra aller chercher du côté du digital et notamment du mobile, dont le potentiel est largement sous-exploité par les enseignes. »

Matthias Berahya-Lazarus, président de Bonial France

« À travers les nouveaux outils de coopération commerciale, mais aussi par le biais des promotions sur budget marketing (hors NIP), les plans d'activation pourront se construire en vue de concilier l'impact marchand à court terme (accélération des rotations) et les objectifs marketing de moyen terme (pénétration, différenciation...). Certaines marques ont d'ores et déjà engagé en ce sens une redéfinition du calcul du retour sur investissement. »



Raphaël Hodin, DG de HighCo Box

« Si les distributeurs ne peuvent plus se différencier par la promo, ils le feront peut-être par de l'every day low price. Résultat : une loi qui, à l'origine, veut limiter la guerre des prix peut finir par l'amplifier. »

Un distributeur

d'une marque dans le total des courses du client) et la fréquence, en proposant des offres à des clients déjà acheteurs de la griffe. Une mécanique sans effet sur le recrutement de nouveaux acheteurs : « Des marques iconiques en crèmerie ou boissons ont ainsi perdu plusieurs points de pénétration en moins de dix ans, tout en développant leur CA. La baisse de la pression promotionnelle devrait redonner des marges d'action aux équipes marketing, analyse Raphaël Hodin, directeur général de HighCo Box. Certaines marques ont d'ailleurs commencé à opérer des arbitrages promotionnels en se posant la question de la pertinence des leviers utilisés sur l'incrémental à moyen terme ». Une chose est sûre, l'adaptation à cette loi supposerait donc, pour les retailers et leurs fournisseurs, de réinventer leur stratégie marketing pour sortir de la logique des prix cassés à coups de fortes remises. Car interdire les armes ne suffit pas à mettre fin à une guerre. ■ JULIE DELVALLÉE

© HIGH CO BOX