

## Les pièges de l'image prix

Alors que les années 2004 et 2005 avaient vu les discounters ébranler les leaders "cœur de marché", l'année 2006 a suscité un formidable espoir : les difficultés des discounters montrent que les enseignes cœur de marché peuvent reconstruire leur image prix. La distribution n'est pas (toujours) soluble dans le discount !

Il serait toutefois suicidaire de profiter de cette embellie pour relâcher l'effort et regonfler les marges : la reconquête ne fait que commencer.

Ce numéro de Points de vue s'intéresse donc aux politiques de prix et d'image prix, et aux chausse-trappes qu'elles recèlent. Certains cherchent à "neutraliser" le prix, en jouant d'une certaine opacité... et courent le risque d'une perte de confiance des clients. D'autres espèrent à tort masquer des prix permanents élevés derrière une forte activité promotionnelle. D'autres encore sont piégés dans une surenchère promotionnelle dont ils ne savent comment s'échapper...

Le phénomène le plus surprenant de l'année 2006 est le coup d'arrêt parfois brutal à la croissance des discounters : - 10 % à magasins comparables chez Leader Price, voire - 22 % chez Vet'affaires. Même Brico Dépôt a fait une petite année, au regard de ses performances "habituellement exceptionnelles".

Une étude récente de Côté Clients (résultats téléchargeables sur [www.cote-clients.com](http://www.cote-clients.com)) apporte quelques éclairages sur ce coup d'arrêt à la brutalité imprévue.

**Les consommateurs reviennent à une attitude plus équilibrée, après une période**

**d'hyper-sensibilité aux prix** de 2001 à 2005 (effet euro, inflation masquée, battage médiatique sur les prix, focalisation de la communication sur ce thème, etc.). Certes, les arbitrages budgétaires restent douloureux du fait de la hausse des dépenses contraintes (logement, transports) et de la concurrence de marchés plus attractifs (téléphonie, numérique, etc.). Mais la propension des clients à sacrifier le reste (choix, qualité, confort...) pour payer moins cher semble refluer. Pour les enseignes, cela signifie qu'il serait dangereux de paupériser les offres et les magasins. Et cela

suggère que "les prix qui donnent envie de se faire plaisir" pourraient revenir sur le devant de la scène, aux côtés "des prix qui aident à tenir son budget".

**Les clients ont perçu le retour à une meilleure compétitivité des enseignes "cœur de marché".**

Ils estiment que l'écart de prix avec les discounters s'est réduit, et modifient en conséquence leurs arbitrages. Les efforts des enseignes cœur de marché sur les prix sont efficaces, révélant au passage l'incapacité des discounters à forger un véritable attachement, une préférence durable à l'enseigne.

**Il s'agit d'un enseignement crucial et porteur d'espoir : les discounteurs ne sont pas l'avenir de la distribution.**

Les enseignes cœur de marché peuvent rebâtir leur crédibilité sur les prix. Les bourgeois qui ont fait du gras peuvent retrouver une partie de leurs muscles et refermer la porte au nez des discounters.

Attention toutefois : la reconquête ne fait que commencer. Rebâtir une image et une "culture" prix affaiblies est long, coûteux, douloureux. Les marges devront encore baisser dans les prochaines années, faute de quoi la croissance des discounters reprendra. Et au-delà de cet effort, les enseignes devront adopter un pilotage beaucoup plus professionnel et inspiré de l'image prix.

**Les deux règles d'or de l'image prix : constance et cohérence**

S'il est un domaine où la doctrine marketing officielle, forgée pour les marques de fabricants, n'est d'aucun secours pour les enseignes, c'est bien celui de l'image prix. L'expérience cumulée des enseignes de multiples secteurs permet toutefois de dégager deux règles immuables.

Première règle d'or de l'image prix : la constance dans le temps. Les mouvements de yoyo font perdre à la fois de la marge et de l'image prix,

pour une raison très simple : l'image prix est plus rapide à détruire qu'à construire. Dommage pour les enseignes qui baissent leurs prix en janvier avec des déclarations viriles, puis les relèvent en octobre quand elles réalisent que les objectifs de marge annuels risquent de ne pas être atteints...

Seconde règle : l'image prix dépend d'abord... des prix. Il y a une forte corrélation entre prix réels et prix perçus : on ne peut pas duper durablement les clients. Optimiser l'image prix à moindre coût impose donc de supprimer les prix stupidement hauts et les prix inutilement bas. Si les enseignes alimentaires connaissent depuis longtemps cette règle et sont pour la plupart dotées de "cellules pricing" dont le rôle est de sculpter les tarifs pour maximiser la cohérence, peu d'enseignes non-alimentaires accordent à ce sujet l'attention qu'il mérite. Leur savoir-faire en matière de pilotage des prix est souvent faible, les relevés de prix ne sont pas systématisés, les élasticités prix / volume pas analysées.

Beaucoup d'enseignes n'ont pas une idée claire des produits sensibles, distinguant les "bâtisseurs d'image prix" (être moins cher que les concurrents améliore l'image prix) et les "destructeurs d'image prix" (être plus cher a un coût élevé en image prix), sachant que ce ne sont bien souvent pas les mêmes.

Y a-t-il un intérêt pour un supermarché à être moins cher en fruits et légumes ? Une GSB gagne-t-elle à attaquer sur les produits comparables (perceuses, peinture...) ou sur les produits basiques (matériaux) ? Être bien placé en crédits immobiliers est-il meilleur pour l'image prix d'une banque que de discountier le prix de la Visa Premier ?

**Sur quels types de produits faire porter l'effort de marge ?**

*Si les études conduites par Dia-Mart mettent en évidence des critères qui varient selon les secteurs, on retrouve souvent des notions de sensibilité (poids du prix dans les raisons de choix d'un produit), de vigilance (forte sur les produits qui pèsent lourd dans le budget, ou sur lesquels le client pense qu'il risque de payer trop cher s'il ne fait pas jouer la concurrence), de comparabilité et de mémorisation (liée en général à la fréquence d'achat).*

*Ainsi, les marques de fabricants en PGC étaient depuis plusieurs années des produits comparables mais à faible vigilance, parce que les clients pensaient que les écarts entre enseignes sont limités. Lorsqu'un client constatait qu'il payait trop cher, la sanction était immédiate, mais la mémorisation des prix restait faible et les marques de fabricants contribuaient peu à construire l'image prix. Le retour à une concurrence plus âpre avec la Loi Dutreil pourrait bien changer les choses !*

### **Affirmer ou neutraliser les prix ?**

La place des prix dans les priorités des enseignes est évidemment très variable. De manière schématique, les enseignes se répartissent en deux groupes.

#### **Celles pour qui les prix sont une arme.**

Elles veulent être préférées notamment pour leurs prix. Si leur marketing ne se réduit évidemment pas à ce critère, elle font du prix l'un de leurs combats.

*Ex :* outre les discounters, c'est le cas d'enseignes très orientées "prix" comme E. Leclerc ou Décathlon, mais aussi de Carrefour, Castorama ou Marionnaud.

##### *Exemples de leviers d'action :*

- Investir en marge sur les produits bâtisseurs d'image
- Soutenir le discours prix par un publi-promotionnel agressif
- Utiliser des "codes" prix bas dans le concept marchand
- Mobiliser les équipes sur la compétitivité prix
- Suivre la marge en volume plutôt que le taux de marge
- Etc.

#### **Celles qui veulent faire oublier les prix.**

Elles veulent que le client fasse son choix sans que le prix soit un critère discriminant. Elles cherchent à le rassurer sur le fait qu'elles ne sont pas plus chères, sans faire des prix un combat.

*Ex :* la majorité des enseignes spécialisées (Darty, MrBricolage...) ou de services (banques...) et certaines enseignes alimentaires (Géant Casino, Match...).

##### *Exemples de leviers d'action :*

- Mettre en avant la "valeur" plutôt que le prix
- Diminuer la comparabilité des prix et des références
- S'aligner sur les produits destructeurs d'image
- Rembourser la différence
- Etc.

#### **Faire oublier les prix : zéro naïveté, mais zéro cynisme**

Les stratégies de neutralisation des prix peuvent être remarquablement efficaces, comme le montre Darty depuis trois décennies. Sans négliger l'importance des prix, certaines enseignes parviennent à déplacer le débat sur d'autres territoires.

Mais ces stratégies peuvent aussi être dangereuses...

- Quand on se sent "protégé" de la pression sur les prix, il est difficile de résister à la tentation de monter les marges et la valeur ajoutée... jusqu'au jour où l'on va trop loin,

qu'un discounter rentre par le bas du marché et révèle l'importance des écarts. Les clients risquent alors de crier à l'imposture, et l'enseigne de peiner à reconstruire sa crédibilité compte tenu du passif d'image et de sa structure de coûts.

- La neutralisation du prix peut conduire, à l'extrême, à une opacité délibérée. Les opérateurs téléphoniques ou les banques sont des champions de cet exercice : difficile de se faire une image claire de leurs prix ! Cette opacité est propice à la rentabilité, et peut être pérenne si aucun discounter ne parvient à s'imposer. Mais elle génère une frustration sourde des clients et détruit la confiance. Ainsi,

les français sont plutôt fidèles à leur banque ("*puisque c'est partout pareil*") et même plutôt satisfaits ("*puisque je n'en attends pas grand chose*"), mais sans véritable préférence et avec la vive impression de se faire rançonner au travers des multiples facturations et frais que leur banque prélève directement sur leur compte...

La gestion du juste degré d'opacité est l'un de ces sujets où les exigences de rentabilité conduisent vite à cette impasse qu'est le cynisme en matière de marketing. Après tout, le commerce moderne n'est-il pas né de sa volonté de rendre au client le pouvoir de maîtriser sa consommation ?

## **Les prix comme arme de combat : les dangers de la surenchère**

Le principal risque des stratégies de combat par les prix n'est pas, contrairement aux cauchemars des analystes financiers, une guerre des prix qui lamènerait les marges dans un jeu à somme nulle où seul le client serait gagnant. Le vrai risque, c'est la surenchère promotionnelle. La promotion ne construit pas l'image prix. Ou plus exactement, elle ne permet pas d'avoir une image prix meilleure que le "prix d'achat moyen pondéré pour le client", qui tient compte du quota promotionnel. Certes, elle constitue un bon prétexte pour parler de prix et un coup de projecteur sur les prix de l'enseigne. Mais elle ne saurait compenser des prix permanents peu compétitifs. Si certaines mécaniques promotionnelles récurrentes peuvent devenir de vrais facteurs de préférence (cf les arrivages mensuels de Brico Dépôt), la majorité des promotions ne construit rien de durable. Pour réaliser le même chiffre

l'année suivante et ne pas se laisser déborder par les concurrents, on est donc soumis à une pression inflationniste à laquelle les enseignes françaises ont largement cédé depuis 10 ans. D'autant que cela permet de recycler les marges arrières...

Cette surenchère conduit à des situations contre-productives, où l'accumulation de messages diminue le retour sur investissement des opérations, brouille les repères prix, et finit par détruire l'attractivité de l'offre permanente et la crédibilité prix de l'enseigne. "Ce qu'il faut de regrets pour payer un frisson"...

Certaines enseignes sont ainsi contraintes "d'acheter" leur chiffre d'affaires à coup de promotions, tels les véricistes, Hygena ou la Foirfouille. La distribution alimentaire française est clairement engagée dans cette spirale depuis 3 ou 4 ans... et contemple avec nostalgie les performances d'enseignes étrangères qui ont su échapper à la surenchère, comme Tesco, Wal-Mart ou Mercadona. Dans certaines catégories de produits,

les promotions représentent 50, 60 voire 80% des volumes (ex : plastiques ménagers). Et comment ne pas être perturbé par des trajets en avion à 29€, des DVD à 2€ ou des téléphones mobiles à 1€ ?

Mais si les effets pervers de la surenchère sont patents, il est difficile de lui échapper et de revenir en arrière. Les mésaventures de E.Leclerc en début d'année, puis de Carrefour à l'automne, montrent que toute réduction de l'effort publicitaire se traduit par des baisses immédiates d'activité. S'il est possible de casser la spirale en repartant de zéro (nouvelle enseigne, prix permanents, peu ou pas de promos), comme tente de le faire Atac avec Simply Market, comment réduire progressivement l'effort sans perdre du trafic ?

La solution n'est pas connue à ce jour. Et pourtant il faudra bien la découvrir, ou assumer un risque de court terme sur les ventes : les arbres ne montent pas jusqu'au ciel. Il devient urgent de remettre sous contrôle les dépenses publicitaires.

### **Et vous ?**

- Votre positionnement prix est-il clair et assumé par tous dans l'entreprise (sans complexes, mais sans fausses promesses) ?
- Faites-vous la chasse aux prix stupidement hauts et inutilement bas ?
- Connaissez-vous vos produits bâtisseurs et destructeurs d'image prix ?
- Vos équipes produits construisent-elles leurs gammes sur base de relevés d'offre et de prix systématiques ?
- Vos règles d'alignement locales sont-elles claires, partagées, contrôlées ?
- Résistez-vous aux pressions de vos contrôleurs de gestion, surtout en fin d'exercice ?
- Restez-vous sincères envers vos clients, malgré vos tactiques "d'évitement" de la concurrence ?
- Vos dépenses publicitaires sont-elles raisonnées et préservent-elles l'avenir ?

Les enseignes cœur de marché ont remporté cette année quelques belles batailles contre les discounters. Mais la guerre est loin d'être achevée. Comprendre ce qui fonde l'image prix dans l'esprit des clients, se doter des outils de pilotage adaptés, résister aux pièges de l'opacité et de la surenchères : les défis ne manquent pas. À Dia-Mart, nous pensons que de tous les éléments du mix, le prix est le plus mal compris, le plus mal maîtrisé... et l'un des plus passionnants !

### **Conseils de commerçants**

#### **Dia-Mart**

Dia-Mart est une société de conseil en marketing et stratégie, spécialiste de la distribution. Depuis 15 ans, nous accompagnons les entreprises de distribution et de services en réseau. Notre mission est d'inventer avec elles le métier qu'elles pratiqueront demain. Tous les consultants de Dia-Mart ont réalisé l'intégralité de leur carrière pour et dans la distribution. Nous nous sentons finalement beaucoup plus commerçants que consultants...

Points de vue est disponible au format PDF sur [www.dia-mart.fr](http://www.dia-mart.fr)

Et pour prolonger la réflexion, n'hésitez pas à contacter Cédric Ducrocq : [cducrocq@dia-mart.fr](mailto:cducrocq@dia-mart.fr)

Nous serons heureux d'échanger avec vous sur le management de votre image prix.