



Une réponse à l'émergence du discount

Un nouveau modèle d'entreprise pour
les détaillants alimentaires ?



Projet XI Août 2005
Une étude réalisée pour le compte de
The Coca-Cola Retailing Research Council Europe
par la société McKinsey & Company

A propos du

Coca-Cola Retailing Research Council, Europe

The Coca-Cola Retailing Research Council, Europe (CCRRCE) a pour vocation de mieux comprendre le secteur du commerce de détail de produits alimentaires ainsi que les systèmes de distribution de marchandises associés en Europe. Il concentre ses efforts sur l'identification et l'étude de problèmes et de thèmes spécifiques importants, et présente, lorsque approprié, ses résultats dans le cadre d'un forum de discussion, et ce afin de permettre une exploitation optimale des informations recueillies en vue d'aider les secteurs du commerce de détail et de la distribution de produits alimentaires à poursuivre leur développement et à accroître leurs performances.

McKinsey & Company

McKinsey & Company est un cabinet de conseil en management multinational qui aide les grandes sociétés et organismes à accroître leur performance grâce à des améliorations importantes, décisives et durables. Au cours des sept dernières décennies, la société n'a eu de cesse de poursuivre son objectif principal : conseiller de manière objective et fiable les cadres dirigeants de sociétés sur des sujets de grande importance. Regroupant environ 7.800 consultants déployés dans quatre vingt-quatre bureaux dans 44 pays, McKinsey conseille ses clients pour toutes les questions qui présentent un enjeu du point de vue de la direction générale : alliances, fusions, stratégie marketing, politique industrielle, rôle des systèmes d'information, organisation, amélioration de l'efficacité opérationnelle, achats, etc. La société possède une vaste expérience dans tous les principaux secteurs industriels et domaines fonctionnels ainsi qu'une expertise approfondie dans des domaines auxquels les dirigeants d'entreprise d'aujourd'hui accordent une grande priorité : la croissance, la mondialisation et la nouvelle économie.

Remerciements

The Coca-Cola Retailing Research Council, Europe

Nick Badminton

Pick 'n Pay (Afrique du Sud)

Kenneth Bengtsson

ICA AB (Suède)

Peter Boros

Co-Op Hungàry Limited (Hongrie)

Ewa Borowska

Eurocash (Pologne)

Ömer Bozer

Migros AS (Turquie)

Salvatore Dina

Gruppo PAM (Italie)

Guy Farrant

Marks & Spencer (Royaume-Uni)

Thierry Garnier

Champion (France)

Alfred Glander

PLUS (Allemagne)

Stephen Quinn

Superquinn (Irlande)

Kenneth Towle

Tesco (Royaume-Uni)

Sander van der Laan

Albert Heijn (Pays-Bas)

Mark Verleye

Delhaize Le Lion (Belgique)

Nikos Veropoulos

Veropoulos Bros. (Grèce)

Alan McClay

CIES (France)

Directeur : Thomas W. Vadeboncoeur

Goodheart Resource, Inc. (Etats-Unis)

Précédentes études

- I. Dotation en personnel dans les supermarchés dans les années 90
- II. Le commerce de détail de produits alimentaires en Europe
- III. La distribution de produits de consommation courante dans les années 90 - Stratégies pour le « Fast Flow Replacement »
- IV. Fidélisation du client dans la distribution des produits de consommation courante
- V. Coopération entre le fournisseur et le détaillant pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement
- VI. L'avenir du magasin d'alimentation – Défis et alternatives
- VII. Connaître votre client – Comment les informations sur la clientèle révolutionneront-elles le commerce alimentaire
- VIII. De l'achat des ingrédients aux solutions repas – Répondre à la soif de changement du client
- IX. Le magasin de l'avenir – Stratégies en matière de relation de la clientèle et évolution des formats
- X. Une stratégie destinée aux cadres dirigeants des détaillants alimentaires

Pour trouver de plus amples informations sur les travaux effectués par le Coca-Cola Retailing Research Council, Europe et savoir comment obtenir d'autres exemplaires de ce rapport, consultez le site www.ccrcc.org

Sommaire

Préface	6
Bref résumé	7
1. La montée des discounters et le règne de la valeur	10
2. Comment les consommateurs définissent-ils la valeur	21
3. Mode de fonctionnement du modèle Discount	37
4. Limites du modèle Discount	47
5. Que nous réserve l'avenir	57
6. Offrir le prix qu'il faut aux clients	67
7. Etablir de nouveaux critères en termes de valeur	74
8. Etablir votre propre programme	83

Préface

Le rapport 2005 du “Coca-Cola Retailing Research Council Europe” est un résumé des résultats d’une étude approfondie portant sur la croissance des enseignes de hard discount alimentaires en Europe et de l’impact de cette croissance sur les super- et hypermarchés classiques. Mandaté par le CCRRC, ce projet a été réalisé par le cabinet conseil McKinsey & Company. Il n’aurait pas pu être mené à bien sans l’aide précieuse de détaillants de premier plan, qui sont eux-mêmes membres du Conseil, les discussions menées avec des spécialistes de l’industrie, ainsi que l’important sondage effectué récemment par McKinsey’s European Retail Practice auprès de 10.000 consommateurs de produits de consommation courante européens.

Ce Rapport a pour objectif principal de souligner la tendance de la consommation vers la valeur, un élément qui étaye non seulement la croissance remarquable du « discount » mais offre également la possibilité aux distributeurs classiques de contre-attaquer. Il étudie la manière dont les enseignes de discounte répondent avec succès aux besoins de certains groupes de consommateurs axés sur les prix, tout en révélant les limites de leur modèle d’entreprise. Et tandis qu’il ne fait qu’aborder certaines des nombreuses répercussions du phénomène du « discount » sur les fabricants de marchandises emballées pour la grande consommation, il se penche principalement sur l’élaboration de solutions destinées aux distributeurs de produits de consommation courante classiques.

Ce thème est de toute évidence crucial pour les distributeurs de produits de consommation courante à travers l’Europe. Le CCRRC espère que les PDGs et les autres personnes impliquées dans l’élaboration de stratégies destinées aux entreprises de ce secteur trouveront ce Rapport d’une grande utilité lorsqu’il s’agira pour eux de prendre des décisions dans ce domaine complexe.



Bref résumé

Une tendance générale de la consommation vers la valeur

Face à une telle tendance, les discounters semblent représenter le plus grand défi auquel est confronté le secteur de la distribution de produits de consommation courante aujourd'hui. Or, si l'on y regarde de plus près, on constate qu'il n'y a pas que le phénomène du « discount » qui est en train de métamorphoser le secteur de distribution de produits de consommation courante en Europe. En effet, il existe une force qui provoque des changements encore plus importants – tout en offrant également encore plus d'opportunités – ce sont les exigences croissantes des consommateurs par rapport à la valeur.

La définition de la valeur diffère selon les segments de consommateurs

Les discounters ont sans aucun doute influencer les attentes des consommateurs. Ils leur ont appris à exiger des produits de qualité à bas prix.

Le grand sondage réalisé récemment par le cabinet conseil McKinsey & Company montre que les discounters offrent un bon rapport qualité/prix aux consommateurs européens axés sur le prix qui ne représentent cependant que 20 % du marché total. Pour les 80 % des consommateurs restants, il n'y a pas que le prix qui compte.

Dans quelle mesure ces derniers sont-ils bien desservis ?

Le mode de fonctionnement du modèle « discount »

Les discounters adoptent une approche rigoureuse lorsqu'il s'agit d'offrir les composants de la valeur associés au prix.

Etant donné que tous les consommateurs exigent des prix toujours plus bas, il y a un bon nombre d'enseignements que les détaillants classiques peuvent et doivent tirer des discounters dans ce domaine. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de traiter dans ce rapport, de manière approfondie, des mécanismes de leur modèle d'entreprise.

Les limites du modèle « discount »

Les limites du modèle « discount » deviennent en même temps de plus en plus évidentes. Car la croissance rapide des discounters repose principalement sur la multiplication de nouveaux magasins plutôt que sur l'importance du chiffre d'affaires comparable.

Les discounters connaissent une expansion aussi importante car la législation en vigueur leur permet d'ouvrir des magasins plus rapidement et plus facilement que leurs concurrents qui ne bradent pas les prix. Cela ne veut pas dire naturellement qu'ils représentent un moins grand défi, mais cela laisse supposer que le discount ne séduit pas autant les consommateurs que certains pourraient le croire.

Les discounters s'adaptent aux tendances de la consommation et du marché

C'est peut-être parce qu'ils se sont mis à cette évidence, que les discounters ont modifié leur approche afin d'adapter leurs offres aux différents segments de marchés et de séduire un éventail plus large de consommateurs.

Les discounters complètent actuellement leur assortiment de base en y introduisant davantage des produits de marque. Ils investissent en outre des sommes encore plus importantes pour commercialiser leur offre auprès des consommateurs.

Il est impossible néanmoins de dire jusqu'à quand ils pourront encore emprunter cette voie-là, sans épuiser leur modèle d'entreprise.

Malgré cette incertitude, les distributeurs de produits de consommation courante devraient prendre le temps de réfléchir aux enseignements qu'ils peuvent tirer de leurs concurrents qui offrent des prix bas.

L'élément le plus important à retenir ici, c'est que la réussite des discounters souligne de plus en plus la tendance de la consommation vers la valeur. Cette tendance modifie les règles du jeu pour la totalité des détaillants, et pas uniquement pour ceux qui sont menacés directement par les discounters.

Offrir le prix qu'il faut aux clients

Le prix n'est pas le seul composant de la valeur, mais c'est le plus important.

En conséquence, si un détaillant entend s'imposer en termes de valeur, il doit tout d'abord offrir des prix compétitifs pour ses « Key Value Items » – les UGS (Unités de gestion de stock) qui influencent le plus la perception des consommateurs en matière de prix. Comprendre comment fonctionne le modèle d'entreprise des discounters est une manière de permettre aux autres détaillants d'aborder la réduction des coûts de façon inédite.

Ce n'est certainement pas en imitant coûte que coûte les pratiques utilisées par les discounters qu'un détaillant peut parvenir à s'imposer sur le marché. Mais il faut reconnaître toutefois que celles-ci peuvent être d'une grande inspiration pour celui qui souhaite réduire ses coûts d'exploitation et répondre ainsi aux attentes des consommateurs qui exigent de plus en plus des prix bas.

Etablir de nouveaux critères en termes de valeur

Offrir tout simplement le prix qu'il faut ne suffira cependant pas pour prospérer dans un marché qui est de plus en plus difficile.

Les détaillants doivent donc « établir de nouveaux critères en termes de valeur » en personnalisant leurs offres, afin de les adapter à la valeur définie par les consommateurs qu'ils veulent cibler.

Alors que pour certains segments, il est indispensable d'instaurer des changements fondamentaux en ce qui concerne les prix réels et les prix perçus, pour d'autres, accroître considérablement les avantages s'avère tout à fait approprié.

Ce rapport donne quelques exemples de détaillants implantés en Europe et ailleurs qui sont parvenus à acquérir leur réputation en offrant quelque chose qui était important aux yeux de leurs clients.

Chaque détaillant devrait employer son ingéniosité pour donner le jour à de telles idées.

Etablir votre propre programme – Réussir, c'est s'imposer en termes de valeur

Savoir s'il est utile de mettre en place un nouveau modèle d'entreprise pour se démarquer de la concurrence dépend de la position actuelle du détaillant, des segments qu'il entend desservir, et de l'environnement concurrentiel dans lequel il opère.

De par le fait que la plupart des détaillants exploitent déjà des grandes chaînes de magasins, leur première offensive consistera à affiner leur modèle d'entreprise actuel. Il ne faut pas oublier en même temps qu'en raison des besoins variés des consommateurs, desservir des segments très différents dans un format simple peut s'avérer impossible.

La distribution des produits de consommation courante va continuer à se métamorphoser et les attentes en termes de valeur ne vont faire que croître, ce qui va peser à son tour encore plus sur l'aspect opérationnel. Tous les distributeurs de produits de consommation courante classiques ne seront pas en mesure de résister à la poursuite de la tendance de la consommation vers la valeur : ceux qui manqueront de réagir à cette tendance courent le risque de perdre du terrain sur leur propre marché, une opportunité que les discounters s'empresseront de saisir pour grignoter encore plus des parts de marché.

Le distributeur de produits de consommation courante qui veut s'imposer dans ce nouvel environnement doit sans cesse concentrer ses efforts pour offrir de la valeur à ses clients en se basant sur une vision précise et opportune de la tendance de la consommation.

Les enjeux sont considérables et le défi n'a jamais été aussi énorme

Le détaillant classique qui réagira de manière décisive en adoptant une approche intégrée qui s'articule autour des valeurs définies par les consommateurs, assurera son avenir dans ce nouveau monde axé sur la valeur.

CHAPITRE 1



La montée des discounters et le règne de la valeur

La montée des discounters et le règne de la valeur

La montée des discounters

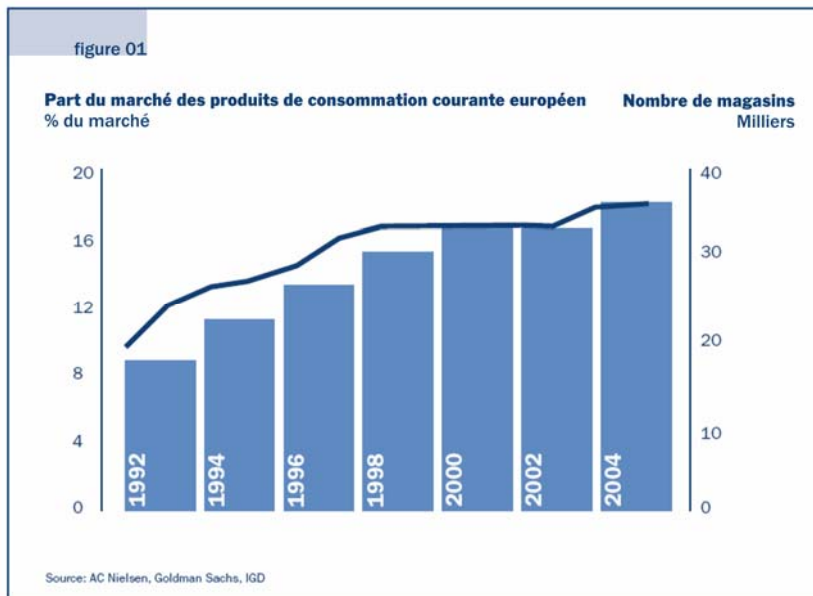
Les discounters ont rencontré et rencontrent encore un énorme succès en Europe. En Allemagne, ils contrôlent par exemple près de 40 % du marché alimentaire. Au cours des dix dernières années, ils ont accru leur part dans les 16 plus importants marchés européens, en dehors de deux pays. Ils représentent aujourd'hui plus de 15 % du marché de la distribution de produits de consommation courante européen.

Les discounters doivent principalement leur croissance rapide au rythme remarquable auquel ils ouvrent des magasins. 47 % environ des nouveaux commerces de détail qui ont été ouverts en Europe depuis 1991 sont des magasins de discount.¹ Ensemble, ils ont ouvert depuis 1991 une moyenne de 3,5 magasins chaque jour. Comparé au nombre équivalent de nouveaux super- et hypermarchés de grande taille, il n'est donc guère surprenant que beaucoup de détaillants classiques ressentent aujourd'hui le besoin de réagir.

Lorsqu'on pense au discount, ce sont souvent des noms de chaînes allemandes de « hard discount ou de maxidiscount », telles qu'Aldi et Lidl qui viennent à l'esprit. Ces « enseignes du maxidiscount » partagent de fait un profil commun :

- Un assortiment de produits limité. Une gamme de produits très réduite (600 - 1.500 références), et une offre de produits frais restreinte
- Des produits de leur propre marque. La majeure partie du chiffre d'affaires est atteint grâce à la vente des produits portant le nom de l'enseigne
- Un message axé sur le prix, qui met l'accent de manière permanente et sans ambiguïté sur les prix faibles qui sont offerts au consommateur.
- La promotion de produits de consommation courante autres que des produits alimentaires. La transmission du message « Profitez-en avant que nos stocks ne soient épuisés » permet d'accroître le nombre de clients ainsi que les marges
- Une maîtrise rigoureuse des coûts. Réduction acharnée des coûts, depuis le siège social jusqu'aux magasins.

¹ AC Nielsen



Bien que l'on ait souvent tendance à identifier Aldi à Lidl, il faut reconnaître qu'il existe de véritables différences entre les deux. Aldi est constitué en fait de deux sociétés indépendantes : Aldi Sud et Aldi Nord. Aldi Sud s'impose mieux sur le marché qu'Aldi Nord. En 2003, en effet, il a exploité 30 % de moins de magasins qu'Aldi Nord, mais a affiché 15 % de plus de revenus et des résultats avant intérêts et impôts estimés à 5,9 % contre 3,7 % pour Aldi Nord. En Allemagne, Lidl jouit d'une présence considérablement moins importante qu'Aldi, avec €9,8 milliards de revenus comparé à €22 milliards pour Aldi. Il s'est montré en revanche plus agressif dans sa poursuite d'une expansion internationale. Les opérations à l'extérieur de l'Allemagne génèrent d'ores et déjà 48 % du total des revenus de la société, et ce chiffre devrait continuer à croître. Ajoutons que la société mère de Lidl - le Groupe Lidl et Schwarz - exploite plus de 400 hypermarchés Kaufland.

Grâce aux acquisitions récentes et aux fortes augmentations du chiffre d'affaires, Kaufland peut se targuer d'être aujourd'hui le plus grand hypermarché d'Allemagne. Il connaît également une croissance rapide à travers l'Europe de l'Est.

figure 02

Opérations en Europe des discounters

Principal discounter	Ventes nettes en 2003 Milliards d'euros	Magasins	Nombre de marchés d'exploitation
Aldi	30,9	6.135	10
Lidl	18,9	5.531	15
Plus	8,1	3.545	7
Penny	7,9	2.996	8
Dia	5,1	3.969	5

Source: IGD Research

Outre les « hard discounters », il existe un groupe qui ne fait que croître et qu'on appelle les « soft discounters ». Ils ont adopté en l'occurrence certains éléments de la formule du « hard discount ». Offrant un assortiment plus limité de produits que les super-et hypermarchés classiques, ces « soft discounters » ont une offre plus étoffée que celle des « hard discounters », afin de pouvoir répondre aux besoins d'un plus large éventail de consommateurs.

Précisons que dans ce rapport nous utilisons le terme « discounter ou discounter » comme abréviation pour tous les détaillants qui ont adopté le modèle économique du discount -. Il s'applique donc autant aux « soft discount retailers » qu'aux « hard discounters ».

Lorsque nous nous référerons à une caractéristique qui est spécifique aux « hard discounters ou enseignes de maxidiscounters », nous l'exprimerons de manière explicite.

L'impact exercé par les discounters sur les marchés de produits de consommation courante va bien au-delà d'une accumulation de parts de marchés.

En Allemagne, où ils ont accru leur part de marché de 23 % en 1992 à 37 % aujourd'hui, ils ont autant influencé l'opinion des consommateurs que la dynamique de la compétition.

On a pu constater que durant cette période, les consommateurs ont bel et bien modifié leurs préférences. Moins de consommateurs allemands disent par exemple qu'ils sont prêts à payer plus pour avoir un produit de qualité ou qu'ils préfèrent les produits de marque sur les produits qui ne sont pas de marque (voir Figure 3).

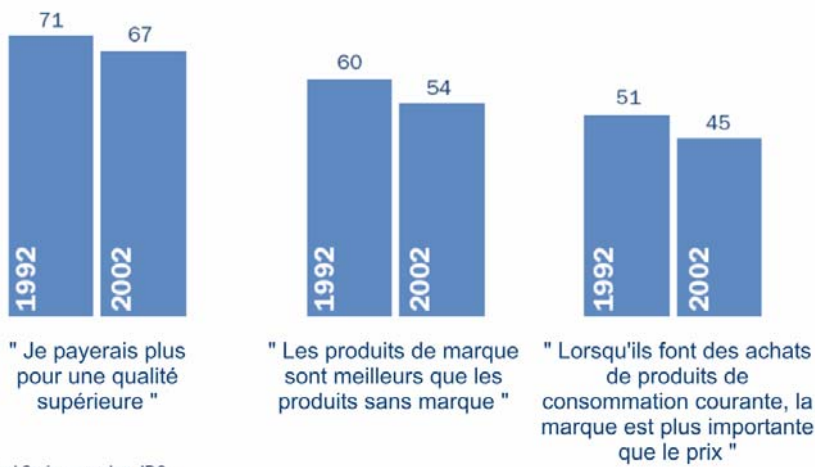
Notre étude montre par ailleurs que les consommateurs qui font leurs courses chez les discounters de manière peu fréquente, sont moins fidèles à leur principal magasin alimentaire.

Un consommateur qui utilise un discounter comme magasin secondaire ou magasin occasionnel pour faire ses courses dépense 5 à 10 % de moins dans son magasin traditionnel principal que quelqu'un qui ne va jamais chez un discounter.

Ceci s'explique vraisemblablement par le fait que les consommateurs qui sont habitués au discount, apprennent à comparer les prix avant d'acheter, et à acheter certains produits dans le magasin qui leur fait la meilleure offre.

figure 03

Depuis l'apparition croissante de discounters en Allemagne, les consommateurs font davantage attention au prix
% personnes interrogées



Source: Axel-Springer verlag, IDG

La croissance réelle ou redoutée des discounters peut même déclencher une compétition au niveau des prix parmi les détaillants classiques. En effet, lorsqu'un détaillant réagit face aux discounters en réduisant ces prix, les autres suivent le même exemple. Hans Reischl, ancien PDG de Rewe décrit comment la « simple annonce par Lidl » de son projet d'ouvrir 300 magasins en République Tchèque a incité les détaillants à vendre un bon nombre de leurs articles à 10 % en-dessous du prix d'achat ». Cette baisse irrépressible des prix semble également s'être produite aux Pays-Bas et en Suède ainsi que sur d'autres marchés.

Le discount n'est pas le seul danger

Les distributeurs de produits de consommation courante européens sont contraints de faire face au défi lancé par le « discount » à un moment particulièrement difficile.

La conjugaison de plusieurs facteurs a contribué à faire en sorte que la distribution de produits de consommation courante est un secteur où il est difficile de s'imposer :

- Un marché en récession. Les dépenses en produits de consommation courante des ménages d'Europe de l'Ouest ont diminué de 5 pour cent depuis 1980. Pour s'ajuster à l'inflation, les prix des produits alimentaires ont chuté sur la plupart des marchés.
- Les attentes accrues des consommateurs. Les clients font preuve de plus de bon sens et se montrent plus exigeants. Les sondages ne cessent de montrer que les consommateurs attendent non seulement qu'on leur offre de meilleurs prix par rapport à il y a 10 ans, mais aussi un meilleur choix de produits, plus de qualité et plus de commodité.
- Restrictions en matière de réglementation. Dans la plupart des pays, les distributeurs de produits de consommation courante se heurtent à des obstacles qui empêchent leur croissance et restreint leurs possibilités de réaction à la concurrence. Mentionnons par exemple les réglementations en matière de construction qui désavantagent les grands magasins, les restrictions sur les ventes en-dessous du prix d'achat, ainsi que celles sur les heures d'ouverture.

Même les marchés des capitaux reconnaissent l'existence de telles difficultés et prévoient une croissance moins importante, de la part des grands détaillants classiques européens, qu'auparavant.

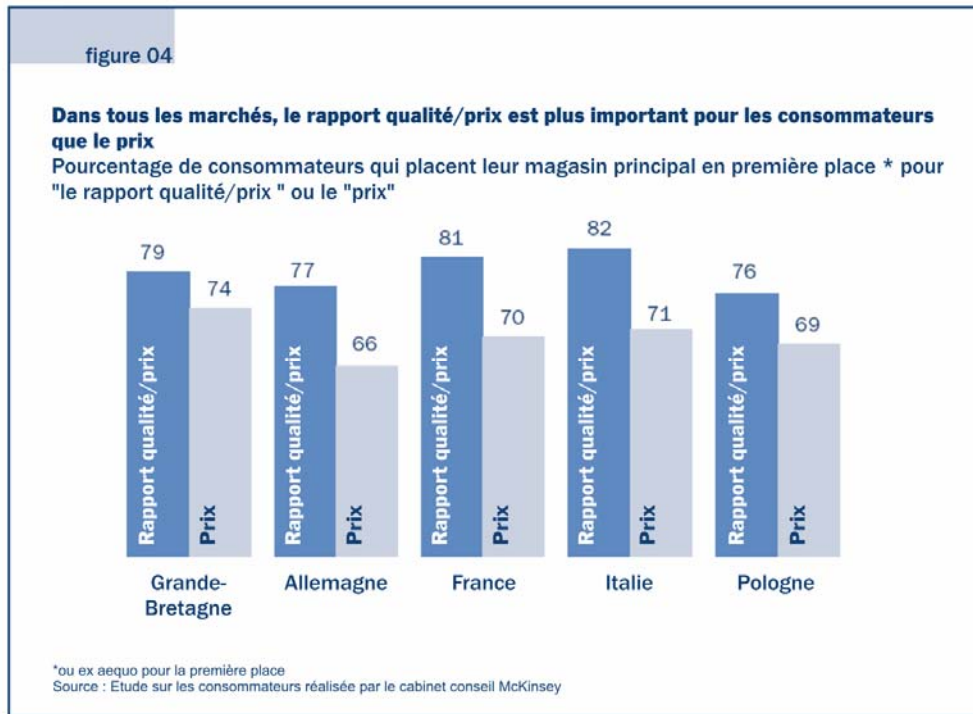
Les attentes du marché peuvent être quantifiées en divisant le cours d'une action en composants de base : la valeur récurrente des bénéfices actuels et les attentes en matière de croissance des bénéfices futurs.

Un examen des huit plus grands distributeurs de produits de consommation courantes cotés à la Bourse révèle qu'en 1993, environ 30% du cours de leurs actions étaient liés aux attentes d'une croissance future.

En 2002, ce chiffre a reculé juste en-dessous de la barre des 10% : la Bourse s'attendait à un ralentissement ou à un arrêt de la croissance de la distribution de produits de consommation courante. Les marchés financiers sont habituellement des observateurs tout à fait impartiaux, leur consensus – selon lequel les stratégies actuelles devraient permettre une expansion relativement réduite – devrait donner à réfléchir.

Ce n'est pas le discount qui constitue une menace, c'est la valeur

La montée des discounters n'annonce toutefois pas la disparition des formats des super- et des hypermarchés. Le sondage que nous venons de réaliser auprès des consommateurs européens montre que bon nombre d'entre eux accordent encore de l'importance à l'assortiment de produits et de prestations qui offrent de la valeur, et ce à condition qu'ils soient mis à leur disposition à un prix abordable. Le modèle « discount » est optimisé en fonction des préférences des consommateurs allemands. Dans d'autres marchés, les avantages apportés par ce modèle sont annihilés de manière considérable par le manque d'intérêt du consommateur.



En effet, les détaillants classiques peuvent relever avec autant de succès que les discounters les défis actuels (Figure 4).

Prenons la croissance des chiffres d'affaires comparables comme critères de réussite. Nous constatons alors que les discounters comme les détaillants classiques peuvent se révéler comme des acteurs de poids. Les détaillants qui parviennent à s'imposer sur le marché, révèlent certes des différences considérables en fonction de leur format, mais ils ont cependant quelque chose en commun : leurs clients prisent leur valeur.

En effet, l'un des plus principaux résultats de ce nouveau sondage, c'est que la « valeur » est l'élément le plus important pour le consommateur lorsqu'il choisit dans quel magasin faire ses courses – et ce encore plus que le prix.² Environ 80 % du temps, le détaillant que les consommateurs placent en première place pour offrir une valeur supérieure est leur magasin principal. Compte tenu du fait que les consommateurs dépensent 60 à 70 % du budget consacré à l'achat de produits alimentaires dans leur magasin principal, il est évident qu'un détaillant doit s'imposer en termes de valeur, s'il souhaite vraiment réussir dans ce secteur difficile.

Mais que signifie offrir de la valeur ? Le battage publicitaire dont font l'objet les discounters a persuadé bon nombre de détaillants qu'offrir de la valeur voulait dire offrir des prix extrêmement bas, même si cela signifie réduire les services et les sélections de produits.

² En raison du fait que les consommateurs n'ont été interrogés que sur les magasins situés dans leur voisinage, la valeur est d'une importance primordiale après la prise en compte du lieu d'implantation du magasin

LE COMMERCE ORIENTE VERS LA VALEUR A TRAVERS LE MONDE

La valeur n'est pas un phénomène purement européen. En effet, il existe des détaillants orientés vers la valeur qui affichent une croissance rapide dans de nombreux secteurs et régions du monde.

Amérique du Nord. Wal-Mart a continué à accroître sa part de marché de produits de consommation courante (il détient actuellement 15 % du marché américain) grâce à ses « supercenters » et son format du supermarché de proximité. Entre temps, les « dollar stores » ont atteint un taux de croissance annuel de près de 19 % en l'espace de 9 ans et devraient ouvrir 1.000 nouveaux magasins dans les 3 prochaines années. Plusieurs distributeurs de produits de consommation courante américains, dont Kroger et Albertsons, ont commencé à tester les formats offrant des assortiments limités.

Amérique du Sud. Dans cette région du monde, les discounters répondent aux besoins des consommateurs qui ont peu de moyens financiers. Par exemple, chez Guanabara, un discounter brésilien, les clients ne rechignent pas à faire la queue pendant 2 à 3 heures pour profiter des offres spéciales journalières, où différentes catégories sont vendues « au prix courant ».

Asie. Les magasins 100Y de Daiso Sangyo comptent parmi les détaillants japonais qui affichent la croissance la plus rapide. La chaîne Don Quijote exploite des magasins qu'elle prénomme « Amusement Shopping Machines » qui attirent des adolescents intéressés par la mode en quête de bonnes affaires.

Afrique. Massmart, une entreprise qui exploite des formats de « discount » et de « supercenters » dans 5 pays africains, a affiché une croissance de 17 % (augmentation du chiffre d'affaires comparable de 11%) en 2004. Massmart exploite également un format unique appelé « Game », avec le slogan : « You Always Win. » (Vous êtes toujours gagnant). Tout en vendant des produits secs et des produits de consommation courante autres que des produits alimentaires, Game propose également des divertissements sous forme de concours qui se déroulent de manière fréquente à l'intérieur des magasins.



approfondie les résultats du nouveau sondage que nous avons réalisé

La Figure 5 indique les détaillants qui ont été placés en première place par les personnes interrogées dans le cadre de notre sondage pour « offrir un bon rapport qualité/prix ». Elle montre que la valeur est un concept plus complexe et que les détaillants de chaque format et de chaque marque s'imposent sur le marché s'ils offrent de la valeur. Comme on peut le constater, il n'existe pas de formule universelle qui permet de savoir comment s'imposer en termes de valeur.

Pour s'imposer en termes de valeur, un détaillant doit savoir exactement ce que ses clients entendent par « valeur ». Pour certaines personnes, la « valeur » représente principalement le fait d'acheter des marchandises de qualité médiocre au prix le moins cher possible. Alors que pour d'autres, il y a un bon nombre de facteurs qui viennent s'ajouter au prix – la gamme de produits proposée par le magasin, l'agencement de ses rayons, et les prestations offertes dans les magasins – tous ces éléments interviennent dans la perception qu'ils ont de la valeur.

Comprendre les définitions nuancées et variées qu'ont les clients de la valeur est la première étape à suivre par un détaillant qui veut offrir de la valeur et s'imposer en termes de valeur. Nous étudierons par conséquent de manière

Messages-clés

Les « hard discounters » comme les « soft discounters » ont connu la même croissance au cours des dix dernières dix années, grâce à la multiplication remarquable de leurs ouvertures de magasins.

Outre le fait de s'emparer des parts de marché, les discounters influencent les comportements des consommateurs lors de l'achat de produits alimentaires. Les consommateurs se montrent moins fidèles et plus axés sur le prix.

Les discounters sont un symptôme d'une tendance générale de la consommation vers la « valeur ».

Ceux sont les distributeurs de produits de consommation courante qui s'imposent en termes de valeur qui réussissent sur le marché. On peut constater toutefois que chaque consommateur a une définition différente de la valeur.

BREF HISTORIQUE DU MAXIDISCOUNT

Aldi

En 1946, Karl et Theo Albrecht reprennent la petite épicerie de leur mère située dans la vallée de la Ruhr en Allemagne. Au cours des dix années qui vont suivre, Aldi (une abréviation pour "Albrecht Discount") ouvre des magasins à travers toute l'Allemagne de l'Ouest. En 1960, plus de 300 magasins ont été ouverts.

Un an plus tard, les frères semblent ne pas s'accorder sur le fait de vendre ou pas des cigarettes dans leurs magasins, décident alors d'installer leurs activités de distribution de produits de consommation courante dans des régions différentes. Karl prend le contrôle d'Aldi Sud et Theo d'Aldi Nord. Les deux existent encore à l'heure actuelle sous forme de deux entités séparées, opérant selon le même principe : « le commerce absolument sans chichi ».

Dans les années 70, Aldi s'étend à l'échelle internationale : en Autriche tout d'abord, puis au Benelux et aux États-Unis. En 1979, Aldi Sud achète Trader Joe's (anciennement Pronto Markets), une épicerie américaine qui poursuit une stratégie hors-pair basée sur le « upscale discount » (le discount haut de gamme).

Vers la fin des années 90, Aldi doit faire face à une concurrence accrue de la part d'autres chaînes de discount.

La différence entre Aldi Nord et Aldi Sud devient en même temps plus flagrante, puisque Aldi Sud devient magasin le plus moderne, le plus cher, et le plus prospère des deux.

Au cours de ces dernières années, le ralentissement de l'économie allemande a en fait contribué à la croissance soutenue d'Aldi.

En 2003, 90 % de la population allemande vivait à 15 minutes d'un magasin Aldi. Les frères Albrecht qui ont pris leur retraite entre temps sont devenus les hommes les plus riches d'Allemagne. Ils ont amassé tous les deux une fortune de plus de 30 milliards.

Lidl

Lidl & Schwarz démarre ses activités de ventes de gros dans les années 30. Ce n'est qu'en 1973 qu'ils décident d'acheter les droits du nom Lidl pour la somme de DM 1000 et d'ouvrir le premier magasin de discount Lidl dans la vallée de la Ruhr (près du lieu où Aldi avait également démarré ses activités). Les magasins Lidl reprennent le principe de base d'Aldi du « sans chichi ».

En 1984, le groupe Schwarz ouvre également son premier supermarché de discount Kaufland. Suite à la restructuration de l'entreprise en 1999, Lidl et Kaufland se trouvent divisées en deux entités indépendantes, qui sont sous le contrôle cependant de Lidl & Schwarz.

1989 marque le début de l'expansion internationale agressive de Lidl.

En commençant par l'Italie, puis l'Espagne et le Royaume-Uni, le discounter s'installe au Benelux et dans les pays nordiques au milieu des années 90.

Vers la fin des années 90, le désir d'expansion de Lidl gagne l'ancien bloc de l'Est, y compris la Hongrie, la Pologne, et la République Tchèque.

En 2003, Lidl annonce d'autres projets d'expansion agressifs, non seulement en Europe, mais aussi au Canada (des projets qui n'ont pas encore vu le jour, probablement en raison des difficultés rencontrées par la chaîne sur le marché allemand).

Au cours de ces dernières années, Kaufland a pris de l'importance au sein du groupe. Son chiffre d'affaires a augmenté grâce aux acquisitions qui ont été réalisées (Magnet/Grosso de Tengelmann en l'an 2000 ainsi que la chaîne Bremke and Horster de Familia en 2003), et grâce à une forte croissance organique.

En 2003, il est devenu le plus grand opérateur d'hypermarchés en Allemagne, devant Real de Metro.

Lidl & Schwarz est aujourd'hui le 7ème plus grand distributeur de produits de consommation courante d'Europe. Il est présent dans 15 pays et génère des revenus consolidés de €34 milliards

CHAPITRE 2



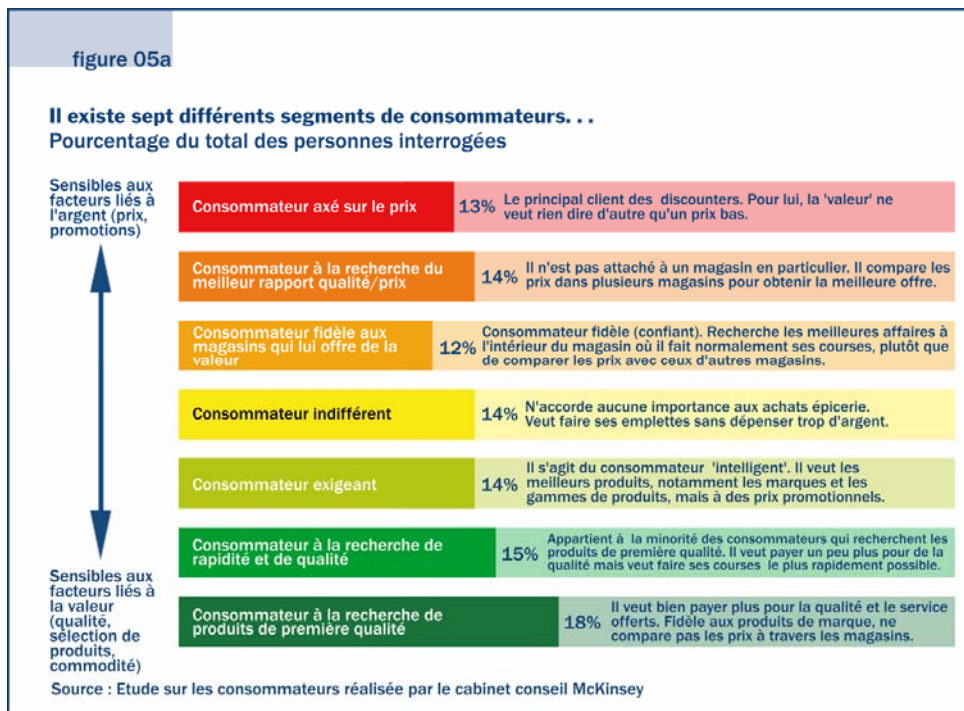
Comment les consommateurs définissent-ils la valeur

La valeur peut apparaître comme un concept simple. Or, la manière dont chaque consommateur l'évalue est tout à fait subtile. Le plus souvent d'ailleurs, c'est un amalgame des nombreux aspects du magasin. Grâce à la nouvelle étude que nous venons de réaliser auprès des consommateurs européens, nous avons pu regrouper ces derniers en différents segments selon leur perception de la valeur. Ces segments nous ont permis de savoir dans quels magasins les consommateurs font leurs courses et pourquoi. De manière plus importante, ils font fonction de guide qui permet de définir les éléments nécessaires pour fidéliser (ou refidéliser) le client.

Les consommateurs ont une perception différente de la valeur

Compte tenu du fait que la perception de la valeur est importante, il est donc crucial de mieux comprendre ce que le terme « valeur » signifie pour les consommateurs. Les détaillants savent depuis toujours que certains consommateurs sont très axés sur les prix, alors que d'autres sont plus intéressés par la qualité et le choix de produits. Pour mieux comprendre les facteurs qui jouent un rôle déterminant dans le choix d'un magasin plutôt qu'un autre, les personnes interrogées ont été regroupées selon la description qu'elles nous ont donné elles-mêmes de leurs habitudes et de leurs préférences.

Nous avons identifié sept segments de consommateurs bien distincts, dont chacun a son opinion sur ce qui constitue selon lui un bon rapport qualité/prix (Figure 5a).



Vous trouverez ci-dessous une description de chacun de ces segments. Vous trouverez une description de ces groupes en commençant par ceux pour qui le prix joue un rôle très important jusqu'à ceux pour qui le prix est tout à fait secondaire :

- Consommateurs axés sur le prix. Ces consommateurs jugent les détaillants presque exclusivement en fonction du prix, tout en accordant de l'importance à la commodité de leurs magasins. Comme ils se soucient peu de la gamme de produits offerte ou de leur expérience d'achat, il est peut-être guère surprenant que la moitié du segment des consommateurs axés sur le prix mentionne le discounter comme étant le magasin où ils font principalement leurs courses.

- Consommateurs à la recherche du meilleur rapport qualité/prix. Ces clients veulent comparer les prix pour trouver la meilleure affaire. Bon nombre d'entre eux sont des personnes qui prennent leur temps pour choisir leurs produits et qui profitent des offres intéressantes qui leur sont proposées dans plusieurs magasins.
- Consommateurs fidèles au magasin qui leur offre de la valeur. Ces consommateurs ont tendance à choisir un seul magasin pour faire la plupart de leurs courses. Lorsqu'ils décident du détaillant, le prix joue un rôle essentiel. La commodité, la qualité, et l'expérience d'achat sont des aspects auxquels ils accordent toutefois de plus en plus d'importance. Ces consommateurs se soucient du choix de produits qui leur est offert. Il doit être vaste, car cela leur permet d'acheter ce qu'il leur faut en une seule fois. C'est la raison pour laquelle ils ont tendance à préférer les hypermarchés.
- Les consommateurs indifférents. Ces consommateurs n'accordent pas beaucoup d'importance à l'achat de produits de consommation courante. De manière éloquente, ils dépensent moins d'argent pour cela que la plupart des autres segments, et ce même s'ils disposent de revenus qui dépassent la moyenne. C'est la raison pour laquelle lorsqu'ils vont faire leurs courses, ce dont ils se soucient le plus c'est d'avoir le moins de tracas possible. Les consommateurs indifférents sont assez fidèles au magasin où ils font principalement leurs courses, car ils savent comment il est agencé et peuvent donc s'orienter rapidement et sans trop d'effort.
- Les consommateurs exigeants. Ces consommateurs sont perspicaces. Outre le plaisir et la commodité, ils attendent du détaillant qu'il leur offre une vaste gamme de produits, le tout à bas prix. Ils sont prêts à comparer les prix, de manière probablement aussi minutieuse que les autres segments qui accordent de l'importance aux prix. Il faut constater que par rapport à ces segments cependant, ils achètent les produits qui portent la marque du magasin de manière relativement peu fréquente.
- Les consommateurs à la recherche de magasins qui leur permettent de trouver des produits de qualité rapidement. Ces consommateurs disposent de beaucoup d'argent mais de peu de temps. Ce qui les intéresse, c'est d'acheter des produits de haute qualité. Ils aiment souvent faire la cuisine, mais veulent consacrer le moins de temps possible à faire les courses. Ils préfèrent les magasins bien agencés de manière à pouvoir trouver les articles dont ils ont besoin le plus rapidement possible. Pour bénéficier de cette commodité ou de cet aspect pratique, ils sont prêts à payer davantage d'argent.
- Les consommateurs à la recherche de produits de première qualité. Ces consommateurs veulent avoir du plaisir à faire leurs courses. Ils veulent que les produits qu'ils achètent soient de très bonne qualité. Ils font partie du segment des consommateurs les plus éduqués et les plus riches et comparent rarement les prix. Ils préfèrent plutôt payer pour des produits de première qualité et des services de première classe.

On trouve ces sept segments à travers toute l'Europe, bien que la taille de chacun d'entre eux varie considérablement selon le pays (Figure 6). L'Allemagne possède un nombre disproportionné de consommateurs axés sur le prix et de consommateurs qui sont à la recherche du meilleur rapport qualité/prix (49 %), ce qui sans aucun doute est lié au succès des discounters dans ce pays.

figure 06

Tailles des segments Pourcentage des personnes interrogées

	Consommateur axé sur le prix	Consommateur à la recherche du meilleur rapport qualité/prix	Consommateur fidèle au magasin qui lui offre de la valeur	Consommateur indifférent	Consommateur exigeant	Consommateur à la recherche de rapidité et de qualité	Consommateur à la recherche de produits de première qualité	Total
Grande Bretagne	4	8	7	23	17	10	31	100
Allemagne	27	22	8	11	9	14	9	100
France	14	8	23	11	8	27	9	100
Italie	5	17	16	14	21	8	18	100
Pologne	9	13	14	6	21	16	21	100
Pologne Total pondéré	13	14	12	14	14	15	18	100

Source : Etude sur les consommateurs réalisée par le cabinet conseil McKinsey

La France possède une large proportion de consommateurs qui sont fidèles aux magasins qui leur offrent de la valeur, qui sont particulièrement bien desservis par le format de l'hypermarché qui s'est imposé sur ce marché. On constate en revanche au Royaume-Uni une grande proportion de consommateurs à la recherche de produits de première qualité.

Les consommateurs définissent la valeur de manière différente

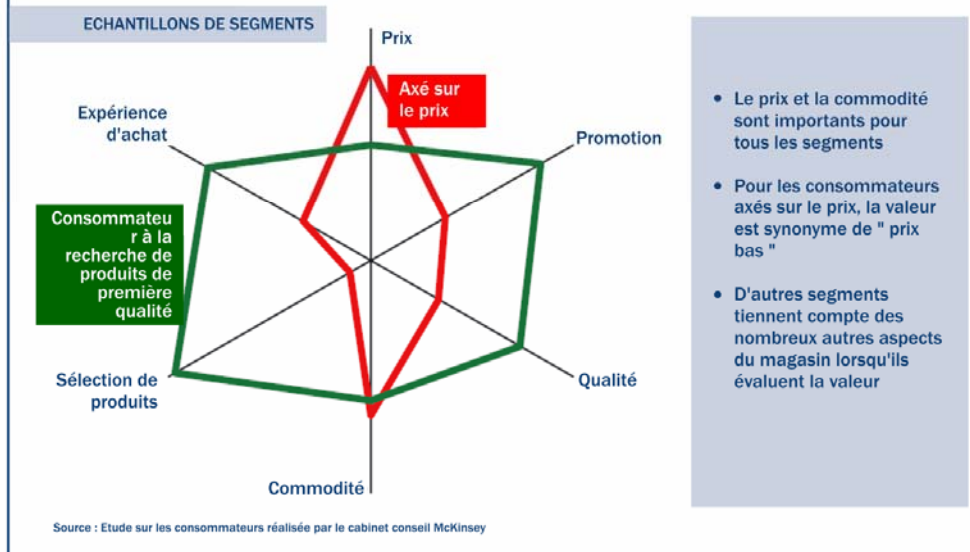
Quelles informations un détaillant peut-il puiser dans cette segmentation des consommateurs pour personnaliser son offre ? La chose la plus importante à retenir, c'est la manière dont les segments définissent la valeur. Comme on peut le constater, ils définissent la valeur de façon remarquablement différente.

En mettant en corrélation la manière dont les consommateurs évaluent un magasin sur la valeur offerte avec celle avec laquelle ils évaluent le même magasin sur d'autres facteurs (tels que la commodité, le prix ou la qualité), il est possible de savoir comment chaque facteur influence en général la perception de la valeur.

figure 07

Les segments définissent la valeur de manière différente

Eloignement par rapport à la moyenne en corrélation avec "proposer un bon rapport qualité/prix "



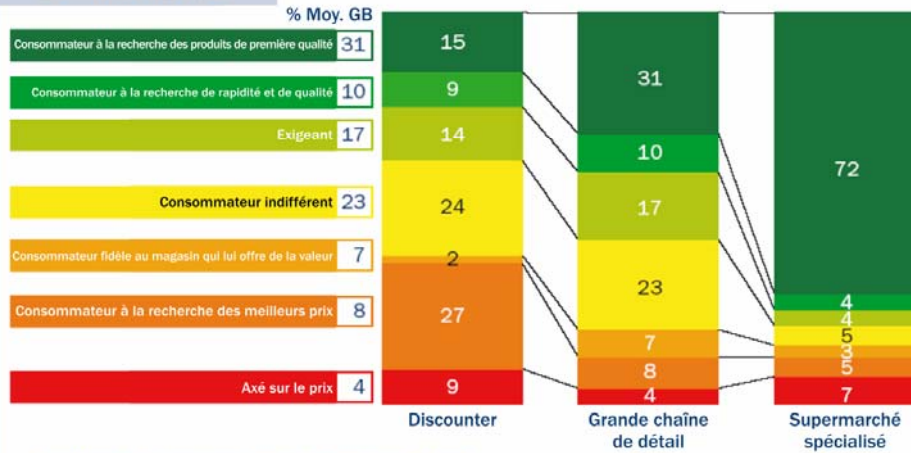
Comme le montre la Figure 7, chaque segment possède sa propre définition de la valeur. Plus un facteur est positionné loin du centre du diagramme, plus il est important pour la définition de la valeur du segment en question. Les consommateurs axés sur les prix n'attribuent une note élevée à la valeur qu'aux magasins qui offrent prix bas et commodité. L'offre de produits proposée par le magasin contribue à peine à la perception qu'ils ont de la valeur. Les consommateurs à la recherche de produits de première qualité, en revanche, n'accordent pas autant d'importance au prix. Pour eux, chaque facteur joue un rôle important.

Pour les consommateurs qui sont axés sur les prix, un magasin s'imposera en termes de valeur que s'il offre des produits très bon marché et qu'il permet de faire ses courses sans trop de tracas. Un consommateur exigeant donnerait une note très mauvaise au même magasin, parce que son apparence réduite à l'essentiel et son personnel surmené transforment les courses dans ce magasin en une corvée. Le même magasin qui plaît aux consommateurs qui sont fidèles aux enseignes qui offrent de la valeur, peut, en raison de son large assortiment de produits, frustrer les consommateurs qui préfèrent prendre les produits dont ils ont besoin et partir au plus vite.

figure 08

Selon la définition qu'ils ont de la valeur, les segments prennent des décisions très différentes concernant le magasin dans lequel acheter
 Pourcentage des personnes interrogées qui ont choisi un détaillant comme magasin principal

ETUDE DE CAS :
 LA GRANDE-BRETAGNE



Source : Etude sur les consommateurs réalisée par le cabinet conseil McKinsey

Ceci a de grosses implications pour les détaillants. La Figure 8 montre comment la répartition de ces segments varie entre trois détaillants du Royaume-Uni. Nous pouvons donc constater que les consommateurs qui font principalement leurs courses chez ce discounter sont de manière disproportionnée des consommateurs qui sont à la recherche de produits qui offrent le meilleur rapport qualité/prix. En revanche, près de trois quarts des consommateurs dont le magasin principal est un supermarché spécialisé sont des consommateurs qui veulent des produits de première qualité.

SONDAGE REALISE AUPRES DES CONSOMMATEURS

McKinsey & Company a réalisé un important sondage auprès de 10.000 consommateurs de produits de consommation courante européens au début de l'année 2005. Ce sondage téléphonique a été effectué dans cinq principaux marchés européens, dont la France, l'Allemagne, l'Italie, la Pologne et le Royaume-Uni. Ce rapport se repose pour une grande partie sur ce sondage.

L'objectif de ce sondage était de comprendre les performances des discounters et des distributeurs de produits de consommation courante classiques dans chacun de ces marchés, et de savoir quels étaient les facteurs à la base de ces performances. Et enfin d'apporter un éclairage qui pourrait aider les détaillants traditionnels à offrir de meilleurs services à leurs consommateurs.

Cet objectif général a été divisé en quatre objectifs spécifiques :

- Comprendre ce qui influence le consommateur lorsqu'il choisit le magasin dans lequel il va faire ses courses
- Segmenter les groupes de consommateurs en fonction de leurs comportements et de leurs habitudes d'achat
- Etablir un profil de la perception qu'ils ont des points forts et des points faibles des principaux discounters et des distributeurs de produits de consommation courante classiques dans chaque marché
- Identifier les besoins qui n'ont pas été satisfaits ou les groupes qui n'ont pas desservis comme ils le souhaitent, toujours dans chaque marché

Nous avons demandé aux personnes interrogées de noter les magasins en fonction de 34 attributs. A des fins d'analyse, ces attributs ont été regroupés en six catégories :

le prix - la promotion - la commodité - la qualité - la gamme de produits offerte - l'expérience d'achat. Afin de garantir une meilleure base d'évaluation des informations, nous avons demandé aux consommateurs de ne noter ces magasins que s'ils y avaient fait leurs courses au cours des 3 derniers mois.

Nous leur avons demandé également d'indiquer dans quelle mesure chacune des 17 affirmations correspondaient à leurs comportements d'achat de produits de consommation courante. Des affirmations, telle que « Je fais mes courses dans le magasin où je peux obtenir les prix les plus bas même si cela veut dire pour moi de faire plusieurs voyages et d'aller dans différents magasins » et « J'aime disposer d'un grand choix de produits, même si je n'achèterai probablement jamais certains d'entre eux ». Les réponses données à ces affirmations concernant les comportements ont constitué la base de la segmentation.

Tout au long du sondage, le terme « discount » a été évité pour empêcher une confusion éventuelle sur sa signification. Seuls les noms des marques des détaillants ont été utilisés. Les détaillants ont été regroupés ultérieurement à des fins d'analyse et d'interprétation.

Les résultats de cette étude quantitative ont été complétés par une série d'entretiens effectués à domicile et dans la rue dans les cinq marchés, et ce à travers un éventail étendu de la population et de segments. Par ailleurs, l'équipe a utilisé les remarques mentionnées par les consommateurs interrogés dans le cadre d'autres études qualitatives et quantitatives réalisées par McKinsey et sources tiers. Nous avons précisé dans ce rapport l'utilisation de ces sources secondaires.

Ce sondage a permis de mieux comprendre la manière dont les consommateurs perçoivent la valeur et les principaux acteurs présents sur chaque marché et les raisons pour lesquelles ils choisissent ou pas de faire leurs courses chez les discounters. Tandis qu'il met en avant la nécessité pour les détaillants classiques d'être de plus en plus attentifs à leurs clients, il offre également de nombreuses possibilités de mettre au point une proposition plus intéressante, qui tient compte des préférences complexes des consommateurs.

La part occupée par les grandes chaînes de magasins dans chaque segment reflète exactement la moyenne de la Grande-Bretagne. Ceci laisse supposer que sa proposition de valeur est suffisante pour séduire tous les segments. Les consommateurs qui sont axés sur le prix, par exemple, sont heureux d'acheter la gamme de produits haut de gamme qui portent la marque de l'enseigne, tandis que ceux qui sont intéressés par les produits de qualité sont satisfaits de la qualité du service clientèle et se réjouissent de l'offre de produits de première qualité.

Il est absolument primordial qu'un détaillant sache quels sont les segments de consommateurs qui viennent faire leurs courses dans ses magasins. Une telle information peut révéler les points forts aussi bien que les points faibles de son offre. Il est de même indispensable que le détaillant sache comment sont constitués les segments des différents marchés dans lesquels il opère pour l'élaboration de stratégies de croissance futures.

Qui fait ses courses chez les discounters ?

Maintenant que nous comprenons mieux ce que les consommateurs recherchent lorsqu'ils font leurs courses, que pouvons-nous dire maintenant sur les consommateurs européens qui vont régulièrement chez Aldi, Lidl, ou l'un des « soft discounters » ?

Il existe quelques caractéristiques générales et démographiques qui permettent de distinguer les clients des discounters du reste de la population. Comme le montre la Figure 9, ils proviennent de manière disproportionnée des ménages les plus pauvres. Compte tenu du fait que ces personnes disposent de moins de moyens pour faire leurs courses, ils sont plus susceptibles de chercher des détaillants qui leur offrent le prix le plus bas possible. L'Allemagne est une exception à cette

règle, car on constate une proportion égale de la population qui va faire ses courses chez un discounter dans toutes les tranches de revenus.

Dans tous les pays qui ont fait l'objet du sondage, les consommateurs qui vont régulièrement acheter chez un discounter sont probablement près de 20 % de plus que le reste de la population à avoir de grandes familles (cinq personnes ou plus dans le foyer). Ce qui explique peut-être la raison pour laquelle ils choisissent un magasin qui leur permet de faire leurs courses à moins cher. De même, le taux de chômage chez les clients des discounters est de 1 à 3 pour cent plus élevé que chez les clients des magasins classiques. Ces différences démographiques donnent un point de vue néanmoins restreint sur ce qui distingue les clients du « discount ». Malgré le fait qu'ils attirent un pourcentage plus élevé de personnes au chômage, les discounters attirent la plus grande partie de leurs clients parmi les personnes qui gagnent un bon salaire. Hormis les limites imposées par les revenus, la décision de faire ses courses chez un discounter n'est pas prédéterminée démographiquement. Elle est plutôt ancrée dans les comportements de la personne à l'égard des achats. Pour mieux comprendre ce phénomène, nous devons nous référer à notre segmentation des consommateurs.

Il est d'ores et déjà évident que le modèle discount convient le mieux aux consommateurs axés sur le prix qui se soucient davantage du prix que de la gamme de produits ou de l'expérience d'achat offertes.

RESULTATS D'ETUDE RELATIFS AUX CONSOMMATEURS AMERICAINS

Outre le sondage réalisé auprès des consommateurs européens évoqué dans le présent rapport, McKinsey & Company vient de mener une vaste étude sur les consommateurs de produits de consommation courante aux Etats-Unis.

Le secteur du détail dans ce pays a longtemps été dominé par des supermarchés qui axaient leur attention sur la valeur, tels que Wal-Mart et Target. Au cours des quelques dernières années, on a pu constater que d'autres formats identiques – comme les clubs d'adhérents, les dollar stores, et les détaillants offrant un assortiment de produits limité (principalement Aldi et le magasin Save-a-lot implanté dans le Missouri) – ont conquis des parts de marché.

Notre étude révèle plusieurs parallèles de taille entre les consommateurs américains et européens :

Comme en Europe, la valeur est un facteur déterminant dans le choix du magasin.

Une série de segments certes similaire, mais toutefois pas identique a été identifiée. Les segments les plus attachés au prix constituaient 44 % environ du marché américain contre 36 % en Europe.

Cette étude a également mis en exergue des domaines où les opinions des américains divergent de celles de leurs homologues européens :

Aux Etats-Unis, les « détaillants offrant de la valeur » attirent beaucoup de consommateurs (près de 20 % d'entre eux pour chaque segment). En Europe, les discounters se révèlent moins intéressants, puisqu'ils attirent la plupart de leurs clients auprès des segments attachés au prix.

Aux Etats-Unis, bien que les détaillants qui offrent des assortiments de produits limités tels qu'Aldi et SuperValu ne font que croître, ils doivent se mesurer à de nombreux concurrents de poids. Les raisons pour lesquelles les consommateurs américains sont désireux et capables d'acheter en gros volumes pour économiser de l'argent s'expliquent par la présence de formats plus grands axés sur la valeur, et par le fait qu'ils disposent de plus d'espace pour stocker leurs provisions à la maison.

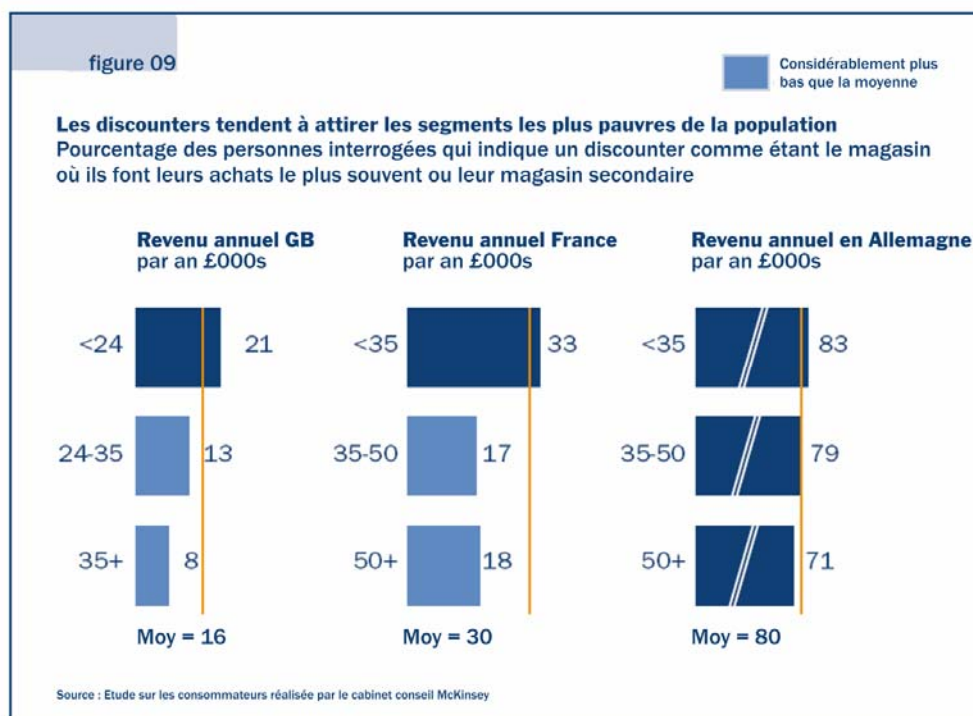
Les détaillants qui offrent des produits de qualité comme Whole Foods attirent de plus en plus de consommateurs et commencent à s'imposer sur le marché de masse américain. En revanche, le Royaume-Uni est le seul marché en Europe ayant fait l'objet de notre étude, où les distributeurs de produits de première qualité (ex. Waitrose, Marks & Spencer) ont une présence très importante.

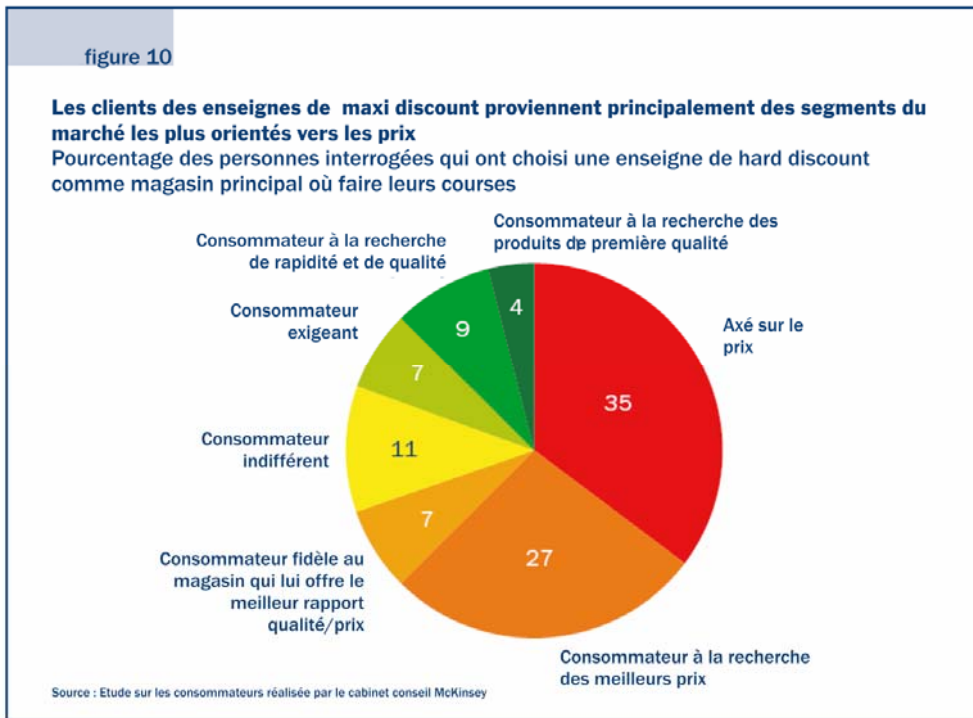
Il existe certes des différences significatives entre ces marchés, mais les deux continents doivent faire face à un changement de la tendance de la consommation vers la valeur dans laquelle les acteurs axés sur les prix grignotent rapidement les parts de marché, lançant ainsi un défi aux distributeurs de produits de consommation

courante qui n'ont pas voulu reconnaître un tel changement et y répondre.

Il n'est donc guère surprenant que plus d'un tiers des principaux clients des discounters proviennent précisément de ce segment. Un autre quart de leurs clients sont ceux qui sont à la recherche du meilleur rapport qualité/prix, l'autre segment étant fortement axé sur le prix. Lorsque ces clients se mettent à la recherche des meilleurs prix, ils les trouvent à de maintes occasions auprès des enseignes de maxidiscounter.

Les 38 % restants des clients qui font leurs courses dans des enseignes de maxidiscounter proviennent des autres segments. Eloignons-nous maintenant des segments de consommateurs axés sur les prix et penchons-nous sur les définitions plus complexes de la valeur. On pourrait s'attendre à ce que les consommateurs soient moins intéressés par l'offre proposée par les enseignes de maxidiscounter. Or, ce n'est pas tout à fait le cas : le plus grand groupe de consommateurs de produits discount sont les consommateurs indifférents, et non ceux qui sont fidèles au magasin qui leur offre de la valeur. Ceci explique, à de nombreux égards, ce qui rend les discounters séduisants aux yeux des différents types de consommateurs.





Bien qu'ils soient très intéressés par les prix bas, les consommateurs qui sont fidèles aux magasins qui leur offrent de la valeur ont tendance à ne pas faire leurs achats chez les « hard discounters ».

Nous savons que ces derniers offrent un choix très réduit d'unités de gestion de stocks. Mais ces types de consommateurs préfèrent trouver ce dont ils ont besoin dans un seul et unique magasin, et disent d'ailleurs « qu'ils aiment disposer d'un grand choix de produits, même s'ils n'achèteraient probablement jamais certains d'entre eux ». Les discounters sont donc des magasins où les « consommateurs qui sont fidèles aux magasins qui leur offrent de la valeur » ne vont pas faire leurs courses principales, parce qu'ils ne peuvent pas satisfaire leurs exigences.

Les « hard discounters » ont un certain attrait cependant pour les consommateurs indifférents, qui sont rebutés par le gros assortiment de produits que proposent les autres magasins. Parce qu'ils ont un format de magasin standardisé où il est facile de s'orienter, les commerces alimentaires Aldi et Lidl permettent aux consommateurs de ce segment de trouver facilement les articles dont ils ont besoin.

Les clients indifférents apprécient un choix plus rapide d'un assortiment de produits plus limité. Cela fait longtemps que les discounters ont montré leurs compétences en matière de gestion du procédé de paiement à la caisse. Certains ont justifié leur retard à introduire un système de scanning, en prétextant que c'était plus rapide pour un vendeur de se rappeler et de saisir le prix d'un article que de passer l'article sur un scanner ; plus récemment, bon nombre ont introduit des caisses avec des courroies de transport plus longues et des « landing zones » plus courtes, réduisant ainsi l'éventualité d'encombrements à la caisse et incitant à un emballage plus rapide des marchandises de la part des clients. Outre le fait d'introduire des scanners, ils ont lancé des codes à barres multiples et plus longs sur les emballages pour rendre le premier balayage effectué sur la marchandise plus fiable.

Comment le type de course effectuée par le consommateur influence-t-il sa perception de la valeur et son choix de magasin

Les consommateurs évaluent les différents aspects de leurs achats de produits de consommation courante en fonction de la raison pour laquelle ils vont faire des courses. La personne qui va chercher rapidement un sandwich pense différemment de celle qui va faire ses provisions pour un dîner de Noël.

Nous avons donc posé aux personnes interrogées des questions concernant trois types de courses, et ce afin de savoir comment le type de course effectué par le consommateur influence sa perception de la valeur et son choix de magasin :

- Course habituelle. Cette course permet d'acheter des produits alimentaires normaux et de faire des courses quotidiennes. Selon notre sondage, les consommateurs dépensent environ la moitié du total de leur budget consacré aux achats de produits de consommation courante dans ce type de course.
- Petite course. Cette course permet d'acheter quelques produits, pour le dîner du soir peut-être ou des produits frais comme du lait ou du pain. Les consommateurs dépensent 27 % environ de leur budget consacré aux achats de produits de consommation courante à de telles occasions. En Pologne, ces courses sont bien plus communes – les consommateurs les font 18 fois par mois en moyenne – et elles représentent 49 % de leur budget prévu pour l'achat de produits de consommation courante.
- Course pour faire des provisions. Ce type de course sert à acheter de grandes quantités de marchandises, en général des articles durables. Les consommateurs effectuent ce type de course deux ou trois fois par mois, mais dépensent 18 % environ de leur budget lors de ces courses peu fréquentes.

Les critères utilisés pour choisir un magasin dépend du type de course effectué. Lorsque les consommateurs font des provisions, par exemple, ils se soucient davantage du prix. Le prix et la promotion deviennent moins importants lorsqu'ils font leurs courses pour acheter quelques produits. C'est plutôt dans ce cas-là que la commodité devient le facteur-clé. Comme vous pouvez le constater sur la Figure 11, les segments maintiennent leurs profils de base à travers ces différents types de courses. L'importance relative des différents facteurs varie cependant.

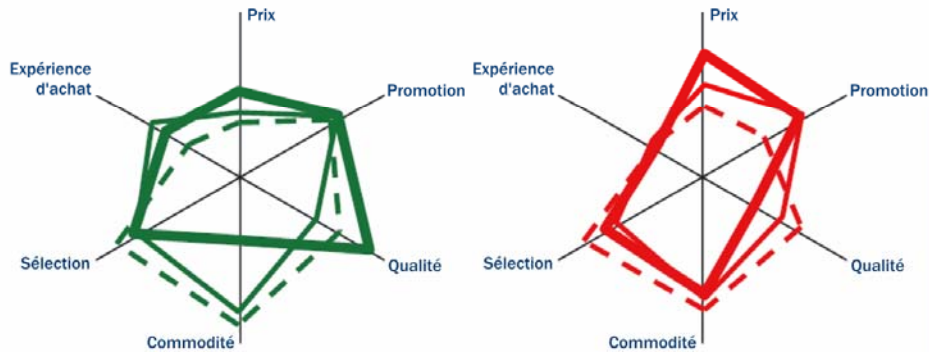
figure 11

Les segments appliquent différents critères de sélection de magasin selon le type d'achat à réaliser. Probabilité qu'un client choisisse le magasin qu'il a placé en première place * concernant cet attribut

— Course pour faire quelques achats
— Course habituelle
— Course pour faire des provisions

Consommateur à la recherche de produits de première qualité

Axés sur le prix



* Ou ex aequo pour la première place
Source : Etude sur les consommateurs réalisée par le cabinet conseil McKinsey

On constate une accentuation des différences parmi les segments dans le type de course qui permet de faire des provisions. La qualité est un facteur déterminant très important dans le choix du magasin pour les consommateurs à la recherche de produits de première qualité, alors qu'elle importe relativement peu pour ceux qui sont attachés au prix. Et le prix est bien plus important pour les derniers que pour les premiers. Cette accentuation des différences entre les segments s'explique facilement : lorsqu'une personne envisage de faire de grosses courses, elle est plus susceptible de réfléchir pour savoir quel détaillant qui va répondre le mieux à l'idée qu'elle se fait de la valeur.

Lorsqu'il s'agit de faire les courses pour acheter quelques produits, les préférences des consommateurs qui recherchent des produits de première qualité se modifient. L'assortiment de produits proposée par le magasin et notamment sa commodité prennent de l'importance : les consommateurs veulent être sûrs qu'ils peuvent trouver tous les articles dont ils ont besoin, et de plus qu'ils peuvent les trouver rapidement et facilement. Même l'expérience d'achat perd de l'importance. La présence de caisses spéciales et d'un service clientèle qui se montre attentif aux besoins du client sont moins importants lorsqu'un consommateur ne vient chercher que quelques articles.

On peut remarquer également que les consommateurs axés sur les prix accordent de la valeur à des choses différentes lorsqu'ils font leurs courses pour n'acheter que quelques produits. En fait, leurs préférences commencent à ressembler à celles des consommateurs qui ne font que quelques courses et qui achètent des produits de première qualité. Lorsqu'ils n'achètent que quelques produits, le prix importe peu pour les consommateurs de ces deux segments. La commodité, en revanche, devient plus importante pour tous les segments. Les différences entre les segments s'atténuent pour les courses qui ne sont effectuées que pour n'acheter que quelques produits.

Compte tenu du fait que les consommateurs dépensent un quart de leur budget prévu pour l'achat de produits de consommation courante lors des courses où ils n'achètent que quelques produits, il est très

intéressant de voir que les segments ont tendance à évaluer les magasins de manières similaires lorsqu'ils font leurs courses à cette occasion. Parce que la commodité du magasin – et notamment sa proximité – jouent un rôle tellement déterminant lorsque le consommateur choisit le magasin dans lequel faire ses courses un détaillant doit comprendre qu'il peut conquérir des segments qui ne seraient pas intéressés par la valeur qu'il offre, s'il adaptait une partie de ses magasins aux besoins des consommateurs qui ne font que quelques courses.

Répercussions

Quel impact cette nouvelle étude sur les consommateurs a-t-elle sur les stratégies élaborées par les détaillants, notamment en ce qui concerne le défi lancé par le « discount »? Il vaut tout d'abord la peine de faire remarquer que seuls deux des sept segments européens peuvent être appelés « natural hard discount shoppers ou clients typiques des enseignes de maxidiscount ». Le modèle du « hard discount » est bien adapté aux préférences des clients qui sont axés sur le prix.

Compte tenu des avantages économiques offerts par les enseignes de maxidiscount, il va être extrêmement difficile pour les détaillants de se mesurer avec elles pour conquérir ce type de clients. On peut faire la même constatation concernant les consommateurs qui sont à la recherche des meilleurs prix et qui sont susceptibles de réagir aux prix les plus bas en ne sélectionnant que les produits avec la marge la plus faible. Ces deux segments, qui constituent 22 % des dépenses consolidées en produits de consommation courante en Europe, ne devraient pas être les principaux groupes ciblés par les détaillants classiques. Ceux-ci peuvent plutôt focaliser leur attention sur les 78 % restants du marché. Ils disposeront ainsi de plus de marge pour manoeuvrer stratégiquement que la plupart des détaillants ne pensaient en avoir durant ces dernières années.

Le modèle du « hard-discount » convient moins aux consommateurs qui préfèrent les produits de qualité (19 %), et pour lesquels acheter des produits de marque et bénéficier d'une expérience en magasin très agréable jouent un rôle très important. Les consommateurs qui veulent rapidité et qualité (17 % des dépenses du marché) peuvent être également séduits par les détaillants classiques dont les magasins sont situés dans un lieu qui est facile d'accès. Pour fidéliser ces deux groupes de consommateurs, la stratégie qui serait la plus judicieuse consiste à trouver les moyens les plus rentables et les plus efficaces pour répondre à leurs niveaux d'exigence élevés et sans cesse croissants.

Il reste encore à conquérir les clients qui sont fidèles aux magasins qui offrent de la valeur, les clients indifférents et les clients exigeants – des dépenses totales cumulées de 42 % des dépenses en produits de consommation courante en Europe. Les consommateurs de ces segments se tourneront vers les discounters s'ils leur offrent les critères qu'ils souhaitent. C'est exactement ce qu'il s'est produit pour le marché de la consommation courante allemand.

D'autre part, si les détaillants classiques reconnaissent les besoins de chacun de ces segments et personnalisent leurs offres en conséquence, ils devraient pouvoir être en mesure de satisfaire les attentes de ces consommateurs de manière rentable. Dans la plupart des cas, reconnaissons qu'il est ridicule de

cibler la totalité des sept segments (ou même tous les cinq qui ne sont pas normalement séduits par les discounters) : placer l'objectif trop haut a souvent pour conséquence de ne pas l'atteindre. Pour la plupart des détaillants, il est primordial qu'ils choisissent soigneusement quels clients ils entendent desservir. Décider quels segments cibler et comment s'y prendre est le thème abordé dans le Chapitre 7.

Messages-clés

En Europe, les consommateurs peuvent être divisés en sept segments différents, dont chacun a sa propre définition de la valeur.

En fonction de sa propre définition de la valeur, chaque segment décide de manière différente dans quel magasin faire ses achats.

Les clients qui font leurs courses dans les magasins de discount – dont près de deux tiers sont des clients axés sur les prix et à la recherche des meilleurs prix – ont tendance à choisir les discounters en fonction de leurs comportements face à l'achat de produits de consommation courante. Les caractéristiques démographiques ont moins d'importance.

Près de 80 % des clients peuvent être constitués des groupes ciblés rentables pour les détaillants classiques. Un détaillant doit néanmoins penser soigneusement au nombre de segments qu'il choisit de cibler.

CHAPITRE 3



Le mode de fonctionnement du modèle Discount

Les discounters se montrent très performants lorsqu'il s'agit d'offrir le composant Prix de la valeur

Nous avons constaté que les enseignes de maxidiscounters se montrent extrêmement efficaces lorsqu'il s'agit de séduire les segments de consommateurs axés sur le prix. Ceci s'explique principalement par le fait que la proposition de valeur du discounter est toujours composée d'une offre du prix le plus bas.

Pourtant, les discounters ne parviennent pas à offrir des prix aussi bas en abandonnant tout espoir de profit. En fait, pratiquement tous les aspects de leurs activités commerciales visent une réduction des coûts. Une enseigne de maxidiscount « typique » a des coûts d'exploitation qui représentent 5% de son chiffre d'affaires, contre 10-12% pour un supermarché « typique ». A ces économies en matière de coûts, s'ajoutent d'énormes avantages en matière d'achat. C'est ce qui permet aux discounters de pouvoir offrir des prix considérablement inférieurs à la moyenne du marché, tout en obtenant des rendements intéressants.

L'avantage en matière de coût des discounters est dû principalement à quatre aspects de leur modèle d'entreprise :

- L'assortiment de produits limité qui donne un énorme pouvoir d'achat et simplifie les opérations
- La propre marque, qui permet d'offrir des prix très bas à des marges brutes acceptables
- Les promotions sur les produits autres que les produits alimentaires, qui permettent non seulement d'accroître les marges mais de répondre aux besoins d'un nombre plus important de clients et de tailles de paniers ou de caddies
- Une focalisation sur les coûts de bout-en-bout qui permet de réduire le plus possible les coûts en simplifiant tous les aspects.

Tous ces aspects, notamment chez les enseignes de maxidiscounters reposent sur la notion de simplicité. Aldi et Lidl articulent la valeur autour d'un simple thème : la promesse de prix constamment bas. C'est en véhiculant de manière permanente un message aussi clair que l'on rappelle aux clients et aux employés les raisons pour lesquelles les enseignes de maxidiscounters se démarquent des autres magasins. Dans ce chapitre, nous traiterons de la manière dont chacun de ces éléments contribue à ce que les discounters soient si performants lorsqu'il s'agit d'offrir les composants de la valeur associés au prix, tout en restant rentables.

Les avantages que présente une sélection limitée de produits et qui se font sentir dans tous les domaines

La sélection limitée de produits est la pierre angulaire du modèle d'entreprise du « discounter ». Les enseignes de maxidiscount ne stockent en effet que 600 à 1.500 des UGS qui se vendent le mieux sur un marché, ce qui fait qu'aucun de leurs produits ne reste longtemps sur les étagères.

De manière plus importante, parce qu'ils stockent un nombre considérablement réduit d'UGS, ces commerçants obtiennent une économie d'échelle par unités de gestion des stocks qui est 10 fois supérieure à celle d'un supermarché classique.

Les économies d'échelle qui proviennent de ventes extrêmement élevées par UGS se reflètent dans des coûts d'achat plus faibles. Il est bien moins cher pour les fournisseurs d'honorer les commandes des enseignes de maxidiscounters que celles des commerces classiques. Parce qu'Aldi et Lidl commandent de larges quantités d'un nombre limité d'unités de gestion de stocks, les fournisseurs sont en mesure de maximiser leur productivité grâce à des régimes de production plus longs, plus prévisibles avec moins de changements. Ils peuvent également réaliser des économies, en raison du fait que les livraisons de commande sont plus susceptibles de remplir entièrement des camions de livraison. De même, les enseignes de maxidiscounters ont une position particulièrement forte lorsqu'il s'agit de négocier avec les fournisseurs. L'efficacité plus élevée en matière de production peut être résorbée par les fournisseurs, afin de faire bénéficier les discounters de prix d'achat plus bas.

Les avantages économiques apportés par la sélection limitée de produits ne se bornent pas à l'achat de produits (voir Figure 12).

figure 12

Avantages offerts par un assortiment limité

Superficie	Avantage
Stockage	Espace suffisant par UGS permettant d'utiliser les méthodes de stockage les plus efficaces (ex. : palettes, cartons)
Productivité de l'espace	Seuls les produits qui partent le plus vite sont stockés
Siège social	Structure d'achat plus petite
Propriété du magasin	Magasins plus petits disposant d'un espace plus réduit à l'arrière
Chaîne d'approvisionnement	Opérations des CD rationalisées, mettant l'accent sur le cross-docking
Marge brute	Obtention d'un volume énorme grâce à une sélection soignée des fournisseurs et des unités de gestion de stocks

Source: Analyse réalisée par le Dr. Thomas Roeb, McKinsey

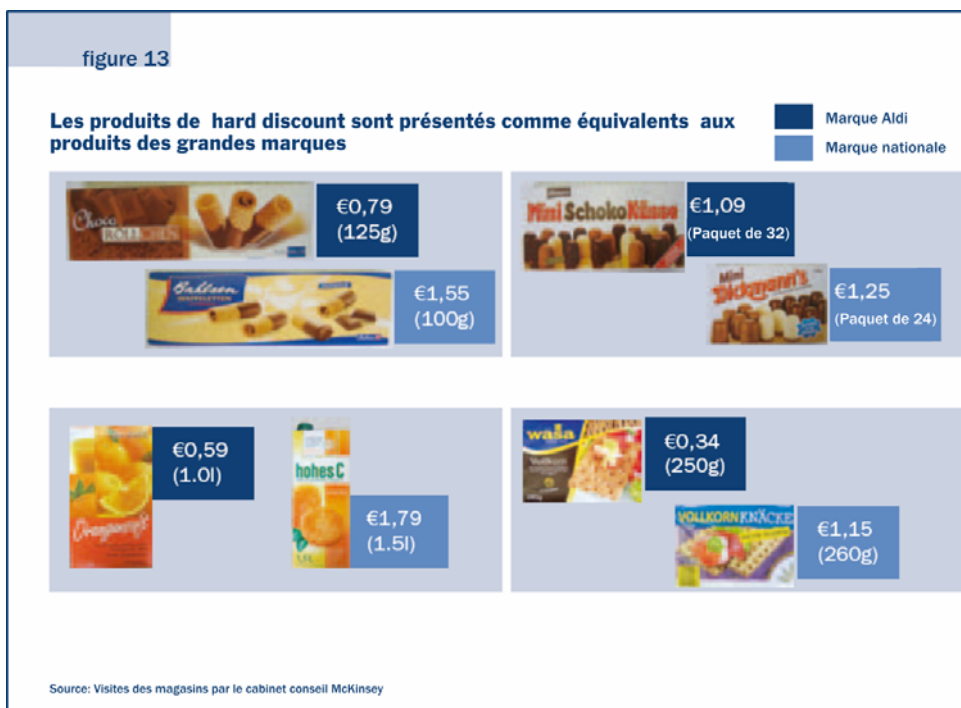
Elle présente en effet un autre gros avantage, celui de simplifier quasiment tous les aspects du modèle d'entreprise. Stocker un nombre limité d'UGS facilite la vie du personnel du magasin, rationalise les achats du siège social, et aide le centre de distribution à opérer de manière plus performante.

Lorsqu'on ne stocke que quelques centaines d'articles qui partent rapidement, on peut vendre sans problème la plupart d'entre eux à partir de palettes. Ceci permet de réaliser d'énormes économies en matière de coûts de main d'oeuvre, en raison du fait que les articles qui se trouvent sur les palettes peuvent être stockés en une fraction de temps sur les étagères, et ce peu importe si ceux-ci sont prêts ou pas. Plus la sélection de produits est grande, et plus on y ajoute des articles et des méthodes de stockage – que ce soit de cartons ou d'unités une main d'oeuvre importante s'impose.

Les propres marques ou les marques du distributeur

En stockant principalement des articles portant les marques du distributeur, les enseignes de maxidiscount simplifient leur chaîne d'approvisionnement. Elles évitent ainsi de payer les prix d'achat plus élevés que les grandes marques doivent exiger pour récupérer leurs coûts de marketing. Une coopération avec les fournisseurs de marques de distributeurs favorise également les efficacités opérationnelles intégrées, comme les codes à barre sur les produits facilement lisibles au scanner. C'est grâce à de tels avantages que les enseignes de maxidiscount sont en mesure d'offrir des produits à 30 à 50 % moins chers que les produits de grandes marques équivalentes des commerçants classiques.

Le détaillant qui offre des marques de distributeurs qui ne sont pas connues encoure le risque cependant que les clients pensent que ces produits sont de qualité inférieure à celle des produits des grandes marques. Pour faire en sorte que les clients adoptent leurs produits, les enseignes de maxidiscounters font croire qu'ils sont équivalents à ceux des grandes marques. Ils imitent même l'emballage des marques les plus réputées, tout en mettant l'accent sur les résultats de tests réalisés par des sociétés indépendantes (Figure 13).



En Allemagne, les produits offerts par les enseignes de maxidiscounters ont largement bénéficié de l'aval qu'elles ont reçu des agences indépendantes qui testent les produits à la consommation (notamment Stiftung Warentest). Aldi UK a publié des dépliants donnant un tour d'horizon racoleur de ses produits dans les magazines féminins britanniques les plus connus.

L'aval donné aux enseignes de maxidiscounters par les agences indépendantes reflète leur refus de permettre aux fournisseurs de sacrifier la qualité, parce que les « discounters » ne se montrent pas uniquement exigeants sur les prix, mais également rigoureux en matière de normes de qualité. Comme l'a

affirmé l'un des fournisseurs de produits de marque auquel nous avons parlé : « Nous avons été retiré de leur liste de fournisseurs en raison du fait que nous nous refusions à donner la même qualité pour les produits portant la marque de l'enseigne que celle du meilleur produit de marque. »

Les promotions sur les produits de consommation courante autres que les produits alimentaires

Ce type de promotion représente 17 à 22 % environ des revenus affichés par les enseignes maxidiscount en Allemagne, et 10 à 15 % à l'étranger. Les « soft discounters » ont une approche différente par rapport aux produits de consommation courante. En effet, alors que Leader Price, Dia, et Kwik Save n'offrent quasiment pas ou pas du tout de produits de consommation courante, Colruyt et Plus les introduisent dans les magasins et sur Internet. Par le biais de leur politique d'achat « qui incite à saisir l'occasion », les discounters peuvent offrir des prix étonnamment bas tout en maintenant des marges très favorables sur les offres hebdomadaires limitées qui font appel au slogan « Profitez-en avant que nos stocks ne soient épuisés », et qui varient des ordinateurs aux matériels de jardinage.

De manière générale, les enseignes de maxidiscount proposent deux promotions de ce type chaque semaine, le lundi et le jeudi (15 à 25 articles par promotion). Les promotions sur les produits de consommation courante autres que les produits alimentaires permettent aux discounters d'atteindre plusieurs objectifs :

- Accroître leurs marges. En Allemagne, par exemple, les marges brutes de 40 % environ signifient que les promotions sur les produits de consommation courante peuvent permettre aux discounters de réaliser jusqu'à un quart du total de leurs bénéfices bruts.
- Accroître le nombre de leurs clients. Nombreux sont les consommateurs qui viennent faire leurs courses chez les discounters pour profiter tout particulièrement de ces ventes qui font l'objet d'une grande publicité. Les promotions sont souvent placées vers la fin du magasin.
- Marque de soutien. Les prix très bas offerts sur les produits de consommation courante permettent aux magasins de discount de faire en sorte que le consommateur préserve son engouement à leur égard et de maintenir leur image en tant que leader des prix.

Le potentiel de ces promotions en matière de bénéfices est énorme. En 1998, Aldi a fait la une des journaux allemands quand il a vendu 200.000 ordinateurs en l'espace de quelques jours. En vendant les ordinateurs au prix par unité de €1.000, Aldi a remporté €200 millions de revenus. Avec une marge estimative de 5 %, cela veut dire qu'Aldi a enregistré au bout du compte une marge brute de €10 millions. Compte tenu du fait que les fournisseurs ne sont quelquefois pas payés avant six mois, il se peut que les €200 millions de revenus aient permis d'accumuler €8 millions de bénéfices d'intérêts. Ceci explique la raison pour laquelle les discounters axent de plus en plus leurs efforts sur les promotions de produits de consommation courante. En Allemagne, Aldi a accru ses ventes de tels produits de 13 % en 1998 à 22 % en 2004, augmentant ainsi la fréquence des promotions et se focalisant sur les articles plus chers.

Une focalisation extrême sur la réduction des coûts d'un bout à l'autre de la chaîne d'approvisionnement

De l'apparence minimaliste de leurs magasins éclairés aux néons jusqu'à leurs négociations avec les fournisseurs, les discounters ne ratent pas une occasion pour réduire les coûts et la complexité.

Une enseigne de maxidiscounter classique opère à des coûts de main d'oeuvre qui correspondent à 2 à 3 % de leur chiffre d'affaires, contre 10 % ou plus pour un supermarché classique. Comme nous l'avons mentionné, certaines des économies réalisées sont dues à un stockage des marchandises bien plus efficace. Mais ceci n'explique qu'en partie l'écart en matière de productivité du travail.

Il se peut en effet qu'un discounter qui affiche un volume annuel de €5 millions n'emploie à un moment donné que deux personnes. Il peut se le permettre grâce à la polyvalence impressionnante de leurs employés. Dans un supermarché classique, le personnel est souvent formé pour n'exécuter qu'une simple tâche ou des séries de tâches. Dans certains, les caissiers ou caissières sont assignés à la caisse par exemple et lorsqu'il y a peu de clients, ils n'ont plus rien à faire. Même dans les magasins où les détaillants gèrent de manière active les niveaux de demande, ils emploient un ou deux surveillants pour contrôler la longueur des files d'attente et le déploiement du personnel. Chez les discounters, par contre, les employés passent de manière autonome d'une tâche à une autre pour éviter les temps morts.

Une observation récente des employés travaillant dans un magasin Lidl à Lille-Hellemmes a révélé que pendant une durée de plus de 30 minutes, seuls deux employés s'occupaient de tout le magasin : ils ont rempli les stocks, répondu aux demandes des clients, encaissé les marchandises, et nettoyé le magasin. S'il l'on utilise un modèle de dotation du personnel plus souple où les employés sont formés pour exécuter toutes les tâches requises dans le magasin, cela veut dire que les employés des discounters sont quasiment toujours occupés. Ceci se fait naturellement au détriment d'autres choses, comme par exemple les files d'attentes qui risquent d'être plus longues, les caisses où il n'y a personne pour encaisser parce que les employés travaillent dans les rayons. Les clients des discounters semblent vouloir toutefois accepter de tels inconvénients en échange des prix bas qui leur sont offerts.

Les discounters tiennent compte d'un bout à l'autre de leurs négociations avec leurs fournisseurs de tous les aspects. Outre des prix bas et une qualité sans compromis, ils exigent également des délais de livraison très serrés ainsi que des produits emballés dans des emballages qui peuvent rester sur les étagères. La distribution est un autre domaine dans lequel les discounters réduisent leurs coûts. Aldi réalise par exemple des économies considérables en termes de distribution, en faisant fi de tous les conseils traditionnels.

- Des centres de distribution plus grands. Les détaillants redoutent habituellement les coûts d'investissement supplémentaires qui sont nécessaires pour la construction de grands centres de distribution. Aldi, cependant, construit des CDs avec des surfaces plus larges et de nombreuses aires de chargement. Ceci simplifie les opérations. Dans un CD qui est plus grand, par exemple, les véhicules ne doivent jamais attendre qu'une aire de chargement se libère.

Lidl tente systématiquement auprès des fournisseurs de faire baisser leurs prix. Si les fournisseurs s'y refusent, ils sont retirés de la liste de fournisseurs de l'enseigne de maxidiscount. Dans les négociations, les personnes chargées des achats chez Lidl haussent fortement le ton et tentent de « démolir » les fournisseurs.

MM Planet Retail, septembre 2003

- Pas d'empilage de palettes. Bien que l'empilage des palettes à l'intérieur du centre de distribution permette de libérer de l'espace, Aldi les maintient à un étage et semble utiliser des chariots élévateurs spéciaux qui peuvent accueillir trois palettes en même temps.
- Le « management de terrain » est basé dans les CDs. En implantant le directeur ou responsable du CD ainsi le directeur des réseaux de magasins au même endroit – des fonctions qui nécessitent des compétences très différentes - Aldi crée non seulement des liens au sein de son entreprise mais évite également les coûts supplémentaires qu'il devrait engager pour avoir des bureaux sur place. Tous les aspects opérationnels d'un discounter sont envahis par son obsession des coûts. C'est cette orientation culturelle qui lui permet d'acquérir un avantage concurrentiel considérable.

Articuler la valeur autour d'un simple thème

La création d'une culture consciente des coûts est fondamentale pour permettre aux enseignes du maxidiscount d'offrir de manière permanente de la valeur à leurs clients. Les avantages structurels qu'ils obtiennent grâce à la sélection limitée de produits alimentaires, de marques de distributeurs, et de promotions de produits de consommation courante sont nécessaires, mais ils ne suffisent pas. Les « hard discounters » ont en outre fixé des objectifs personnels, collectifs, et commerciaux pour chaque personne qu'ils emploient. Ils les incitent ainsi tous – d'un niveau à l'autre de l'entreprise - à travailler dans le but d'atteindre un objectif commun.

Pour ce faire, il est essentiel d'articuler la valeur autour d'un simple thème. Lorsqu'un détaillant parvient à véhiculer un message clair – que ce soit la promesse d'un prix bas, la garantie de produits de qualité supérieure, ou l'offre d'une expérience intéressante – les éléments qui font que ce détaillant se démarque d'un autre sont sans cesse rappelés aux clients comme aux employés.

Les enseignes de maxidiscount sont parvenues à articuler leur offre autour d'une simple idée : offrir les prix absolument les plus bas. Pour permettre à cette simple notion de provoquer des changements au niveau des comportements, ils ont eu recours à plusieurs mécanismes :

- Les modèles. Parce que l'on sait que c'est la direction qui doit montrer le bon exemple, la direction des discounters transmet des messages de manière convaincante qui se focalisent sur la réduction des coûts. L'émulation des rôles des dirigeants chez les discounters tient quasiment de la légende. On raconte par exemple que Théo Albrecht, l'un des fondateurs d'Aldi a « passé un savon » à un gérant de magasin pour avoir commandé trop de stylos à bille (4) pour son bureau.
- Promouvoir la compréhension et la conviction. Pour changer les comportements, une autre exigence est essentielle : s'assurer que chaque employé/e comprenne ce qu'on attend de lui/d'elle et pourquoi. Ils ont également besoin de vouloir changer les choses. Présenter un thème unique est crucial – car un message trop compliqué peut avoir moins d'impact et peut créer la confusion. Les

enseignes de maxidiscount ont naturellement un message particulier qui a un objectif et qui est clair.

- Développer talents et compétences. Même si les employés comprennent ce qu'on attend d'eux et voient que leurs supérieurs se comportent en conséquence, ils doivent posséder les talents et les compétences suffisantes pour satisfaire les attentes. Les enseignes de maxidiscount payent en général leur personnel plus que le taux salarial moyen du marché et ce afin d'être sûres de recruter les employés les plus compétents. Comme l'a fait remarquer un employé chez Aldi Nord, « le salaire est intéressant, mais le travail est difficile. »
- Renforcer les comportements à l'aide de mécanismes formels. Les comportements sont difficiles à renforcer, à moins que l'on mette en place des moyens de rappeler constamment les raisons pour lesquelles ils jouent un rôle primordial pour le succès de l'entreprise. La création de moyens de stimulation structurels qui permettent de mettre en avant de tels comportements peut renforcer les bonnes habitudes. C'est une chose que les enseignes de maxidiscount savent faire particulièrement bien.

Lorsque les avantages structurels sont soutenus par de bons modèles de comportement, ils se renforcent mutuellement. Quand les employés – particulièrement ceux qui travaillent dans le magasin – sont suffisamment motivés pour se mettre à l'écoute de tous les changements, qui peuvent avoir un impact sur les préférences des clients, et quand les canaux de communication restent ouverts, ces changements de préférences des clients peuvent provoquer de nouveaux changements structurels. Nous ne savons pas encore clairement si les enseignes de maxidiscount ont ouvert complètement les canaux de communication. Mais, comme nous le constatons dans le Chapitre 5, ils ont modifié leur modèle d'entreprise de façon à pouvoir répondre de manière précise aux besoins changeants de leurs clients.

Tirer profit de la réglementation

Les discounters n'ont pas progressé sur le marché que grâce à leur proposition de valeur convaincante ou à leur culture d'entreprise, mais parce qu'ils ont bénéficié aussi des réglementations gouvernementales qui désavantagent les détaillants classiques.

Dans de nombreux marchés, les restrictions en matière de construction nationales et locales empêchent l'expansion des réseaux de grandes surfaces (super- et hypermarchés). Dans quelques cas, les magasins de discount de format plus petits parviennent à échapper à de telles restrictions et à ouvrir des magasins dans des lieux où les détaillants classiques se heurtent à un refus de la part du gouvernement. Ainsi, les discounters peuvent non seulement ouvrir des magasins plus rapidement et sans trop d'embûches sur le plan juridique, mais aussi s'installer dans des endroits où la concurrence est quasiment inexistante. Voilà pourquoi 47 % de tous les nouveaux magasins en Europe ouverts depuis 1991 sont des magasins de discount.

Sur les principaux marchés, ces discounters ont développé un réseau important de petits magasins qui sont situés à proximité de leurs clients. Ces magasins plus petits et plus simples sont faciles d'accès, aident les clients de surcroît à trouver ce qu'ils veulent plus rapidement.

En 2003, dans huit des quinze pays de l'Union européenne, la vente des produits en dessous du prix coûtant est interdite par la loi. En France, où de telles interdictions s'appliquent, une telle mesure a contribué à maintenir le prix des denrées alimentaires fraîches à un niveau plus élevé que la moyenne européenne. Le fait que les discounters vendent leurs propres marques, les protège cependant d'une telle réglementation, car souvent, les restrictions imposées en matière de prix ne s'appliquent pas aux marques de distributeurs.

Même les politiques macroéconomiques ont agi en faveur des discounters. Dans une grande partie de l'Europe, l'incertitude économique entourant l'introduction de l'euro a contribué à leur croissance. De plus, les calculs de taux de change difficiles, associés à la conversion à l'euro, ont forcé les consommateurs à se référer aux articles dont ils connaissaient les prix dès le départ, ce qui a entraîné une méfiance à l'égard des détaillants classiques, dont on pensait qu'ils avaient arrondi les prix. De la même façon, le chômage à long-terme et le ralentissement de la croissance économique ont contribué à la multiplication des magasins de discounters en Allemagne. Tandis que la progression des discounters se produit le plus rapidement pendant des périodes d'incertitude ou de difficultés économiques, l'inverse ne se vérifie cependant pas. Les discounters tendent à maintenir leurs bénéfices pendant des périodes de reprise.

Messages-clés

Les discounters offrent de la valeur aux segments de consommateurs axés sur les prix, en simplifiant de manière radicale leurs opérations et en réduisant ainsi leurs coûts d'exploitation.

Un assortiment de produits limité, pierre angulaire du modèle d'entreprise du discount, présente des avantages au niveau de toute l'exploitation d'un magasin – et ce depuis l'augmentation du pouvoir d'achat jusqu'à une plus grande efficacité en matière de stockage.

En utilisant en grande partie les produits portant le nom de leur enseigne, les discounters peuvent ainsi s'achalander directement auprès des fournisseurs et sont en mesure d'offrir des produits de haute qualité à des prix radicalement réduits par rapport aux grandes marques.

Les discounters ne pensent qu'aux coûts lorsqu'ils négocient avec les employés et les fournisseurs.

Les promotions de produits de consommation courante permettent aux discounters de gagner une partie significative de leurs revenus, tout en accroissant leur clientèle et en renforçant leur image du prix bas.

Les réglementations en vigueur désavantagent souvent les détaillants classiques, car elles permettent aux discounters d'étendre leurs réseaux de magasins en leur permettant d'avoir accès à des lieux qui sont refusés aux grandes enseignes.

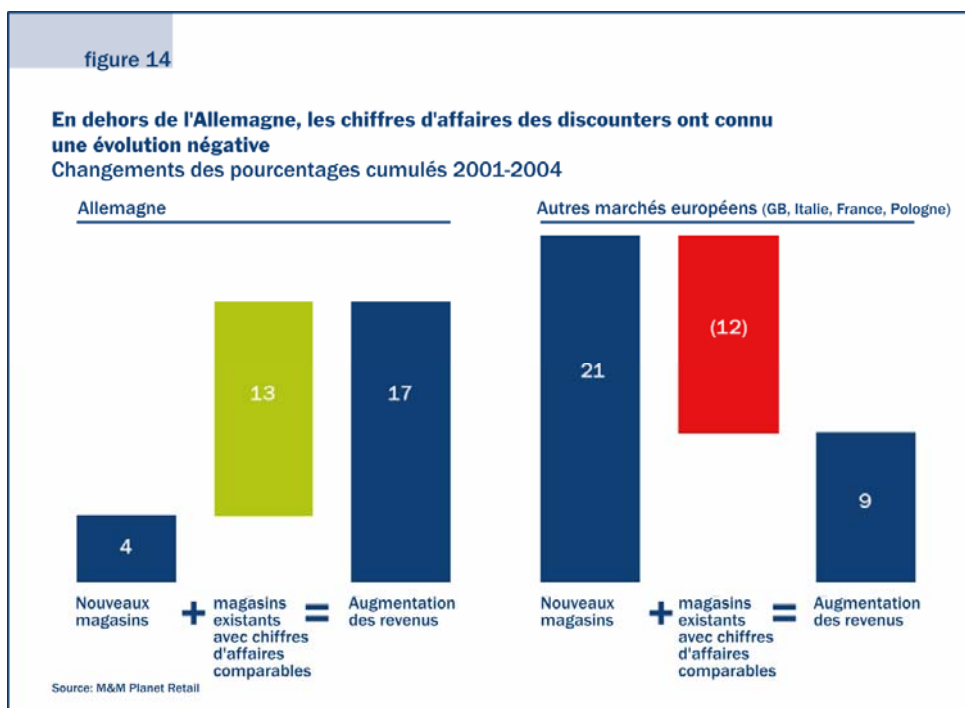
CHAPITRE 4



Limites du modèle Discount

Les discounters ont certes pris de l'ampleur, mais leur rythme rapide de croissance risque bien d'avoir masqué leurs points faibles

Dans le chapitre précédent, nous avons mis en exergue les points forts du modèle d'entreprise des discounters. Or, une organisation extrêmement efficace de l'offre ne vaut rien à moins d'être en phase avec la demande. De même, toutes les innovations économiques du monde ne valent rien à moins qu'elles soient adaptées aux préférences des consommateurs. Et, comme nous l'avons mentionné dans le Chapitre 2, la proposition de valeur des enseignes de maxidiscount est particulièrement attrayante pour les segments des consommateurs axés sur les prix et de ceux qui sont à la recherche du meilleur rapport qualité/prix. Ceci nous permet d'expliquer un fait surprenant : en dehors de l'Allemagne, la rapidité avec laquelle les discounters grignotent des parts de marché n'est pas due à une croissance du chiffre d'affaires comparable. La figure 14 montre l'évolution négative des chiffres d'affaires comparables des « hard discounters et des soft discounters » au Royaume-Uni, en France, en Italie et en Pologne.

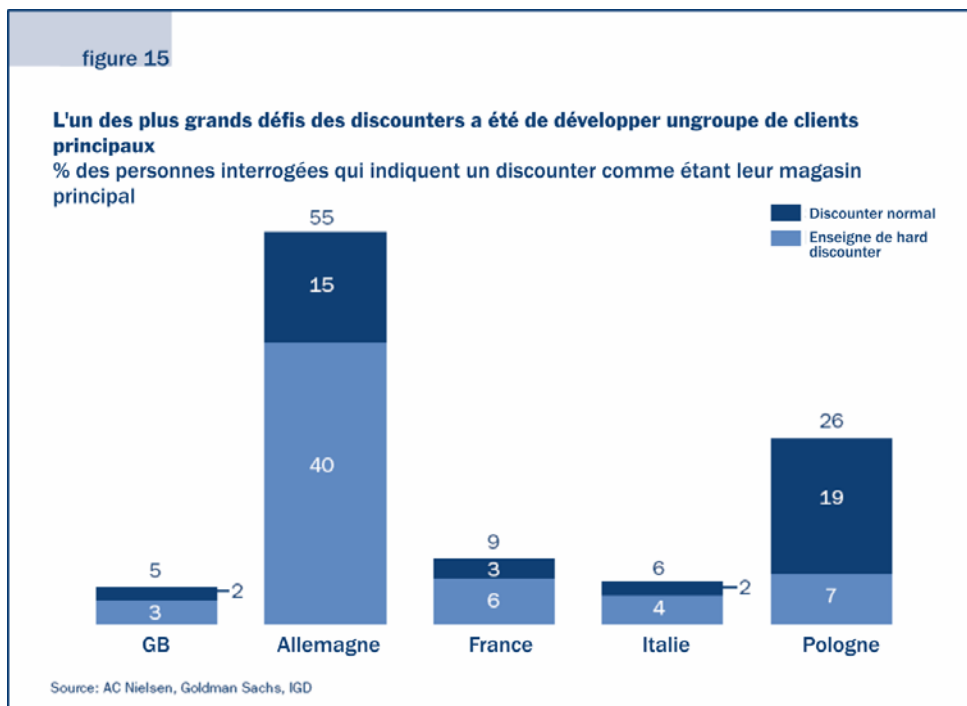


Même en Allemagne, la croissance du chiffre d'affaires des discounters a reculé. Celle de Lidl a ralenti de 6,5 % en 2003 à 4,3 % l'année suivante. Les revenus d'Aldi ont chuté de 3 % en 2004. Les discounters sont en mesure d'accumuler des parts de marché en multipliant l'ouverture de leurs magasins, et pourtant la faible évolution des chiffres d'affaires comparables à l'étranger et les signes indiquant une maturité du marché allemand peuvent indiquer la vulnérabilité de leurs modèles.

Points sensibles

Outre le fait d'avoir à faire face à la lenteur de la croissance des chiffres d'affaires comparables, les discounters rencontrent une difficulté générale : parvenir à séduire et à fidéliser les consommateurs en dehors de l'Allemagne et faire de leurs magasins le magasin où ces derniers vont choisir de faire principalement leurs courses.

Dans la plupart des marchés, les consommateurs utilisent un discounter comme magasin secondaire ou occasionnel pour faire leurs courses, plutôt que celui où ils font le gros de leurs achats de la semaine. Il n'y a qu'en Allemagne qu'un nombre significatif de personnes interrogées (55 %) ont mentionné un discounter comme étant leur magasin principal (Figure 15).



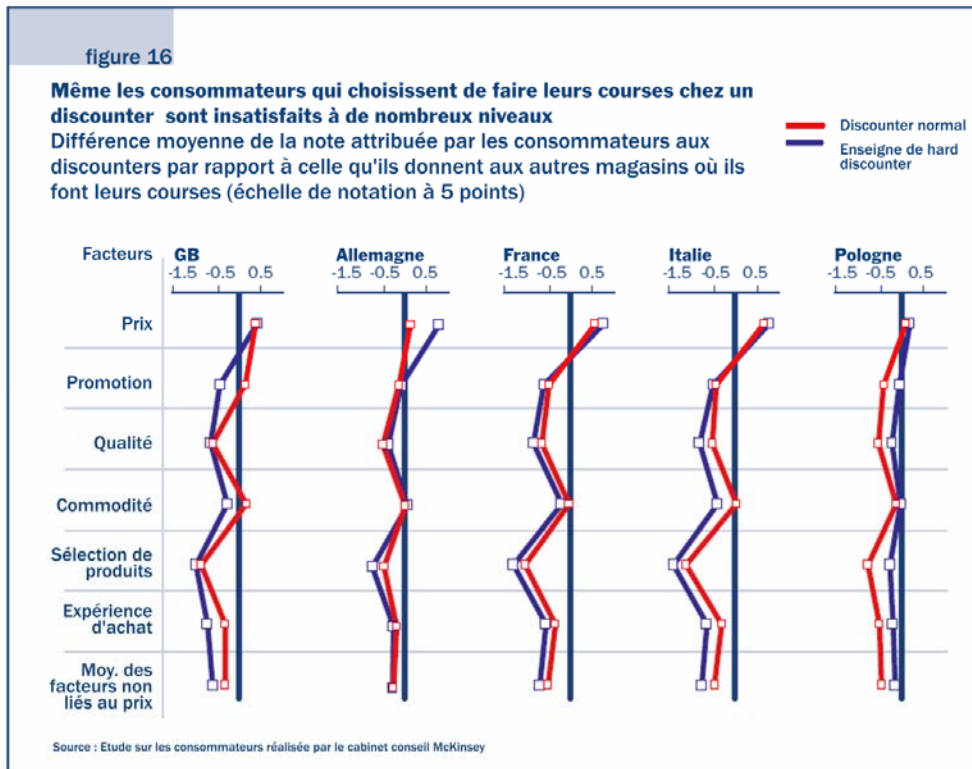
Après deux ans ...d'une croissance tout à fait remarquable, les discounters trouvent difficiles d'afficher les mêmes résultats que l'an dernier.

Lebensmittel Zeitung, octobre 2004

Les principaux clients que les discounters parviennent à attirer, par ailleurs, ne sont pas aussi précieux que les autres clients, car ils dépensent 14 % de moins en moyenne sur les produits alimentaires chaque semaine. Bien évidemment, ces dépenses réduites ne sont dues qu'en partie aux prix plus bas offerts par les discounters. Mais ce n'est pas tout. Les clients des discounters allouent également une plus petite part de leur budget à leur magasin principal – le premier discounter censé leur offrir les meilleurs prix. Alors que les principaux clients des super- et des hypermarchés dépensent, en moyenne, 65 % de leur budget en produits de consommation courante dans leur magasin préféré, ceux des discounters n'en dépensent que 55 %.

Le peu de fidélité dont témoigne les clients à l'égard des discompteurs peut s'expliquer en partie en regardant la manière dont les clients évaluent les discounters par rapport aux super- et aux hypermarchés.

Comme on peut le voir, même les clients qui choisissent de faire leurs courses chez les discounters ne sont pas satisfaits par de nombreux aspects de ces magasins. Ces clients voient que les discounters offrent de meilleurs prix, mais la même commodité que les super-et les hypermarchés. En ce qui concerne les autres aspects, les clients de tous les marchés qui ont fait l'objet de l'étude ont indiqué toutefois que les discounters n'offrent pas de prestations suffisantes. Ceci peut se vérifier même dans les « soft discount », qui ont tenté d'attirer plus de clients en atténuant certaines des caractéristiques les plus radicales de l'offre maxidiscount (Figure 16).



Un autre élément qui montre un point faible des discounters sur le plan de la demande : les notes relativement faibles que les clients occasionnels leur ont attribuée (Figure 17).

figure 17

Notes moyennes attribuées à la valeur : France

Détaillant	Note attribuée par un client principal	Note attribuée par un client occasionnel	Différence
Soft discounter X	4.4	3.8	0.6
Discounter normal Y	4.5	3.5	1.0
Enseigne de hard discounter Z	4.2	3.7	0.5
Hypermarché X	3.8	3.6	0.2
Hypermarché Y	3.9	3.7	0.2
Hypermarché Z	4.2	3.9	0.3

Source : Etude sur les consommateurs réalisée par le cabinet conseil McKinsey

Les clients principaux de tous les magasins auront bien sûr une plus grande estime de ce type de magasin que ceux qui n’y font leurs courses qu’occasionnellement. Ce qui est vraiment troublant pour les discounters, c’est l’énorme différence des notes qui leur ont été attribuées par les clients principaux et occasionnels. Elle laisse supposer que les discounters auront probablement des difficultés à l’avenir à faire de leurs clients occasionnels des clients plus fidèles. A titre d’exemple, mentionnons Lidl : seuls 20 % de ses clients qui savent qu’il y a un magasin Lidl à proximité de chez eux le choisissent comme magasin principal ou secondaire pour faire leurs courses. En revanche, d’autres détaillants qui attirent beaucoup de clients et qui ont fait l’objet du sondage ont réussi à fidéliser 40 % ou plus des clients occasionnels.

Une épée à double tranchant

Bon nombre de facteurs sur lesquels réside le succès des discounters peuvent constituer une épée à double tranchant. Ces mêmes facteurs qui favorisent leur croissance et leur rentabilité peuvent également réduire leur pouvoir de séduction.

Un assortiment de produits limité

Tandis qu’une gamme limitée de produits peut permettre de réaliser des économies et plaire à quelques segments de consommateurs, elle peut également en mécontenter de nombreux. A travers chaque marché, plus de 40 % des consommateurs sont fortement d’accord avec l’affirmation

« J’aime disposer d’un grand choix de produits, où il y a beaucoup de produits offerts même si certains je ne les achèterais jamais »

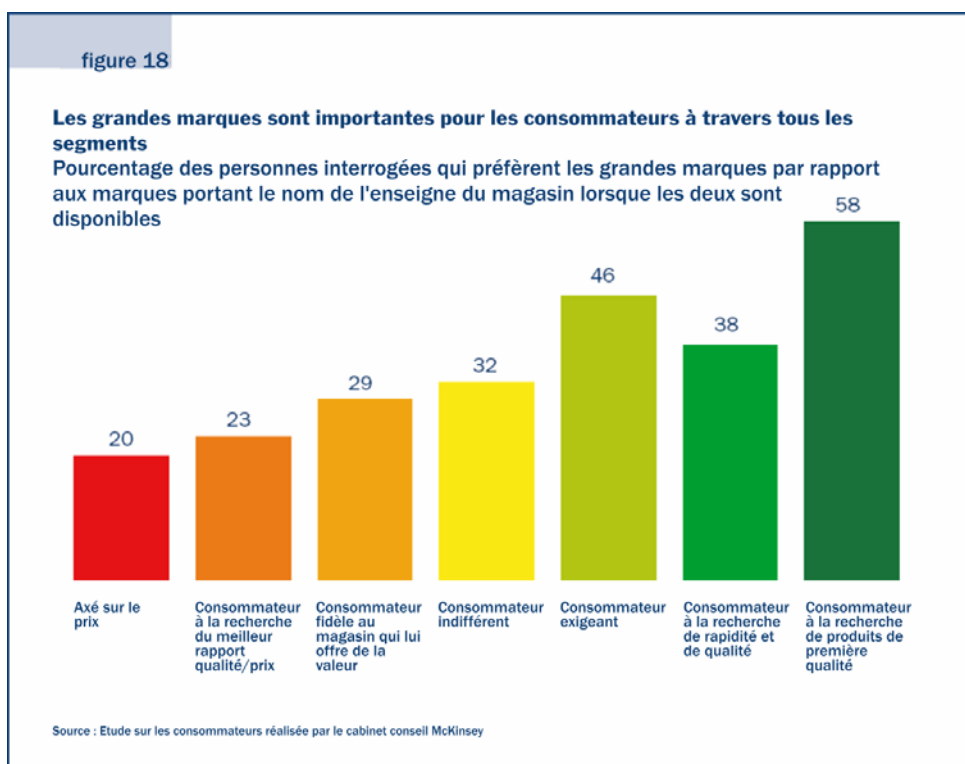
Pour satisfaire les consommateurs qui préfèrent avoir du choix, les discounters sont tributaires, dans une certaine mesure, des autres acteurs du marché qui offrent des assortiments de produits plus étendus. L’achat d’un assortiment de produits limité devient plus acceptable dès lors que les clients savent qu’ils disposent ailleurs d’un assortiment complet. Dans ce sens, les discounters comptent sur la gamme

complète d'articles qui partent lentement proposée dans de plus grands magasins. Ce n'est pas nécessairement un point négatif pour les magasins qui offrent des gammes complètes – puisque cela veut dire que la plupart des clients des discounters vont encore faire leurs courses dans des magasins classiques, et que ceux-ci peuvent les reconquérir.

Les produits portant le nom de l'enseigne

L'accent mis par les discompteurs dans leur offre sur les produits portant le nom de leur enseigne peut également être un inconvénient. Malgré les gros efforts consentis par ces derniers pour souligner la qualité des produits de leurs magasins, 40 % environ des consommateurs préfèrent encore les grandes marques, et ce même si cela veut dire qu'ils doivent payer plus (Figure 18).

Les produits de marque importent particulièrement pour les segments de clients exigeants et de clients qui préfèrent acheter des produits de première qualité ce qui représente un tiers des dépenses en produits de consommation courante en Europe.



Promotions sur les produits de consommation courante, autres que les produits alimentaires

On a dit beaucoup récemment que les ventes des produits de consommation courante, autres que les produits alimentaires avaient reculé. C'est le cas particulièrement de l'Allemagne, qui a atteint de par le passé les ventes dans ce secteur les plus importantes. La presse allemande prétend qu'en 2004, Aldi avait eu « une montagne de stocks qui lui restaient de l'année précédente » et que les niveaux de stocks avaient augmenté d'un taux stupéfiant de 45 %.

Afin de venir à bout des stocks qui lui restaient, Aldi a ouvert en avril 2005 un magasin destiné à la vente de produits de consommation courante, autres que des produits alimentaires.

Ce magasin– baptisé 1001 – était « nécessaire pour permettre de libérer de l’espace à l’intérieur de nos magasins », a affirmé un porte-parole de la société mentionné dans le magazine spécialisé allemand ‘Lebensmittel Zeitung’. Le besoin d’ouvrir ce type de points de vente peut en fait bien être le signe d’une super-saturation du marché. Après tout, les discounters n’ont pas été les seuls détaillants à capitaliser sur les marges des produits de consommation courante autres que les produits alimentaires. Bon nombre de distributeurs allemands de produits de grande consommation ont accru la taille et la fréquence des promotions de ce type de produits. Une partie du marché a également été conquis par Tchibo, un distributeur de café très prospère qui vend en fait plus de produits de consommation courante que du café.

Les dernières difficultés rencontrées par les discounters mettent également en exergue les défis logistiques associés à la vente de produits de consommation courante autres que les produits alimentaires.

Les discounters ont certes fait un atout de la simplicité de leur modèle, mais un détaillant a besoin d’acheteurs compétents pour être en mesure de trouver en permanence des bonnes affaires parmi les différentes catégories de produits. Pour vendre sans problème les produits en magasin, il faut disposer de prévisions, de tarifs et de techniques d’allocation subtiles. Si de tels éléments font défaut ou si les réactions des clients perdent de leur régularité et deviennent plus difficiles à prédire, la vente de produits de consommation courante autres que les produits alimentaires peuvent ajouter une complexité significative au niveau du magasin : penser par exemple à si l’on baisse encore les prix ou réfléchir à l’endroit où l’on va entreposer les produits restants.

Une focalisation acharnée sur la réduction des coûts d’un bout à l’autre de la chaîne d’approvisionnement

Même l’acharnement dont font preuve les discounters pour réduire leurs coûts les a mis récemment en difficulté. Les fournisseurs protestent de plus en plus fort contre la pression croissante dont ils font l’objet pour baisser leurs prix. Entre temps, une culture d’entreprise qui vise à maintenir les coûts d’exploitation au niveau le plus bas risque d’aliéner les employés. Les enseignes de maxidiscounters ne cessent d’attirer l’attention des groupes de défense des salariés. A titre d’exemple, le syndicat allemand Verdi vient de publier récemment un « Livret noir » décrivant en détail les reproches qui sont faits à Lidl. Il reste encore à voir si ces reproches seront lourds de conséquences. Il se pourrait bien que d’après ce qu’ils laissent supposer, les ciex ne se montreront pas si cléments à l’avenir pour les enseignes de maxidiscounters. Tous ces défauts du modèle économique du discount – depuis son assortiment de produits limité jusqu’aux problèmes de relation avec ses employés – suggèrent que bien que les discounters parviennent encore à s’emparer de parts de marché en élargissant leurs réseaux de magasins, ils doivent néanmoins faire face à des défis spécifiques.

On ne doit pas oublier que même si le modèle « discount » est admirable dans sa simplicité, il manque de souplesse dans sa conception. Les discounters qui prospèrent sur le marché exploitent un format standard simple (ou travaillent de manière autonome au sein d’une chaîne mère à formats multiples). Les magasins individuels ont très peu de pouvoir pour personnaliser leurs assortiments, et le siège social n’intègre de nouvelles unités de gestion de stock que lorsqu’elles ont fait leurs preuves auprès d’autres détaillants. De plus, ils ne disposent pas sur place d’une structure suffisamment robuste pour soutenir une prise de décision décentralisée ou une gestion de processus organisationnels plus complexes.

Les discounters ne sont cependant pas restés sans rien faire. Le prochain chapitre traite des manières dont ils ont tenté d'aller au-delà de leurs limites, et spéculé par ailleurs sur certaines des décisions stratégiques qu'ils ont prises en ce qui concerne l'avenir du marché des produits de consommation courante en Europe.

Messages-clés

En dehors de l'Allemagne, les chiffres d'affaires comparables des discounters ont eu une évolution négative au cours de ces dernières années. Et même en Allemagne, leur croissance a ralenti.

En dehors de l'Allemagne, rares sont les clients qui citent un discounter comme leur magasin principal, et même ceux qui le font, leur attribuent des notes plus faibles qu'aux autres magasins sur la plupart des aspects, à l'exception du prix.

Les facteurs sur lesquels reposent précisément le poids économique des discounters peuvent également limiter leur pouvoir de séduction ou créer des problèmes :

- Un assortiment limité de produits n'est pas souhaitable pour les 40 % de consommateurs qui préfèrent une gamme plus étoffée
- Alors que les discounters vendent surtout des produits portant le nom de leur enseigne, ceux sont les marques réputées et les grandes marques en qui l'on a toute confiance, qui sont importantes pour de nombreux consommateurs
- La focalisation acharnée et extrême des discounters sur la réduction des coûts d'un bout à l'autre de la chaîne d'approvisionnement est attaquée par les employés et les fournisseurs
- Les promotions des produits de consommation courante autres que les produits alimentaires génèrent des résultats de vente moins prévisibles et créent plus de complications sur le plan logistique que dans les années passées.

L'IMPORTANCE DE LA CONJONCTURE ECONOMIQUE : L'EXPERIENCE DES ENSEIGNES DE DISCOUNT AU ROYAUME-UNI

Aldi et Lidl ont pénétré le marché britannique au début des années 90. En 1996, les discounters avaient acquis une part de marché record de 10 %, mais voient depuis celle-ci diminuer. En 2004, la part consolidée des principaux discounters britanniques - Aldi, Lidl, Kwik Save et Netto – constituait un faible 4 %. Plusieurs autres discounters sont venus s'installer sur le marché mais en sont partis entre temps : Penny et ED de Carrefour se sont retirés du Royaume-Uni en 1995 et Food Giant et Dales d'ASDA en 1999.

Seulement un consommateur britannique sur cinq fait régulièrement ses courses chez un discounter. Et ce consommateur possède des caractéristiques démographiques tout à fait distinctes. Tandis qu'en Allemagne, toutes les catégories socio-économiques font leurs courses chez des discounters, en Grande-Bretagne les clients des discounters ont en général des familles plus grandes et sont issues principalement des couches socio-économiques plus basses.

Dans un mois typique, à peine 1/10 de la population britannique fait ses courses chez Lidl ; 50 % des consommateurs britanniques affirment qu'ils n'ont jamais été dans un magasin de discount. Il est vrai qu'une telle méconnaissance du modèle discount n'empêche pas la manifestation de fortes opinions. La majorité de l'opinion publique britannique est de manière surprenante hostile à l'égard des enseignes de discount. En fait, dans un sondage réalisé récemment sur les dix premières marques les plus détestées au Royaume-Uni, Lidl détenait la septième place³.

Alors pourquoi les enseignes de discount n'ont-elles pas réussi à s'imposer au Royaume-Uni ? De nombreuses explications ont été fournies pour justifier leur performance peu brillante dans ce pays. A premier abord, la plus grande pierre d'achoppement a été leur faible adoption auprès des consommateurs et leur identification à des enseignes vendant des produits de mauvaise qualité. Plusieurs autres facteurs ont certainement joué un rôle :

L'arrivée sur le marché britannique des enseignes de discount au début des années 90 a en fait coïncidé avec le changement d'orientation d'ASDA dirigé par Archie Norman et la relance de Tesco par Lord MacLaurin. Les enseignes de discount ont par conséquent dû faire face à une concurrence particulièrement féroce. Lorsqu'elles ont pénétré le marché britannique, les principaux acteurs de la consommation courante avaient déjà une offre importante de produits portant leur enseigne – environ 65 % du chiffre d'affaires réalisé par Sainsbury provenaient de la vente de produits de sa marque. Peu après l'arrivée des enseignes de discount, ces distributeurs se sont mis à commercialiser des gammes économiques. De ce fait, les discounters ont dû faire face à une offre de produits de base aux prix fortement compétitifs.

L'obtention d'un permis de construction peut être difficile au Royaume-Uni. Elle dépend de la capacité à démontrer le besoin du marché local, et non de la taille du magasin. C'est la raison pour laquelle les enseignes de discount au Royaume-Uni ne sont pas parvenues à écarter les supermarchés par le biais d'une expansion, comme il l'ont fait ailleurs en Europe. La différence des coûts d'exploitation entre les enseignes de discount et les détaillants classiques est plus faible au Royaume-Uni qu'en Allemagne. La capacité qu'ont les premiers de maintenir leur entreprise avec moins d'heures de travail, joue un rôle crucial pour leur succès dans le marché du travail allemand qui est sclérosé. En Grande-Bretagne, cela a moins d'importance, puisque les salaires sont plus bas par rapport aux coûts d'exploitation.

Les discounters n'ont pas pu adapter suffisamment vite leur modèle aux préférences des consommateurs britanniques. Jusqu'en 1999, ni Aldi ni Lidl n'acceptaient les cartes de crédit, et ce en dépit du fait que les consommateurs britanniques, quelle que soit la classe sociale dont ils sont issus, utilisent leurs cartes de crédit pour payer leurs petits achats.

Malgré tous ces désavantages et pierres d'achoppement, il est encore trop tôt pour annoncer la fin des discounters en Grande-Bretagne. Aldi et Lidl sont l'une comme l'autre des entreprises privées qui disposent de ressources solides et qui ont montré qu'elles ont bel et bien la ferme volonté de rester à long terme sur le marché britannique. Jusqu'à présent, aucune d'entre elles n'a quitté un marché où elle était entrée. Et dans d'autres pays d'Europe, elles se montrent maintenant plus habiles et plus capables de faire évoluer leurs offres de manière à séduire davantage le client. Elles ont cependant devant elles un long chemin abrupte qui les attend.

³ Joshua Consumer Check, 2004

CHAPITRE 5



Que réserve l'avenir ?

Jusqu'à présent, nous avons présenté un aperçu de l'état actuel du secteur du détail en Europe, en nous concentrant sur les connaissances que nous avons acquises sur les consommateurs et sur la manière dont les enseignes de discount ont tenté d'offrir une valeur axée sur le prix. Or, les tendances générales du secteur du détail vont également jouer un rôle. On ne peut naturellement pas prévoir comment les préférences des consommateurs vont se développer au fil du temps, mais il vaut toutefois la peine de se pencher sur certains des changements d'ordre général qui s'opèrent chez les discounters mêmes, sur les opinions des consommateurs et sur le marché dans son ensemble.

Les enseignes du maxidiscount prennent de l'extension et modifient leurs assortiments de produits

Les enseignes du maxidiscount semblent reconnaître certaines des limites de leurs modèles et modifient leur approche en conséquence. Etant donné l'importance de l'assortiment de produits pour la valeur offerte par le discounter, Aldi et Lidl élargissent progressivement leur assortiment.

Nouvelles catégories

Depuis 1995, le nombre d'unités de gestion de stock vendues dans les magasins Aldi et Lidl en Allemagne a quasiment doublé.⁴ Pour Aldi, environ un tiers de cette augmentation est dû à l'ajout de nouvelles catégories de produits. En Allemagne, les enseignes du maxidiscount ont introduit, environ chaque année, une nouvelle catégorie (en prenant en considération les promotions sur les produits de consommation courante autres que les produits alimentaires, l'extension des catégories est même encore plus considérable). En élargissant leurs offres avec d'importantes catégories, notamment des produits périssables, les enseignes du maxidiscount semblent faire des efforts pour devenir des magasins de produits de consommation courante dans lesquels le client peut trouver tout ce dont il a besoin. Ceci pourrait bien être une tentative de conquérir plus de clients principaux en dehors de l'Allemagne.

⁴ Dans certains cas, cette augmentation du nombre des articles ne correspond pas forcément à une augmentation du nombre d'unités de gestion de stock. Quelquefois, en effet, plusieurs sortes de produits discount se trouvent dans le même carton, ce qui fait qu'ils ont le même numéro d'UGS. Source : Markant Handelsmagazin Mars 1995, Preiszeiger

figure 19

Les enseignes de hard discount s'étendent progressivement dans de nouvelles catégories

Année	Aldi Nord	Aldi Sud	Lidl
1999	Lait frais	Surgelés Glaces	—
2000	Salades préparées Produits pour incontinence	Salades préparées et assaisonnements	—
2001	Produits biologiques (lait, pommes de terre)	Produits biologiques	—
2002	Produits biologiques (thé, fromage, margarine)	Cigarettes	Volailles fraîches
2003	Viande fraîche	Viande fraîche	Viande fraîche
2004	—	Produits cosmétiques	Produits de bien-être

Source : Coupures de presse, GfK, Preiseliger

Nous nous attendons à l'avenir à voir les enseignes du maxidiscount élargir considérablement leurs assortiments par des produits de santé et de beauté, une catégorie qui n'a été introduite d'ailleurs par Aldi et Lidl qu'en 2003. Comme cette extension réussie des enseignes à de nouvelles catégories ne s'est limitée principalement et jusqu'à présent qu'à l'Allemagne, nous prévoyons une croissance similaire de nouvelles catégories sur d'autres marchés.

Orientation d'Aldi vers le marché haut de gamme

Les enseignes du maxidiscount semblent tenter de séduire un éventail plus large de consommateurs issus des couches « supérieures » de la société, et ce en leur offrant un choix plus important de produits haut de gamme et de spécialités. En 2003, Aldi UK a ajouté des spécialités dans son offre, dont des chips de qualité supérieure fabriquées maison et des snacks exotiques, que l'on peut obtenir d'ailleurs dans les grands supermarchés britanniques. Aldi tente en outre par le biais de campagnes promotionnelles qui intègrent des produits alimentaires comme des produits de consommation courante, de cultiver son image. Par exemple, elle a inclus dans une promotion qu'elle a organisée récemment pour des produits italiens, des huiles parfumées spécialisées et des garnitures pour des bruschettas, ainsi que des verres pour grappa et des récipients pour faire cuire les pâtes.

Si cela fait longtemps que vous n'avez pas fait vos courses chez Aldi, vous serez étonné de savoir que cette chaîne 'sans chichi' offre désormais des produits gastronomiques. Et pourtant, c'est bien vrai. Là-haut sur les cartons, tout près des boîtes de conserves à 29 cents et des pâtes aux oeufs à 49 cents, on peut maintenant trouver des produits alimentaires plus sophistiqués provenant de la nouvelle gamme de produits 'Grandesse' fabriquée par la société, des produits comme des glaces à l'eau au citron et à l'ananas, des sauces à l'ail, des petites galettes d'avoine aux canneberges de même que du poulet rôti et des raviolis aux champignons Portobello.

- Springfield, IL State Journal Register, Avril 2004

Certains observateurs pensent également qu'il est possible qu'Aldi ait tiré d'importantes leçons concernant la perception de la qualité de sa relance au Royaume-Uni, et qu'elle envisage peut-être de nouvelles

possibilités dans le domaine de la commodité et du haut de gamme. Au début 2004, la chaîne a même expérimenté le pain frais cuit en magasin.

Un choix accru de marques chez Lidl

Lidl ajoute de plus en plus de produits de marques à son assortiment de produits. Comme l'a rapporté le magazine spécialisé *Lebensmittel Zeitung*, l'expansion de ses lignes de produits pharmaceutiques a incorporé des accords avec Procter & Gamble et Nestlé, et les négociations avec Beiersdorf et Henkel sont en bonne progression.



Comme le montre la Figure 20, les produits de marque font de plus en plus leur apparition sur les étagères des magasins des enseignes de maxidiscount près des produits de leur propre marque. Il existe plusieurs raisons pour cela :

- La préférence des consommateurs. A travers les cinq marchés qui ont fait l'objet du sondage, 40 % environ des clients ont affirmé qu'ils préféreraient les produits de marque. Même en Allemagne, 27 % des clients disent qu'ils achètent « toujours » ou « le plus souvent » des produits de marque lorsqu'ils sont disponibles.
- Des facteurs spécifiques aux catégories. Comme le montre la Figure 21, les enseignes de maxidiscounters obtiennent moins que celles des catégories où la fidélisation à l'égard de la marque est particulièrement élevée.
- La volonté du fabricant de produits de marque de vendre aux discounters. Même si les clients exigent des marques, les discounters auraient des difficultés à leur offrir si les fabricants de ces derniers n'étaient pas prêts à collaborer avec eux.

Vendre aux discounters est comme une drogue. C'est rentable, mais l'on sait que cela est lourd de conséquences à long terme.

Plus on vend aux discounters, plus il est difficile d'arrêter.

Entretien avec un grand fournisseur européen

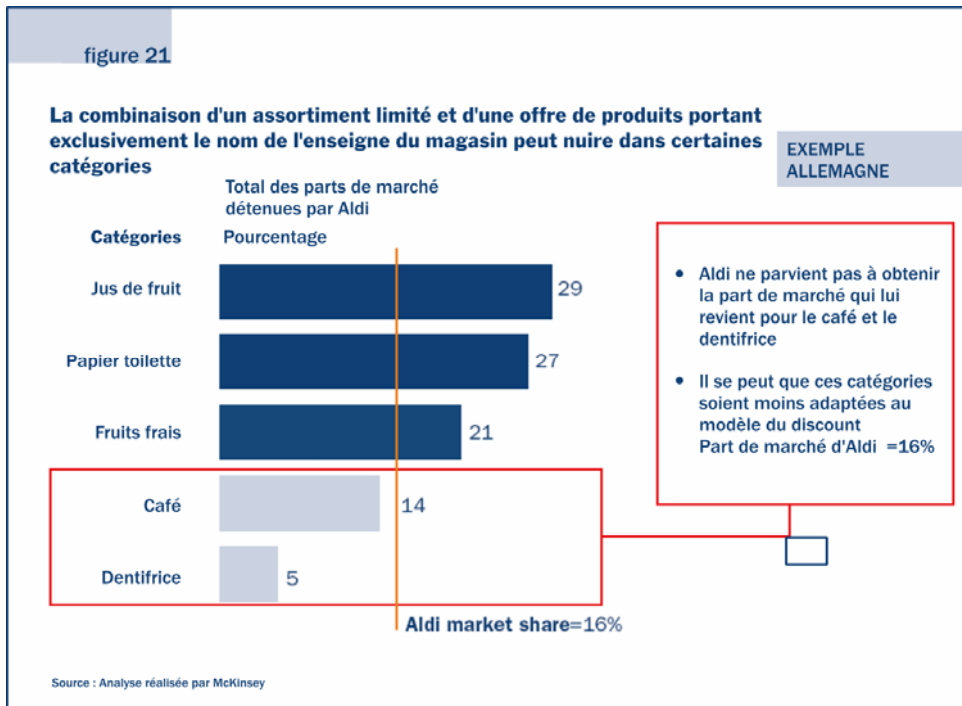
Face à l'expansion rapide des discounters, aux volumes de vente relativement prévisibles au niveau des articles, et aux coûts réduits pour la livraison des produits, les fabricants se montrent de plus en plus disposés – voire même désireux – de vendre aux discounters. Selon le quotidien britannique « Financial Times », « les sociétés du secteur agro-alimentaire et des boissons ont changé d'attitude par rapport aux chaînes de « hard discounters » en Europe ...après la dégringolade du chiffre d'affaires des supermarchés, elles vendent des produits de marque à travers des points de vente qu'elles considéraient autrefois comme des ennemis. »⁵

Les répercussions pour les détaillants classiques sont sérieuses. Lors d'une réunion qui s'est déroulée récemment avec les fournisseurs, par exemple, un représentant des chaînes d'hypermarchés est arrivé avec un panier rempli de leurs produits achetés dans un magasin de maxidiscount local à des prix, qui étaient inférieurs à ceux qu'ils auraient dû payer en gros. Comme les produits de marque sont vendus à des prix de plus en plus bas à travers les discounters les consommateurs s'attendent à trouver également ces produits ailleurs à des prix encore plus bas. Jusqu'à présent, les enseignes classiques ont pu se démarquer des enseignes de maxidiscount grâce à leur offre de produits de marque. Suite à la présence croissante de marques de renom chez les « hard discounters », les enseignes classiques courent le risque de perdre l'une de leurs plus grandes forces.

Les discounters en Allemagne se livrent à une concurrence encore plus féroce

Plus de 90 % de la population allemande vivent à 20 minutes d'un magasin Aldi. C'est la raison pour laquelle les discounters se battent de plus en plus pour accroître leurs chiffres d'affaires. En octobre 2004, Aldi Nord a annoncé une nouvelle série de réductions de prix considérables afin d'asseoir son leadership en matière de prix. Il a notamment cassé ses prix sur la viande et diffusé un nouveau message publicitaire : « De la viande fraîche, des nouveaux prix. Et ce pas uniquement pour quelques jours – mais comme toujours, pour toujours ». Lidl a réduit lui-même peu après ses prix.

⁵ Financial Times "Brands Get the Worst of a Hard Bargain," Jeudi 17 mars 2005



Les enseignes de maxidiscount investissent de plus en plus d'argent en matière de marketing. En 2003, les dépenses en marketing de Lidl s'élevaient à €271 millions, alors qu'en 2001 elles n'étaient que de €143. Ainsi Lidl arrive en seconde place en matière de dépenses en marketing en Allemagne, juste derrière Procter & Gamble. Aldi dépense certes des sommes moins importantes, mais il a doublé ses investissements en matière de marketing depuis 2001. Ses dépenses dans ce domaine s'élevaient en 2003 à €188 millions. Ces augmentations laissent supposer que les enseignes de maxidiscount ont besoin de faire davantage d'efforts que durant les dernières années pour attirer et fidéliser les clients.

Jusqu'où peut-on pousser le modèle de maxidiscount ?

Bien que les enseignes de maxidiscount testent les limites de leurs capacités à soutenir leur complexité, elles font toutefois preuve de prudence. Elles tendent à tester de nouveaux produits en les offrant tout d'abord en promotion, puis en les plaçant dans un groupe de magasins pilotes, avant de les ajouter provisoirement comme produits « test » dans tous leurs magasins. Elles retirent en outre régulièrement de leurs listes des produits qui n'atteignent pas les objectifs de vente. Cette approche impitoyablement rigoureuse vise à s'assurer que les nouveaux articles ne diluent ni le pouvoir d'achat des enseignes de maxidiscount ou ne portent préjudice de manière significative à l'efficacité opérationnelle de tous les magasins.

Il reste encore à voir si les enseignes de maxidiscount parviendront à soutenir la croissance de leurs chiffres d'affaires grâce à l'extension à de nouvelles catégories, l'élargissement de leurs assortiments, et l'introduction de davantage de produits de marques. De tels changements auront certainement pour conséquence de voir les enseignes de discounters de demain ressembler de plus en plus à de petits supermarchés, avec naturellement la complexité accrue que cela implique. La mesure dans laquelle elles parviendront encore ainsi à préserver leur avantage économique est un élément certes important mais qui

dont nous n'avons encore aucune idée. La prudence avec laquelle elles progressent laisse supposer qu'il est de même pour eux.

Les tendances des consommateurs

Les détaillants tentent d'adapter leurs assortiments de produits aux besoins des consommateurs, qui se transforment en permanence. Même si nous avons été en mesure d'identifier différents segments de consommateurs, il n'y a aucune raison de croire que les caractéristiques de chaque segment sont statiques, ou que la taille de chaque segment ne se modifiera pas dans les années qui viennent. Nous avons identifié plusieurs tendances macros des consommateurs – y compris le manque de temps, l'obésité, et le vieillissement de la population – qui pourraient bien avoir un impact sur ces segments.

Le manque croissant de temps est l'une des tendances principales observée chez les consommateurs. Parce qu'il est soumis à de plus en plus d'exigences dans sa vie de tous les jours, le consommateur s'est rendu compte que le temps, c'est vraiment de l'argent – et que c'est une monnaie dont la valeur augmente. C'est la raison pour laquelle les consommateurs sont de plus en plus à la recherche d'offres qui leur font gagner du temps. Les consommateurs axés sur la rapidité et la qualité ainsi que les consommateurs indifférents ont déjà des attentes par rapport à la commodité qui sont tout à fait élevées, et nous pensons que ces attentes vont aller en s'accroissant. Nous avons identifié néanmoins cette tendance à travers l'ensemble de la population, même dans les segments qui sont moins axés sur la commodité, tels que les « clients qui sont fidèles aux magasins qui leur offrent de la valeur » et « ceux qui sont exigeants ». En fait, la tendance vers la commodité s'étend à la préparation des plats ainsi qu'aux achats de produits alimentaires. Nombreux sont les individus qui détestent passer leur temps à préparer leurs repas du soir, et qui préfèrent acheter des repas tout prêts ou manger à l'extérieur. Comme les prix des produits alimentaires ne font que diminuer, il arrive de plus en plus fréquemment que les repas à la maison soient remplacés. En effet, dans quelques villes des Etats-Unis, les appartements sont maintenant construits sans cuisine. Cette tendance constitue autant une menace qu'une opportunité. La plupart des segments axés sur la commodité, comme ceux qui recherchent rapidité et qualité ou ceux qui sont indifférents, risquent de laisser tomber de plus en plus leurs magasins d'alimentation traditionnel en faveur des plats à emporter et des plats préparés. Il se peut que d'autres segments, se montrent de plus en plus séduits par le rayon commodité des magasins de produits de consommation courante.

La prise de conscience croissante auprès du public du problème de l'obésité, une épidémie qui s'est étendue des Etats-Unis à l'Europe, marque une autre tendance de la consommation. Les sociétés de produits emballés offrent actuellement un nombre toujours croissant de solutions alternatives saines. Jusqu'à présent, nous n'avons pas constaté que cette tendance avait eu pour conséquence de voir les consommateurs opter plus pour des produits périssables de haute qualité. La tendance vers une alimentation plus saine a pourtant donné naissance à son propre marché, puisque les fabricants et les détaillants remplissent la demande latente en produits nutritifs. Ceci implique que l'introduction rapide de produits innovants axés sur la santé pourrait bien offrir un avantage pour les détaillants qui en ont eu l'idée, d'arriver en premier sur le marché. Du fait que les discounters sont soumis à une direction centrale rigide et qu'ils ont besoin de beaucoup de temps pour stocker de nouvelles unités de gestion de stocks ou

catégories, la tendance vers une alimentation saine peut procurer aux détaillants classiques un avantage incontestable.

Le vieillissement de la population européenne est une autre tendance démographique importante. Ce vieillissement a des effets extraordinairement complexes, mais plusieurs effets semblent probables. Compte tenu du fait que les coûts des soins de santé ne cessent de croître, les retraités vont avoir un revenu plus réduit à leur disposition, ce qui va peut-être les décourager d'acheter des produits de première qualité. Leur fort désir de se sentir plus jeune plus longtemps pourrait les pousser à demander des produits plus nutritifs. Comme la main d'oeuvre se fera plus rare, ce qui sera vraisemblablement le cas, nous nous attendons à voir les salaires augmenter. Ceci pourrait bien apporter un avantage supplémentaire sur les modèles d'entreprise qui veulent économiser de la main d'oeuvre, tels que le format des discounters.

Enfin, il y a également des signes indiquant un changement du sentiment du consommateur, où la confiance joue un rôle de plus en plus important lorsqu'il s'agit de choisir entre différents détaillants. Plutôt que de juger les magasins sur la valeur collective des produits offerts, les consommateurs accordent de plus en plus d'importance à l'éthique. Certains consommateurs, par exemple, attachent de la valeur à leur perception des pratiques commerciales employées par le magasin (ex. : s'il offre des produits du commerce équitable). D'autres consommateurs s'attendent encore à trouver des produits qui respectent l'environnement, des produits organiques, des produits biodynamiques ou encore des produits qui ne contiennent pas certaines matières. L'hygiène alimentaire est devenue un autre aspect qui joue un rôle particulièrement important dans la confiance du consommateur depuis l'apparition de la grippe aviaire en 2003 et les inquiétudes persistantes relatives à la maladie de la vache folle. Les consommateurs sont de plus en plus attentifs à la manière dont les magasins où ils font leurs courses se démarquent en matière de responsabilité d'entreprise. La confiance jouera sur ce plan là un rôle encore plus important.

Les tendances du marché

Hormis les tendances des comportements des discounters et des consommateurs, il existe d'autres changements d'ordre général que l'on peut observer dans le paysage du secteur du détail, qui promet de changer la nature de la concurrence dans le secteur de la consommation courante.

La compétition au sein du secteur de la consommation courante est en train de changer. Les limites sont toutefois floues : alors que les distributeurs de produits de consommation courante se livrent à une concurrence dans la catégorie de produits autres que des produits alimentaires, de plus en plus de points de vente qui vendent ce type de produits vendent également des produits alimentaires. Comme l'une des principales chaînes implantées aux Etats-Unis l'a constaté à ce propos : « Nous ferions preuve d'un manque de perspicacité si nous ne regardions qu'en direction des [autres supermarchés], puisque nous concurrençons également avec les magasins qui ne sont pas des supermarchés. Nous devons prendre en considération non seulement les Walgreens, Rite Aids, Costco, Sam's, Target et Wal-Mart mais aussi les Dollar Stores qui vendent certains des produits que nous vendons ». Le commerce mondial est en train de changer entre-temps la nature de la concurrence sur les produits de consommation courante autres que les produits alimentaires. Grâce à l'épanouissement de l'approvisionnement international, il est possible de se

procurer maintenant beaucoup plus de produits à de très bas prix. Ceci comporte naturellement des effets secondaires : les biens de consommation durables deviennent si peu chers – des fers à repasser pour £5, des pulls en cachemire pour £20 – que les consommateurs ont commencé à les traiter comme des marchandises jetables. Il se peut qu'ils commencent de ce fait à être moins regardants sur la qualité, mais qu'ils exigent des prix toujours plus bas.

Pour effectuer un suivi des exigences en mutation des consommateurs, l'informatique continuera à être essentielle. Le marketing de masse ne cesse de perdre de son efficacité, depuis que les détaillants les plus prospères en savent davantage sur leurs clients grâce aux données collectées par le biais des cartes de fidélité et qu'ils ciblent beaucoup plus leurs offres. La technologie peut aider à créer des offres plus personnalisées, à élaborer des assortiments et établir une politique de prix répondant mieux aux besoins locaux, et même à offrir plus de commodité grâce à des services d'achat en ligne.

La technologie peut également être utilisée pour constituer les offres. Ainsi grâce à la « Radio frequency identification » (RFID), de nouvelles possibilités permettant d'accroître l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement par exemple ont vu le jour. De par le passé, les enseignes du maxidiscount ont montré qu'elles ont mis du temps à adopter les nouvelles technologies – Elles n'ont introduit les scanners qu'en 2001, et communiquaient auparavant avec leurs fournisseurs par fax plutôt que par EDI. En se focalisant davantage sur la technologie appropriée et en y investissant de plus grosses sommes d'argent, les détaillants classiques peuvent réduire l'avantage en matière de prix des discounters, tout en s'adaptant mieux aux segments des consommateurs.

Conclusion

Si l'on observe toutes ces tendances qui façonnent le modèle du discount, le comportement des consommateurs et le marché en général, nous voyons là le renforcement d'une tendance générale axée sur la valeur - les discounters sont en train d'affiner leurs modèles, afin de répondre à un éventail plus large de définitions de la valeur, les consommateurs se montrent de plus en plus exigeants sur de nombreux aspects de l'équation de la valeur, et les enseignes classiques s'équipent pour réagir à ce nouvel environnement. Bien évidemment, ce que l'avenir nous réserve n'est pas inscrit dans la pierre. En fait, les décisions des détaillants classiques et des fabricants de marchandises emballées auront probablement un impact important sur les résultats. Si ceux-ci laissent de l'espace aux discounters, en manquant de répondre aux exigences des consommateurs, c'est la croissance continue des discounters qui influencera elle-même les consommateurs. Par contre, s'ils développent une offre convaincante axée sur des avantages, pour desservir les 80 % du marché qui se préoccupent plus que du prix, il se peut que l'avenir leur réserve plus de fidélité et de rentabilité que bon nombre ne peuvent se l'imaginer maintenant.

Messages-clés

Les enseignes de maxidiscount, qui sont peut-être conscientes des limites de leurs modèles d'entreprise, étendent leurs offres et adoptent de nouvelles catégories de produits, des produits haut de gamme portant le nom de leur enseigne, et davantage de produits de marque. Elles accroissent leurs dépenses en marketing au moment où elles se battent les unes avec les autres pour conquérir une part de marché en Allemagne et ailleurs.

La commodité joue un rôle encore plus important, car les clients ont de plus en plus de choses à faire et qu'ils ont de moins en moins de temps. La prise de conscience du problème de l'obésité a déclenché une demande de produits alimentaires sains. De même, le vieillissement de la population est certain de donner lieu à de nouvelles exigences pour le commerce du détail en Europe.

Au sein du marché en général, les détaillants tendent à se démarquer les uns des autres par le biais de l'approvisionnement à l'échelle mondiale et de l'informatique.

CHAPITRE 6



Offrir le prix qu'il faut aux clients

Les détaillants doivent tirer des enseignements des discounters

Maintenant que nous savons comment les différents consommateurs définissent un bon rapport qualité/prix, et que nous comprenons comment les discounters parviennent à offrir les composants de la valeur en termes de prix, le moment est venu de jeter un coup d'oeil plus étroit sur les stratégies qui vont permettre aux détaillants classiques d'aller de l'avant. Comment ceux-ci doivent-ils répondre à la montée des discompteurs ? Comment peuvent-ils rester compétitifs ?

Le meilleur moyen de répondre à la progression des discounters est de ne pas les imiter coûte que coûte. Les discounters réussissent certes à offrir de la valeur à certains segments de consommateurs, mais ces segments ne constituent qu'une proportion limitée du marché. Les discounters sont le symptôme d'une tendance générale qui s'oriente vers la valeur, mais ne sont pas la cause de cette tendance. Nous conseillons aux détaillants que plutôt de tenter de guérir le symptôme, qu'ils concentrent leurs efforts pour chercher une solution qui leur permette de réagir à cette tendance.

S'il entend s'imposer en termes de valeur, un détaillant doit « tenir tête à ses concurrents grâce à ses prix » et « établir de nouveaux critères en termes de valeur ». Pour être en mesure de répondre à cette deuxième option, le détaillant doit décider quels segments cibler et satisfaire leurs attentes qui ne cessent de croître. Avant qu'un détaillant puisse être en mesure d'établir de nouveaux critères en termes de valeur, il doit tout d'abord offrir le prix qu'il faut à ses clients, c'est à dire le prix que ces derniers sont disposés à payer.

Bien évidemment, « offrir le prix qu'il faut » ne veut pas dire que tous les distributeurs de produits de consommation courante doivent baisser leurs prix sur toute la ligne. Cela veut dire plutôt être reconnu pour la valeur que vous offrez déjà à vos clients. Et c'est là que l'on peut tirer des leçons de l'efficacité du modèle des discounters. Une application ciblée de ces facteurs d'efficacité peut bien plus contribuer à améliorer la position du détaillant au niveau des prix.

Assurez-vous que les consommateurs comprennent votre position au niveau des prix

Il est possible de convaincre les consommateurs que les détaillants classiques ne sont pas aussi chers qu'ils le pensent. Or, il faut pour cela véhiculer un message clair et cohérent à chaque étape, depuis le marketing jusqu'aux affiches promotionnelles et aux signaux d'entrée indiquant la valeur.

Dans la chaîne Kaufland qui appartient à Lidl, par exemple, il y a partout des enseignes de la taille de panneaux d'affichage qui ne cessent de marteler au consommateur le message d'un prix bas durant toute sa présence à l'intérieur du magasin. En mettant l'accent à maintes reprises sur les prix bas, on dit au client qu'un détaillant est heureux que l'on compare ses prix avec ceux d'un autre détaillant. (Figure 23)

figure 22

Les leçons que l'on peut tirer des discounters

S'assurer que les consommateurs comprennent votre position en matière de prix

- Véhiculer à chaque étape un **message clair et cohérent auprès des consommateurs**, depuis le marketing jusqu'aux enseignes et affiches indiquant la valeur dans le magasin
- S'assurer que les "**Known Value Items**" sont offerts à des prix compétitifs
- Créer de **l'enthousiasme** en offrant sur certains produits des prix incroyables
- Renforcer le message selon lequel **la qualité n'est en aucun cas compromise**

Ne pas investir dans des activités auxquelles les consommateurs n'accordent aucune importance

- Connaître **les coûts réels et les avantages de l'assortiment des produits offerts**, et prendre des décisions réfléchies sur les domaines dans lesquels investir
- Réduire les coûts de la chaîne d'approvisionnement en **établissant un rapport optimal entre les unités de manipulation et les unités de vente** et en coopérant avec les fournisseurs
- **Utiliser l'approche "shopper back"** pour simplifier les opérations au niveau du magasin et du siège social et éliminer les activités inutiles

Source: Analyse réalisée par le cabinet conseil McKinsey

Chez Colruyt, un discounter belge normal, des signaux sont parsemés à travers tout le magasin : des écrans de télévision, sur lesquels on peut comparer les prix avec ceux d'autres concurrents, afin de confirmer que Colruyt offre les prix les plus bas, au cadre plutôt minimaliste et ressemblant à un entrepôt de magasin.

« Offrir le prix qu'il faut » n'est pas seulement une question de marketing. Les détaillants compétitifs doivent montrer qu'ils sont capables d'offrir des prix vraiment compétitifs. Et les discounters leur offrent là de nouveau une leçon précieuse.

Parce qu'ils limitent leur offre à un nombre minimal d'unités de gestion de stocks, et tirent profit de l'économie d'échelle en matière d'achat et de main d'oeuvre, les discounters parviennent souvent à battre les prix de leurs concurrents sur les quelques 200 articles dont les consommateurs savent qu'ils sont offerts à un bon prix (« Known Value Items ») et qui sont importants pour séduire les clients principaux. En investissant de manière disproportionnée dans ces produits et catégories qui aident à consolider sa position générale en termes de valeur, un détaillant classique peut récolter les mêmes avantages.

Figure 23

Les discounters véhiculent un message clair et cohérent

Source : Visites effectuées dans les magasins par le cabinet conseil McKinsey



Figure 24

Les discounters renforcent le message selon lequel ils n'offrent pas des prix bas au détriment de la qualité

Source: Visites effectuées dans les magasins par le cabinet conseil McKinsey



Outre le fait d'offrir un prix compétitif sur les « Known Value Items », un détaillant peut offrir le prix qu'il faut en faisant naître l'enthousiasme du client tout en appliquant des prix incroyables sur certains produits. Trader Joe's, un détaillant américain appartenant à Aldi, est célèbre pour son "2-Buck Chuck", une sélection variant sans cesse de vins de haute qualité qui sont vendus au prix de \$2. Les efforts consentis par le détaillant pour être reconnu pour ses prix bas peuvent en fait se retourner contre lui, si un consommateur pense qu'on lui offre un prix bas au détriment de la qualité. Il est donc indispensable pour le détaillant de renforcer le message selon lequel « il refuse de sacrifier la qualité ». Un détaillant peut ainsi s'assurer que ce qu'il a gagné en termes de perception des prix, il ne le reperd pas en termes de perception de la qualité.

L'une des raisons pour lesquelles les détaillants ont rencontré un tel succès sur certains marchés, c'est que les produits portant le nom de leur enseigne ne sont pas considérés comme étant de mauvaise qualité. Aldi et Lidl ont cultivé cette image de haute qualité en montrant que leurs produits obtiennent de très bons résultats lors de tests de goût et de nutrition. Certains discounters ont recours à des moyens encore plus ingénieux pour montrer qu'ils se soucient de la qualité de leurs produits. Dans la photo illustrant des oranges ci-dessus, par exemple, Colruyt n'offre pas seulement des échantillons gratuits, mais il explique également que ces oranges sont de saison et que cette semaine-là, elles sont les meilleures.

N'investissez surtout pas dans des activités auxquelles les consommateurs n'accordent aucune importance

Il existe une autre condition requise pour offrir le prix qu'il faut au consommateur, c'est de n'investir que dans des activités et des produits qui sont importants pour les clients.

Il est inutile de créer de l'espace pour une vaste gamme de produits dans des catégories où les consommateurs ciblés recherchent plutôt un choix de produits soigneusement sélectionnés. C'est parce qu'il a reconnu ce point important, qu'Aldi a décidé de n'offrir que deux à cinq variétés de papiers en Grande-

Bretagne, en Allemagne, et en France, alors que certains détaillants sur ces marchés en proposent plus de 60. Compte tenu de l'accroissement de coûts significatifs qu'implique le fait de stocker un nombre plus important d'unités de gestion de stock, il vaut la peine de tirer un enseignement de la décision des discounters de limiter clairement leurs offres de produits.

Un détaillant doit connaître les véritables coûts de l'assortiment qu'il veut offrir et investir avec sagesse dans un mélange judicieux d'unités de gestion de stock. Et c'est là que le sondage sur les consommateurs joue un rôle primordial. Un choix trop large est coûteux et inutile, voire même nuisible, parce que les clients ont du mal à s'y retrouver. En particulier, les segments des consommateurs indifférents et des consommateurs qui recherchent rapidité et qualité, réagissent de manière négative lorsqu'ils sont face à un choix trop important de produits. On doit reconnaître que d'un autre côté, éliminer trop de produits de son offre peut également avoir un effet très négatif. Plutôt que de réduire le nombre de références à travers toutes les catégories, les détaillants doivent connaître les véritables coûts des assortiments et doivent prendre des décisions bien réfléchies quant à où investir.



Même si un détaillant choisit d'offrir un plus grand choix de produits de certaines catégories, il existe des moyens de maximiser l'efficacité des méthodes de stockage. Stocker des produits un à un sur des étagères peut coûter jusqu'à 2,5 % à 3 % du chiffre d'affaires pour les coûts de main d'oeuvre. Utiliser plutôt des cartons peut permettre de réduire considérablement ces coûts.

Lorsqu'un détaillant ne peut pas mettre un mélange d'unités de gestion de stocks sur la même palette, il existe d'autres possibilités d'accroître l'efficacité du stockage. Une coopération plus étroite avec les fournisseurs est une occasion parfaite de réduire les coûts d'exploitation. Des palettes contenant des mélanges d'unités de gestion des stocks et de cartons, par exemple, permettent de réaliser d'énormes économies en matière de main d'oeuvre sans que la variété des produits en pâtisse.

Comprendre les préférences des consommateurs peut offrir d'autres moyens de réduire les coûts. Lorsqu'on veut rester compétitif, il est absolument indispensable de réduire les dépenses en utilisant l'approche « shopper back » qui consiste à commencer par le client, puis à remonter la chaîne d'approvisionnement. Ceci permet de simplifier les opérations au niveau des magasins et du siège social, et d'éliminer les activités superflues. Si les clients d'un détaillant sont prêts à attendre un peu plus longtemps à la caisse, cela vaut la peine de confier aux employés d'autres tâches auxquelles les consommateurs accordent plus d'importance.

Comme toujours, le choix de la stratégie à suivre dépend par dessus tout du segment que le détaillant a décidé de desservir ou envisage de desservir à l'avenir. Toutes les activités mentionnées jusqu'à présent sont des techniques qui permettent de se montrer performant pour tout ce qui concerne les aspects associés au prix de la valeur. N'oublions pas qu'il n'est pas indispensable que le détaillant offre partout les prix les plus bas. Le prix n'est pas le seul élément qui constitue la valeur, et les consommateurs évalueront l'offre de prix du magasin par rapport à d'autres caractéristiques. Vous ne regretterez ni d'être reconnu pour la valeur que vous offrez déjà aujourd'hui ni de faire des efforts en même temps pour éliminer les coûts superflus. Les super- et les hypermarchés qui trouvent des solutions en tirant un enseignement des méthodes employées par les discounters pourront garder une longueur d'avance sur leurs concurrents.

Messages-clés

Chaque détaillant européen, qui veut rester compétitif dans le contexte actuel, doit « offrir le prix qu'il faut à ses clients ».

Offrir le prix qu'il faut à ses clients ne veut pas dire forcément réduire les prix au niveau offert par les discounters.

Véhiculer un message clair et cohérent auprès des clients – y compris au niveau des enseignes et des affiches indiquant la valeur – et offrir des prix avantageux sur les articles appréciés par la clientèle jouent un rôle essentiel pour établir une position compétitive en matière de prix.

Utiliser l'approche « Shopper back » qui consiste à commencer par le client puis à remonter la chaîne d'approvisionnement est essentiel pour réduire vos dépenses. Vous devez identifier les besoins des consommateurs et modifier vos opérations de manière conséquente.

CHAPITRE 7



Etablir de nouveaux critères en termes de valeur

Les mesures décrites jusqu'à présent – être reconnu pour la valeur que vous offrez et éliminer les coûts inutiles en fidélisant ou en refidélisant les clients – sont les principales conditions requises si l'on veut rester compétitif sur le marché d'aujourd'hui. Mais qu'en est-il de demain ?

Les attentes des consommateurs et les normes en matière de concurrence s'accroissent rapidement. Entre-temps, les détaillants classiques constatent qu'ils concurrencent les uns avec les autres sur une part de marché qui ne fait que rétrécir, qui est de plus en plus grignotée par les discompteurs et érodée par la déflation des prix. Offrir le prix qu'il faut aux clients est sans doute une condition requise, mais certainement insuffisante pour soutenir la croissance. Les détaillants qui survivront et qui prospéreront seront ceux qui « établiront de nouveaux critères » en se faisant connaître pour quelque chose auquel leurs clients accordent de l'importance.

Décider quels segments l'on veut desservir

Le succès des discounters réside en partie sur le fait qu'ils n'essayent pas de satisfaire toujours tous leurs clients, mais qu'ils s'efforcent plutôt de satisfaire d'abord les segments des consommateurs les plus axés sur les prix. La décision stratégique la plus judicieuse que peut prendre un distributeur de produits de consommation courante compte tenu du contexte d'aujourd'hui qui est orienté vers la valeur est de décider quels segments il entend desservir.

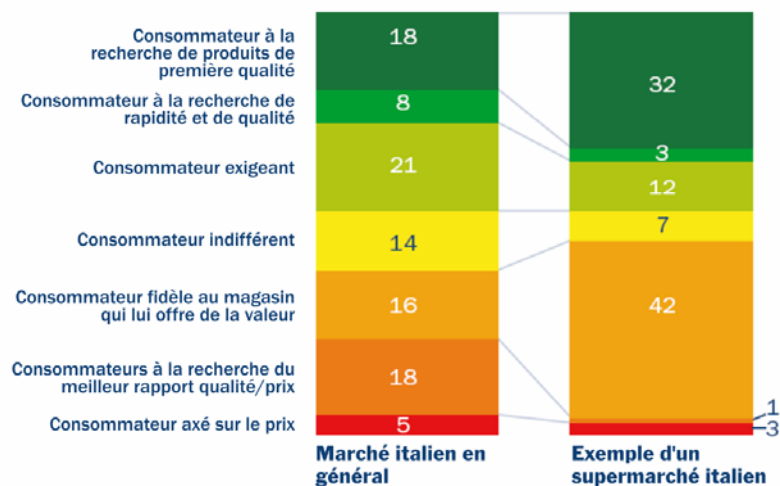
Il existe trois manières différentes d'offrir de la valeur à vos clients. Les sociétés qui se trouvent dans des créneaux concentrent leurs efforts pour offrir une valeur exceptionnelle à un ou deux segments seulement. Certains grands détaillants poursuivent des stratégies comportant plusieurs facettes, où différents types de magasins répondent aux préférences de différents segments. Or, la vaste majorité des détaillants qui réussissent, tente de conquérir à l'aide d'un simple format, un éventail plus large de clients – qui n'englobe sans aucun doute pas la totalité des clients, mais seulement ceux issus de 3 ou 4 segments dont les besoins se chevauchent.

Quelle voie un détaillant devrait-il choisir dépend de sa taille et de sa force sur le marché.

Pour la plupart des détaillants, cela réside surtout dans le fait de choisir soigneusement quels segments desservir. Celui qui place ses ambitions trop haut, ne parvient souvent pas à la fin à obtenir les résultats escomptés. C'est la raison pour laquelle cela vaut la peine de consacrer le temps et les efforts nécessaires pour décider des segments de consommateurs à cibler.

figure 26

Composition segmentaire du marché italien
Pourcentage des segments



Source: Etude sur les consommateurs réalisée par le cabinet conseil McKinsey

Qui devrait être votre groupe de consommateurs ciblé ? Tout d'abord, il faut que vous pensiez comment chaque segment s'adapte à vos marques et capacités actuelles. Pour cela, il est important de connaître les segments qui constituent votre base de clientèle actuelle. La Figure 26 compare le profil segmentaire d'un supermarché italien à celui du marché italien général. Ce détaillant compte parmi ses clients une part disproportionnée de clients qui sont fidèles au magasin qui leur offrent de la valeur et de clients qui recherchent des produits de première qualité, ce qui laisse supposer qu'il offre avec succès une large gamme de produits et de services. Sa faible performance auprès des clients qui sont intéressés par la rapidité et par la qualité et de ceux qui sont indifférents peut donner l'impression que faire ses courses dans ce magasin prend beaucoup de temps.

Deuxièmement, un détaillant doit évaluer s'il existe pour lui une possibilité de croissance au sein des segments de consommateurs qu'il attire d'ores et déjà. Quelle est la trajectoire démographique et comportementale de ses clients sur son marché national ? Est-ce que tous les clients qui sont fidèles au magasin qui leur offre de la valeur et qui sont desservis par le supermarché seront devenus dans 10 ans des clients exigeants ?

Un détaillant devra ensuite évaluer le degré de férocité de la concurrence à laquelle il devra faire face pour conquérir chaque segment. Il se peut que les segments les plus sensibles au prix soient déjà saturés. Or, plus de 1/5 du marché italien est composé de clients exigeants. Est-ce que cela pourrait valoir la peine pour le supermarché en question d'essayer d'en conquérir davantage ?

Si un détaillant possède un profil segmentaire qui ne lui permet pas de se démarquer clairement de la concurrence – si ses segments de consommateurs reflètent de manière étroite la moyenne du marché – il se peut qu’il veuille concentrer ses efforts pour cibler certains types de consommateurs. Après tout, hormis quelques exceptions notables, la plupart des détaillants ne sont pas en mesure d’accroître leur part de plus d’une poignée de segments à la fois.

Enfin, les distributeurs de produits de consommation courante, qui constatent qu’ils doivent chercher des opportunités de croissance à l’extérieur des segments qu’ils desservent déjà, doivent évaluer l’attraction des segments « adjacents ». A titre d’exemple, le supermarché italien offre une valeur qui attire clairement les clients qui sont fidèles aux supermarchés qui offrent de la valeur. Il pourrait peut-être attirer les clients indifférents ou les clients exigeants. Or, pour séduire d’autres segments, un détaillant doit être réputé pour offrir quelque chose que les clients de ces segments en question trouvent attirant : ils doivent « acquérir une réputation » pour quelque chose.

Soyez « réputé » pour quelque chose

Les discounters sont réputés pour être très bon marché. Pour acquérir cette réputation, véhiculer des messages cohérents sur les prix et utiliser l’approche « shopper back » (commencer par le client puis remonter la chaîne d’approvisionnement) pour réduire ses coûts sont des méthodes qui n’ont pas suffi. Ils se sont structurés autour d’un thème – la simplicité – et ont supprimé tous les coûts possibles de leur modèle d’exploitation. Ils sont devenus ainsi « réputés » pour pratiquer les prix absolument les plus bas.

D’autres distributeurs de produits de consommation courante sont parvenus à se démarquer de la concurrence en présentant des caractéristiques ou des avantages supplémentaires. Aux Etats-Unis, par exemple, Whole Foods a choisi d’être réputé pour ses affiches qui attirent le regard du client et pour son environnement gastronomique (où tout est offert, depuis les dégustations de vins pendant toute une journée jusqu’à la planification de menus personnalisés destinés à des réceptions). Cette initiative réussie a permis à Whole Foods d’attirer les clients qui sont à la recherche de produits de première qualité, et récemment d’accroître son chiffre d’affaires comparable de 14 %.

On peut dire de manière générale, que pour « établir de nouveaux critères », il faut réduire de manière radicale les coûts d’exploitation ou offrir un excellent avantage au client dans un domaine qui lui tient à coeur.

Appuyons-nous sur des exemples fournis par d’autres secteurs industriels qui ont du faire face à cette orientation de la tendance de la consommation vers la valeur pour démontrer ses deux possibilités. Chez les compagnies aériennes, il existe deux acteurs qui ont su répondre avec succès au défi qui leur a été lancé à ce niveau. Ryanair, une compagnie aérienne à bas coûts, qui à l’instar des enseignes de maxidiscount, élimine les aspects essentiels de son offre pour proposer les prix les plus bas. D’autres acteurs rencontrent également du succès, en façonnant leur offre de manière à la rendre plus attrayante pour leurs clients et en ajoutant des avantages spéciaux à l’expérience des voyageurs. British Airways, par exemple, est la première compagnie aérienne à avoir introduit un lit de longueur complète en classe affaire. Elle offre certes encore

des prix très compétitifs pour ses prestations en classe affaire, mais son avantage concurrentiel réside dans le fait d'être réputée pour offrir un sommeil en vol confortable.

On constate une dynamique similaire dans l'industrie du vêtement, où certains acteurs se concentrent presque exclusivement sur une réduction radicale des prix. TJ Maxx, par exemple, offre des prix très bas dans des magasins relativement peu structurés qui opèrent à bas prix. En revanche, des distributeurs tels que Zara parviennent à se faire connaître grâce à leurs connaissances des tendances de la mode. En offrant des vêtements et accessoires très en vogue dans des étalages attrayants, Zara établit de nouveaux critères en offrant des avantages supplémentaires. Les prix sont en même temps moins chers que ce que l'on attendrait pour des vêtements de mode. La société peut ainsi offrir le prix qu'il faut à ses clients.

Bien évidemment, on ne peut pas être réputé pour tout. Les distributeurs de produits de consommation courante doivent en conséquence se distinguer par un ou deux des six éléments qui constituent la valeur offerte – le prix, la promotion, la qualité, la commodité, la gamme de produits, et l'expérience en magasin – tout en restant compétitif en ce qui concerne tous les autres éléments. Ce n'est qu'ainsi que les détaillants pourront parvenir à relancer leurs marques, afin qu'elles reflètent leur nouvelle position en termes de valeur.

Sur quels éléments de la valeur un distributeur de produits de consommation courante doit mettre l'accent et de quelle manière il doit le faire, ne dépend que des consommateurs qu'il choisit de cibler. Celui qui veut s'imposer avec succès en termes de valeur doit faire face à un autre défi : il doit comprendre que ce qui fonctionne bien lors d'une promotion destinée à un segment de consommateurs peut ne pas fonctionner pour d'autres segments, par exemple. Alors que les clients qui sont à la chasse des prix bas aiment cette sensation forte qu'ils éprouvent lorsqu'ils recherchent les meilleures offres promotionnelles dans tout le magasin, on constate que les clients exigeants ne sont par contre impressionnés que par les bonnes affaires qu'ils peuvent faire sur les articles de marque.

En d'autres termes, un détaillant ne doit jamais oublier à quels consommateurs il souhaite s'adresser, s'il entend parvenir à établir d'autres critères en termes de valeur. Rappelez-vous que dans le Chapitre 2, nous avons parlé des méthodes qui permettent de décider quels segments cibler. Comme dans le chapitre précédent, la décision de savoir quels consommateurs cibler doit se retrouver à travers le reste de la stratégie utilisée par le détaillant.

Etablir de nouveaux critères, segment par segment

Une fois qu'il sait quel segment cibler, un détaillant doit tenter de se faire connaître pour les éléments de la valeur qui tiennent le plus à coeur aux consommateurs.

Les enseignes de maxidiscount, par exemple, ont personnalisé toute leur offre pour répondre aux préférences du segment des consommateurs qui ne sont intéressés que par les prix. Aldi et Lidl n'essayent pas du tout d'offrir des avantages supplémentaires. Ils ont choisi plutôt de diminuer de manière radicale leurs coûts d'exploitation, ce qui leur a permis d'acquérir une réputation pour offrir les prix les plus bas. Pour maintenir cette position dominante en matière de prix, les enseignes du maxidiscount ne cachent

aucunement comment elles parviennent à maintenir constamment leurs prix aussi bas. Elles peuvent ainsi établir une confiance parmi les consommateurs qui ne sont axés que sur les prix.

Elles restent également compétitives sur les autres éléments de la valeur telle qu'elle est définie par les segments de consommateurs qu'elles ciblent. Bien qu'il y ait parfois de longues files d'attente dans leurs magasins, Aldi et Lidl reconnaissent que leurs clients n'évaluent pas la commodité de leur magasin en fonction de cet élément. Pour les clients qui ne sont intéressés que par le prix, il y a d'autres facteurs qui contribuent à la commodité du magasin : un magasin de proximité facilement accessible, de larges allées et des sélections de produits personnalisées aux discounters. Le cadre du magasin qui ressemble à un entrepôt, qui repousse les segments de consommateurs qui sont intéressés par les produits de première qualité, joue par contre un rôle dans l'expérience d'achat des consommateurs axés sur le prix, qui réagissent aux affiches indiquant la valeur. Alors que quelques segments peuvent interpréter l'absence de grandes marques comme un signe d'une mauvaise qualité, les consommateurs qui ne sont axés que sur le prix pensent que les discompteurs fournissent des produits de leur propre marque de haute qualité dans lesquels ils peuvent avoir confiance.

Comme nous l'avons dit dans le Chapitre 2, se livrer à une concurrence avec les discounters pour conquérir les segments des consommateurs qui sont axés sur le prix peut comporter des risques. Comment un détaillant peut-il alors orienter son offre de valeur pour séduire d'autres segments ?

Prenons les consommateurs qui recherchent la qualité et la rapidité. Nous savons que ce qu'ils aiment, c'est acheter des produits de haute qualité, mais que ce qu'ils détestent, c'est passer trop de temps dans les magasins d'alimentation. Pour conquérir ces consommateurs, un détaillant doit se « faire connaître » pour offrir des produits de haute qualité et une expérience en magasin qui ne cause pas trop de tracas. Parce que ce type de consommateurs se sent frustré lorsqu'il y a trop de choix de produits, le détaillant doit limiter son assortiment. Plutôt que de diminuer le nombre de catégories de produits alimentaires et de retirer les produits spécialisés, le détaillant doit cependant réduire sa sélection en excluant les produits bas de gamme. Il pourrait même envisager d'offrir plus de repas tout prêts de haute qualité pour les remplacer.

Un distributeur de produits de consommation courante qui veut séduire les consommateurs qui recherchent qualité et rapidité peut inclure dans son offre des caisses offrant des services de haute qualité. Il doit veiller pour cela à ce qu'il y ait toujours du personnel pour s'en occuper pour ne pas que les files d'attente s'allongent et pour donner encore plus l'impression au client qu'il bénéficie d'un service clientèle attentif à ses besoins. Il doit stocker des articles qui sont complémentaires les uns à côté des autres – comme par exemple placer à côté des salades des assaisonnements et des croûtons. Alors que le détaillant doit éviter d'avoir des magasins trop grands (il se peut que les clients qui sont fidèles aux magasins qui leur offrent de la valeur apprécient de faire leurs courses dans des hypermarchés, mais ceux qui recherchent qualité et rapidité détestent cela en revanche), il devrait installer plus de caisses que dans les magasins de taille comparable. Il doit ouvrir des magasins près des centres-villes ou à proximité des transports publics et offrir un nombre important de places de parking.

Chaque segment a bien évidemment ses propres critères qui permettent de distinguer vraiment un magasin. Lorsqu'il décide des choses pour lesquelles il veut être « réputé », un détaillant doit absolument considérer de la Figure 27, qui donne quelques exemples de la manière dont les attentes en termes de valeur de chaque segment peuvent être satisfaites.

Cela serait beaucoup trop onéreux de suivre chacune de ces suggestions dans le même magasin. Par ailleurs, certaines d'entre elles sont en fait paradoxales : on ne peut pas en effet offrir toute la gamme de produits que les clients fidèles aux magasins qui leur offrent de la valeur apprécient, tout en proposant aux clients qui recherchent qualité et rapidité une sélection limitée de produits de haute qualité.

Figure 27

Etre réputé pour ce que les segments trouvent important

Consommateurs axés uniquement sur le prix

- Mettre l'accent de manière constante sur les prix bas
- Installer des affiches mettant l'accent sur la valeur offerte à travers l'ensemble du magasin

Consommateurs à la recherche des meilleures offres

- Offrir des promotions fréquentes pour créer l'enthousiasme chez le client
- Associer vos meilleures offres à des programmes de fidélisation pour satisfaire les besoins des clients qui choisissent soigneusement leurs produits

Consommateurs fidèles aux magasins qui leur offrent de la valeur

- Offrir une sélection complète de produits et promotions supplémentaire
- Etablir la confiance en véhiculant un message et une politique des prix cohérents

Consommateurs indifférents

- Créer une expérience d'achat sans problème, peut-être à l'aide d'un format ayant la forme d'un " circuit ", où des marques connues serviraient à s'orienter
- Envisager la mise en place d'un service d'achat en ligne

Consommateurs exigeants

- Offrir des produits de propre marque à prix bas ainsi que des produits de marque de plus haute qualité
- Veiller à offrir de bonnes affaires sur les articles à bas prix qui sont importants pour les consommateurs

Consommateurs à la recherche de la rapidité et de la qualité

- Fournir une sélection limitée, en se focalisant sur les aliments de haute qualité
- Investir beaucoup dans le personnel qui travaille à la caisse

Consommateurs à la recherche de produits de première qualité

- Offrir des produits distinctifs et de haute qualité à sa propre marque
- Ouvrir des magasins avec une atmosphère de luxe et un service excellent

Source : Analyse réalisée par McKinsey

Un détaillant qui veut conquérir plusieurs segments doit assurer un équilibre en matière de prix et de sélection de produits dans ses magasins existants ou développer plusieurs formats, qui répondent plus exactement aux besoins différents des consommateurs. Cela veut-il dire que les détaillants classiques doivent développer un nouveau format ? La réponse à cette question dépend principalement de la manière dont votre modèle actuel s'adapte aux segments que vous souhaitez desservir. Un détaillant avec une offre relativement haut de gamme qui détient déjà une position forte dans le segment de consommateurs qui sont à la recherche de produits de première qualité peuvent probablement élargir leur part dans le segment des consommateurs qui sont en quête de qualité et de rapidité, et ce en structurant son offre actuelle de manière plus claire et plus commode pour le client. Ce même distributeur de produits de consommation courante aurait des difficultés à ajuster son modèle pour attirer les clients à la recherche des meilleures offres. Si un détaillant décidait que ces derniers valent la peine de faire des efforts pour les séduire, il devrait envisager un autre format de magasin.

Ce chapitre n'a naturellement pas fourni une liste exhaustive des choses que les détaillants peuvent faire pour répondre mieux aux besoins de leurs consommateurs. Il en est bien ainsi – les détaillants n'ont pas à avoir les mains liées par une série de stratégies qui ont été testées et prouvées ; ils peuvent faire preuve d'innovation et mettre au point une offre vraiment unique. Lorsqu'on veut se faire connaître pour quelque chose, la créativité et la distinction sont vraiment des éléments qui peuvent aider à se démarquer de ses concurrents.

CHAPITRE 8



Etablir vous-même votre programme

Réussir dans le secteur de la consommation courante requiert de s'imposer en termes de valeur. Ceci ne veut pas dire qu'il faut pratiquer les prix les plus bas, et certainement pas concentrer tous ses efforts pour dépasser les discounters. Il s'agit plutôt de savoir ce que les consommateurs entendent par valeur, et leur offrir ce qu'ils veulent.

Une liste de méthodes pour vous aider à réussir dans le secteur du détail d'aujourd'hui

Ce rapport avait pour objet de présenter une étude détaillée sur les enseignes de discount ainsi que sur les préférences des consommateurs en Europe. Tout en voulant permettre au lecteur d'avoir une meilleure compréhension de ces deux éléments, il a également tenté de fournir aux détaillants quelques directives pour leur permettre d'aller de l'avant et réussir dans le secteur de la distribution d'aujourd'hui.

Pour conclure ce rapport, nous proposons une liste de méthodes dont ces derniers peuvent se servir, s'ils veulent commencer à prendre immédiatement des décisions stratégiques qui peuvent les aider à cela. Nous pensons qu'en suivant cette liste, un détaillant peut se protéger du défi lancé par le discount et s'assurer que sa proposition de valeur continue à attirer des clients à l'avenir.

1. Concentrez-vous en premier lieu sur les opportunités offertes par l'orientation de la tendance vers la valeur, plutôt que sur le défi lancé par le discount

Alors que dans certains marchés, les discounters grignotent des parts de marché à une vitesse alarmante, la réelle cause d'inquiétude réside dans le fait qu'ils sont parvenus à découvrir comment les consommateurs de ces marchés définissent la valeur et comment répondre à ces attentes. Dans les marchés où les discounters semblent avoir eu à se battre ou ont échoué, les détaillants devraient plutôt redouter les détaillants classiques qui sont parvenus le mieux à répondre aux définitions variées des consommateurs.

Si, au lieu de se concentrer sur le fait d'offrir la valeur escomptée par certains segments de consommateurs, les détaillants s'évertuent à imiter les stratégies et les comportements des discounters, ils ne feront qu'échouer. Le modèle des discounters est très efficace.

Les détaillants classiques constateront qu'ils ne seront pas en mesure de concurrencer dans un domaine qui leur est aussi peu familier. Lors de leur échec, ces détaillants perdront également les consommateurs qui étaient satisfaits de la valeur que ces magasins avaient l'habitude d'offrir.

2. Sachez comment vos clients définissent la valeur

Plutôt que de tenter de conquérir les clients des discounters un détaillant doit plutôt tenter de savoir comment ses consommateurs actuels définissent la valeur. Pour cela, il faut qu'il sache quels segments de consommateurs font leurs courses dans ses magasins. Ce n'est que de cette façon que les détaillants pourront voir pour quels éléments constituant la valeur – le prix, la promotion, la qualité, la commodité, la sélection de produits, et l'expérience en magasin – les consommateurs le reconnaissent. Le détaillant qui associe ces données à la connaissance de la segmentation des marchés dans lesquels il opère, peut

décider quels segments cibler à l'avenir. Cela lui permet de se concentrer sur des stratégies bien précises, qui peuvent l'aider à gagner une longueur d'avance sur ses concurrents à l'avenir.

3. Soyez reconnu pour la valeur que vous offrez

L'une de ces stratégies consiste à offrir les prix qu'il faut à vos clients. Malgré le fait qu'ils investissent d'énormes sommes d'argent dans la politique des prix et dans les promotions, la plupart des détaillants ne parviennent toutefois pas à être reconnus pour la valeur qu'ils offrent déjà. Si vous voulez être reconnus pour la valeur que vous offrez, il est essentiel que vous véhiculiez un message clair et cohérent aux consommateurs, que vous déterminiez des prix compétitifs pour les « Known Value Items », que vous créiez de l'enthousiasme auprès de vos consommateurs avec des prix ciblés incroyables, et que vous renforciez le message que vous n'offrez pas un prix avantageux au détriment de la qualité.

4. Utilisez l'approche « Shopper back » qui consiste à commencer par le client, puis à remonter la chaîne d'approvisionnement pour réduire vos coûts

Aldi comme Lidl ont intégré un modèle économique extrêmement efficace qui leur permet de réduire leurs coûts et qui consiste « à commencer par le client, puis à remonter la chaîne d'approvisionnement » et qui n'offre que les services qui sont appréciés par le segment des consommateurs axés sur les prix. Alors qu'il lui est fortement déconseillé de conquérir uniquement ce type de consommateurs, un détaillant classique doit offrir aux segments des consommateurs qu'il souhaite attirer des prix convenables.

Pour cela, il doit examiner très soigneusement les coûts d'exploitation pour s'assurer que l'avantage qui en résultera sera apprécié par les propres segments de consommateurs du détaillant. Il sera particulièrement important de se faire une bonne idée des produits dans lesquels investir. Une coopération avec les fournisseurs – particulièrement en matière de stockage – peut vraiment permettre de réduire les coûts.

5. Soyez réputé pour « quelque chose »

Offrir le prix qu'il faut aux clients, c'est comme se placer à la ligne de départ d'une course. Un détaillant ne peut pas concurrencer de manière efficace sans se placer à la ligne de départ. Pourtant celui qui est compétitif, n'a pas encore gagné. Le détaillant qui veut vraiment s'imposer dans le secteur du détail, doit établir de nouveaux critères en termes de valeur. Ceci signifie qu'il lui faudra prendre des décisions stratégiques sur les méthodes qu'il veut utiliser pour desservir les segments de consommateurs qu'il entend cibler en se faisant connaître pour quelque chose.

How to get a copy of the Report

Report XI of the Coca-Cola Retailing Research Council Europe, *Responding to Discount...A New Business Model for Food Retailers?* will be available from September 2005 in English, French, German, Italian and Spanish language versions. You can download a copy in the language of your choice by going to www.cccrc.org and following the link to Europe.

The Coca-Cola Retailing Research Council, Europe

The Coca-Cola Retailing Research Council Europe (CCRRCE) is dedicated to the development of a better understanding of the food retailing and allied merchandise distribution business in Europe. The focus of its energies is to identify and then to study selected critical issues and problems and to present the findings in a suitable forum, so that full advantage can be taken to further develop the effectiveness of the food retailing distribution business.

Copyright © 2005 Coca-Cola Services S.A.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means without the written permission of the publisher.

This report was prepared for CCRRCE by McKinsey and Company

This report is a summary for general information only and does not constitute legal advice.

Design: NewMedia, McKinsey and Company, Sydney

Copyright © 2005 Coca-Cola Services S.A.

Cette publication ne doit aucunement être reproduite, stockée sur un système de récupération, ou transmise sous une forme quelconque ou par un moyen quelconque, sans l'autorisation préalable de l'éditeur.

Ce rapport a été rédigé par McKinsey and Company pour le CCRRCE.

Il a été rédigé sous forme de résumé à titre d'information générale et ne constitue en aucun cas un conseil sur le plan juridique.

Conception : NewMedia, McKinsey & Company, Sydney