

# BAISSER LES PRIX SANS RÉDUIRE LE RÉSULTAT

EXEMPLE D'UN REPOSITIONNEMENT RÉUSSI



# BAISSER LES PRIX SANS RÉDUIRE LE RÉSULTAT

Nombre d'enseignes ont mené des campagnes de baisses de prix. La majorité de ces campagnes n'a pas réussi à améliorer de façon significative la position de ces enseignes sur le marché. Elles ont plus souvent déclenché des guerres des prix et ont fait baisser de manière significative les résultats. Une des toutes premières enseignes de distribution alimentaire aux Etats-Unis est une exception. Ce distributeur a réussi à baisser ses prix de fond de rayon de près de 10% sans que sa rentabilité en souffre. Les quelques pages qui suivent décrivent comment ses dirigeants ont mené avec succès l'un des repositionnements prix les plus audacieux jamais entrepris.

C'est l'un des grands paradoxes de la distribution : baisser les prix n'est pas rentable... mais les distributeurs les plus dynamiques et qui ont la plus forte croissance sont généralement ceux qui ont les prix les plus attractifs. Nombre d'enseignes performantes et établies voient leurs parts de marché s'éroder au profit de nouveaux concurrents aux prix apparemment imbattables. Leurs efforts pour baisser les prix entraînent au mieux des gains de volume à peine perceptibles, souvent des spirales de prix à la baisse ou même des guerres de prix.

Dans certains cas, après des décennies de croissance rentable, les grands acteurs du marché sont arrivés à un stade où la stratégie consiste surtout à se neutraliser entre concurrents. Une bonne performance financière obtenue de cette façon peut masquer des tendances plus préoccupantes.

Par exemple, l'augmentation du chiffre d'affaires est souvent portée par une inflation des prix, alors que les volumes sont en baisse. Gagner un avantage prix vis-à-vis de ses principaux concurrents n'a jamais été aussi important ni aussi difficile qu'à l'heure actuelle.

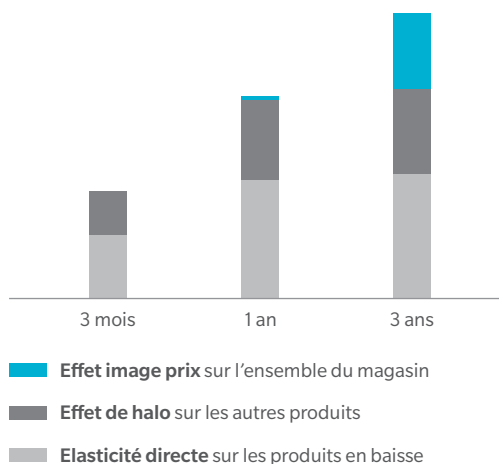
Certains distributeurs ont cependant trouvé des moyens durables et rentables pour améliorer leur compétitivité prix. Ce document illustre la démarche qu'a suivie l'un d'eux. Cette enseigne, une des principales enseignes de distribution alimentaire aux Etats-Unis, a modifié son positionnement en réduisant fortement ses prix. Elle l'a fait d'une façon telle qu'elle est sortie du cycle de « marquage à la culotte » avec ses concurrents. L'amélioration de son image auprès des consommateurs s'est traduite par des gains significatifs de part de marché.

## ILLUSTRATION 1 : L'ÉLASTICITÉ PRIX DANS LA GRANDE DISTRIBUTION

Pour la plupart des produits et dans la majorité des magasins, réduire les prix ne génère que de faibles gains de volume à court terme. Par contre, dans la durée, maintenir un écart de prix favorable par rapport à la concurrence a un effet puissant sur la perception client et l'image prix, ce qui se traduit à terme par un gain de part de marché. De plus, prendre des parts de marché à la concurrence réduit leurs bénéfices, et leur capacité à investir. Les implications sont claires : les gains générés par les réductions de prix ne se matérialisent généralement qu'après un laps de temps important – un an et parfois plus, car les clients ne modifient que lentement leur comportement. La majorité des bénéfices sont d'une certaine manière indirects car les améliorations de la perception client produisent des gains de volumes répartis sur l'ensemble du magasin et non d'importantes augmentations pour un produit en particulier. L'augmentation de volume constatée au cours des premiers mois ne dépasse généralement pas 40% du volume incrémental à terme. Prendre des décisions sur la base de mesures d'élasticité de court terme et relatives à un produit en particulier s'avère donc un exercice risqué.

**Il faut près de trois ans pour que l'effet d'une réduction de prix s'exprime complètement sur les volumes de ventes d'un magasin**

ELASTICITÉ DE COURT TERME ET DE LONG TERME  
ILLUSTRATIF



## LE POINT DE DÉPART : UNE ENSEIGNE PERFORMANTE... MAIS DES TENDANCES PRÉOCCUPANTES

Il y a cinq ans, cette enseigne américaine avait atteint un point critique. L'image de ses prix et de son offre auprès de ses clients se détériorait ; le chiffre d'affaires était stable mais le trafic en magasin et les volumes étaient en baisse ; l'enseigne perdait du terrain face à Wal-Mart et aux autres acteurs « Every Day Low Price » (EDLP). Entre-temps, de nouvelles enseignes, de taille plus modeste, commençaient à se tailler une réputation de prix bas et de qualité, attirant ainsi de nouveaux clients à chaque ouverture de magasin. Dans une telle situation, la réaction classique eût été de lancer une série d'actions de réduction des coûts et de mesures de support aux ventes (type promotions) pour maintenir la position de l'enseigne sur le marché. Les dirigeants ont réalisé que cela n'arrêterait pas l'érosion des parts de marché et que seule une amélioration très significative et durable de son image prix permettrait à l'enseigne de retrouver sa place parmi les leaders et d'assurer sa pérennité.

Les dirigeants savaient également qu'à court terme les baisses de prix coûtent plus qu'elles ne rapportent. Les réductions de prix menées précédemment avaient été copiées par les concurrents, et n'avaient eu pratiquement aucun effet sur les ventes.

Tous les dirigeants le savent : si l'élasticité prix à long terme est forte, l'élasticité prix à court terme l'est moins. Une forte baisse de prix réduit les résultats pour deux ans ou même plus ; il est nécessaire de « financer » ces baisses de prix par d'autres actions en parallèle. L'encadré « L'élasticité prix dans la distribution » décrit ce phénomène de façon plus détaillée. Cette relation entre le positionnement prix, l'image prix et la part de marché soulève deux difficultés. Premièrement, comment financer les baisses de prix à court terme avant que l'augmentation des volumes ne vienne compenser la diminution de la marge unitaire ? Deuxièmement, comment faire en sorte que les concurrents ne parviennent pas à copier les baisses de prix, et donc éviter qu'ils nous privent de toute chance de prendre un avantage à long terme ?

## FINANCER LES BAISSSES DE PRIX

L'objectif était de ramener les prix à une position proche de ceux de Wal-Mart, soit un effort sans précédent. L'enseigne a réduit son intensité promotionnelle pour évoluer vers une logique « EDLP+ » : des prix plus bas tous les jours, des promotions moins nombreuses. Les prix de fond de rayon ont été réduits de 10% en moyenne. Cette très forte baisse a porté sur l'ensemble de l'assortiment, plus de 20 000 produits, la baisse de prix atteignant 20% dans certains cas.

Cette approche ambitieuse avait un coût immédiat élevé : les baisses de prix représentent un investissement de un à deux milliards, soit plus que le résultat d'exploitation de l'enseigne.

Puisque réunir plus d'un milliard en une nuit n'était évidemment pas à l'ordre du jour, il a été décidé de réaliser les baisses de prix par étape. L'enseigne a mis au point un programme de vagues successives de baisses de prix, chaque nouvelle vague étant en partie financée par les gains générés par la vague précédente. Néanmoins, même en séquençant les différentes phases avec soin, l'effet volume induit par les baisses de prix ne pouvait couvrir la totalité du besoin de financement. Les dirigeants ont donc engagé une série d'initiatives afin de compléter le plan de financement du repositionnement de l'enseigne.

Le plan promotionnel, très élevé à l'origine, a été réduit de moitié. En négociant avec les fournisseurs, la majeure partie du financement promotionnel « perdu » a été réaffectée à des baisses de prix – en dépit du scepticisme initial des acheteurs. Des améliorations significatives ont été apportées aux allocations d'espace et choix de produits dans chaque magasin. Le référentiel produits global a été revisité. D'autres négociations avec les fournisseurs ont généré des gains supplémentaires.

Une démarche d'excellence opérationnelle dans les magasins a permis d'améliorer les modes de travail et de commande dans les rayons frais traditionnels ce qui a généré, dans un secteur fortement porteur d'image prix, de trafic et de paniers, à la fois une amélioration de la qualité et de la fraîcheur des produits, une hausse du chiffre d'affaires, et une baisse drastique de la casse.

Combinées, ces initiatives ont permis de faire un grand pas en terme de simplification. Le distributeur est ainsi parvenu à « détricoter » une part de la complexité accumulée durant la décennie précédente, à rationaliser son activité et à être plus attentif à ses clients. Ce document est trop court pour entrer dans le détail de chacune des initiatives, mais chacune d'elle a été une action significative en elle-même.

Une autre source de financement des baisses de prix, plus « subtile », est venue de la concurrence elle-même. L'élasticité de court terme est faible... mais non nulle. A partir du moment où les concurrents ne pouvaient pas suivre ou que partiellement les baisses de prix de l'enseigne, la quasi-totalité des gains de volume de l'enseigne est venue des baisses de volumes chez les concurrents. Ce qui a eu pour conséquence de projeter ceux-ci dans un mode de réaction défensif et de court terme : pour protéger leur chiffre d'affaires et leur résultat, ils ont augmenté leurs efforts promotionnels, fait des péréquations de prix sur les produits « secondaires » et réduit leurs investissements sur d'autres points clés de l'activité : autant de tactiques contreproductives à terme.

## MINIMISER LA RÉACTION DES CONCURRENTS

Pour que les baisses de prix se traduisent en amélioration de l'image prix, il était nécessaire d'ouvrir un écart de prix significatif par rapport aux concurrents. Leur capacité à identifier et à répliquer les baisses devait donc être réduite au minimum. La direction a compris que si le décalage entre la baisse de prix et le gain de volume pose un problème immédiat de cash flow, c'est aussi une manière de prendre l'ascendant sur la concurrence. Le distributeur pouvait donc tourner à son avantage la difficulté à laquelle il était confronté.

Une fois résolu ainsi le financement des premières baisses de prix, la pompe a été amorcée et les concurrents se sont trouvés face à un changement tel qu'il leur a été difficile de réagir. En effet, comment faire face quand, du jour au lendemain, une enseigne modifie fortement le niveau de prix de son fond de rayon, mais aussi et dans le même temps ses assortiments, ses allocations de surfaces dans ses magasins et sa logique promotionnelle ?

Ne pouvant suivre complètement ou même partiellement en coupant drastiquement leurs prix, sous peine de devenir non rentables, les concurrents ont fait preuve d'un relatif immobilisme, entraînant ainsi l'apparition d'un écart de prix significatif.

Les baisses de prix devaient nécessairement être étalées dans le temps vu le montant de l'investissement à mener. L'approche la plus évidente aurait pu être de démarrer par des baisses sur les produits à plus fort volume. Or, si une action de type « prix cassés sur les 1000 références clés » génère à coup sûr un fort impact marketing, elle est également très facilement lisible – et donc copiable – par la concurrence. De plus, compte tenu de l'ampleur des baisses, cela aurait entraîné des distorsions dans les échelles de prix et des effets de mix préjudiciables en marge dans les catégories.

Les réductions de prix ont donc été mises en place allée par allée, en commençant par les allées les plus génératrices d'image prix, pour couvrir progressivement l'ensemble du magasin sur une période de deux ans. Cette approche est relativement simple en terme de mise en place opérationnelle en magasin et les réductions de prix sont plus difficilement copiables.

L'ensemble de l'opération a requis un travail minutieux. Le distributeur a passé plusieurs mois à préparer chaque « vague » du repositionnement prix, revisitant dans le détail ses assortiments et structures de prix. Les améliorations ont été mises en oeuvre dans les magasins parfois en une seule nuit : un changement si massif que les concurrents ont eu besoin de plusieurs semaines pour bien le comprendre, et de plus de temps pour décider comment réagir.

## LES RÉSULTATS

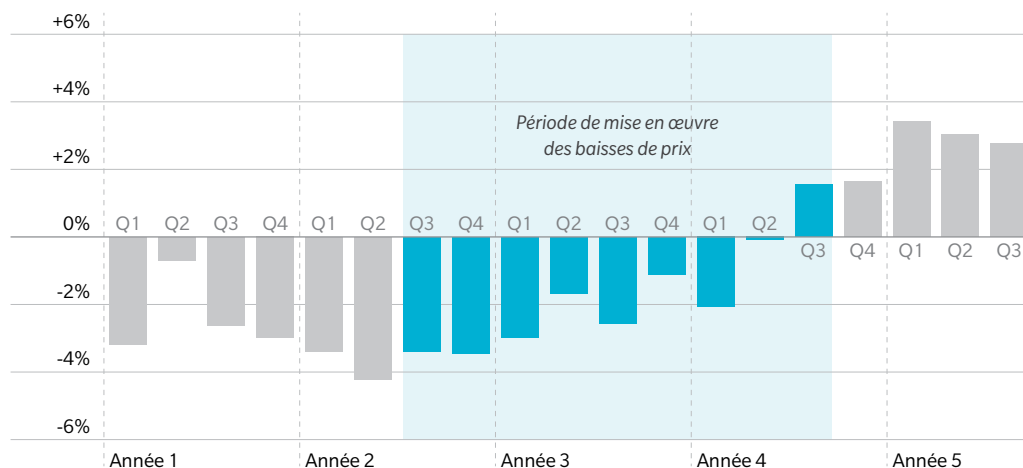
Comme prévu, l'ampleur et la stratégie de mise en oeuvre du repositionnement prix ont limité la réaction des concurrents, plus encore d'ailleurs qu'envisagé initialement. Conscients que les volumes n'augmenteraient que progressivement du fait du décalage dans le temps des gains de volume générés par les baisses de prix, les dirigeants ont apporté un soin particulier à la communication interne de la démarche. Parvenir à « maîtriser ses nerfs » dans les premiers mois, le temps que les effets positifs attendus se fassent sentir, était en soi un défi majeur !

L'audace a payé : les clients ont remarqué les baisses successives de prix. Après un an, la perception prix – qui auparavant se détériorait – s'est améliorée de manière significative. Les volumes de ventes sont repartis fortement à la hausse, avec une évolution de chiffre d'affaires à périmètre constant supérieure à celle des concurrents pour la première fois depuis des années (cf. illustration 2).

Le résultat a été maintenu puis a augmenté au fil du programme. L'« ingénierie de financement » mise en place – qui combinait des gains de volume du fait des élasticités, une évolution des relations avec les fournisseurs, des réductions de coûts et des optimisations opérationnelles dans les magasins – a permis de plus que compenser l'effet mécanique de la baisse des prix.

### ILLUSTRATION 2 : A L'ISSUE DU REPOSITIONNEMENT PRIX, LA CROISSANCE DES VENTES À PÉRIMÈTRE COMPARABLE A COMMENCÉ À ÊTRE SUPÉRIEURE À CELLE DE LA CONCURRENCE

CROISSANCES DE VENTES DE L'ENSEIGNE À PÉRIMÈTRE COMPARABLE  
ECART VS. MOYENNE DES PRINCIPAUX CONCURRENTS



Exemple de lecture : +3% correspond à une croissance des ventes de l'enseigne à périmètre comparable (c'est-à-dire hors effet d'ouverture/fermeture de magasins) supérieure de trois points à la croissance moyenne des concurrents sur une période donnée  
Source : Published quarterly financial results, Analyses Oliver Wyman



Le résultat ? Un renforcement majeur et durable de la position de l'enseigne. Elle a repris sa place parmi les leaders, avec des gains réguliers de parts de marché. Les ventes des concurrents ont baissé, ils n'ont pas pu réagir de manière efficace et ont actionné les leviers habituels pour tenter de tenir leurs budgets : augmentation de l'intensité promotionnelle... suivie d'une augmentation des prix permanents pour compenser l'impact sur la rentabilité ; une démarche sans réelle efficacité, et pénalisante à terme.

Le repositionnement prix décrit ici a impacté considérablement l'activité, les résultats financiers, la perception des clients et l'engagement des équipes, en inversant les tendances. Le renouveau de la culture de l'entreprise a été profond. Auparavant, ce distributeur était très tourné vers ses fournisseurs. La mise au point et l'exécution du programme de repositionnement en prix ont changé l'état d'esprit. Les équipes portent désormais beaucoup plus d'attention aux clients, à l'analyse et la compréhension de leur comportement, ainsi qu'à l'identification des domaines dans lesquels un changement va apporter un progrès et un gain. La façon dont la stratégie de changement a été partagée et communiquée en interne a également joué un rôle majeur. Plutôt que de mettre l'accent sur les bénéfices pour les actionnaires, l'équipe dirigeante a mis en avant sa stratégie d'« investir dans les clients » – un message bien plus motivant pour les équipes. Le repositionnement prix a été un des éléments clés dans le succès retrouvé de ce distributeur, mais pas le seul : à long terme, les changements culturels induits par cette transformation pourraient bien être une source encore plus importante de compétitivité et de succès.

## CONCLUSION

Les distributeurs alimentaires « généralistes » ne peuvent survivre indéfiniment sans réduire leurs prix car leurs parts de marché s'érodent progressivement au profit de ceux qui ont des prix bas et une bonne image prix. Une campagne de baisse des prix à grande échelle doit être soigneusement préparée pour éviter que l'effet retard entre les baisses de prix et les augmentations de volumes ne mène à une baisse intenable de rentabilité ; et le risque d'ouvrir une guerre des prix requiert d'agir de façon à bien minimiser les réactions concurrentielles.

Nombreux sont les exemples de campagnes de baisses de prix menées sans réelle conviction... et qui se sont soldées par une baisse de rentabilité sans gain de part de marché. Par contraste, la performance affichée par l'enseigne décrite ci-dessus montre ce que l'on parvient à obtenir grâce à une préparation judicieuse et une équipe dirigeante audacieuse. Le repositionnement prix a généré des gains significatifs de chiffre d'affaires et de rentabilité : ce distributeur est passé d'une position de « sous-performeur » à celle d'un acteur affichant la meilleure croissance de ventes à périmètre comparable du marché, trimestre après trimestre. La démarche a également été un puissant levier de motivation interne des collaborateurs, et a remis l'accent sur les clients.

## A PROPOS D'OLIVER WYMAN

Oliver Wyman est un des tout premiers cabinets mondiaux de conseil de direction générale avec plus de 3 000 collaborateurs dans plus de 50 villes réparties dans 25 pays sur les principaux continents, dont 300 à Paris. Il fait partie de Oliver Wyman Group, ensemble qui regroupe la totalité des activités de conseil du groupe Marsh & McLennan Companies (MMC) et dont le chiffre d'affaires annuel s'élève à 1,5 milliard de dollars.

[www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com)

## CONTACTS

### JAMES BACOS

Global Retail Practice Leader  
[james.bacos@oliverwyman.com](mailto:james.bacos@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 441

### PAUL BESWICK

North American Retail Practice Leader  
[paul.beswick@oliverwyman.com](mailto:paul.beswick@oliverwyman.com)  
+1 617 424 3259

### BERNARD DEMEURE

French and Iberian Retail Practice Leader  
[bernard.demeure@oliverwyman.com](mailto:bernard.demeure@oliverwyman.com)  
+33 1 45023 209

### NICK HARRISON

UK Retail Practice Leader  
[nick.harrison@oliverwyman.com](mailto:nick.harrison@oliverwyman.com)  
+44 20 7 852 7773

### SIRKO SIEMSEN

Central European Retail Practice Leader  
[sirko.siemssen@oliverwyman.com](mailto:sirko.siemssen@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 574

### RICCARDO TRENTINI

Italian and Turkish Retail Practice Leader  
[riccardo.trentini@oliverwyman.com](mailto:riccardo.trentini@oliverwyman.com)  
+39 02 305 771