

SATISFAIRE LE CONSOMMATEUR : INVESTIR POUR GAGNER DES CLIENTS ET DÉVELOPPER SA PART DE MARCHÉ



INTRODUCTION

Dans le passé, le commerce de détail tirait l'essentiel de sa croissance du développement de nouveaux concepts de magasin, puis de leur déploiement sur des centaines de sites.

Mais de nombreux formats de distribution souffrent aujourd'hui de saturation. Les gains de chiffre d'affaires ne s'obtiennent désormais qu'en remportant une série de batailles locales contre des concurrents aguerris. Conséquence : la clé de la croissance aujourd'hui est de mieux répondre aux attentes des consommateurs tout en continuant à rechercher des emplacements propices à la création de magasins supplémentaires.

Dans ce point de vue, nous détaillons l'art et la manière, pour un distributeur, de mieux cerner les aspirations de ses clients et d'y répondre plus efficacement que ses concurrents.

Les grands noms du commerce actuel ont bâti leur croissance en concevant des magasins plus attractifs, plus efficaces et souvent plus grands, puis en gagnant grâce à eux, ville après ville, face à leurs concurrents moins performants. Toutefois, dans de nombreuses situations, il y a aujourd'hui moins d'opportunités de conquête de terrain et les défis prioritaires sont plutôt le multicanal et surtout, comment conquérir de nouveaux consommateurs en investissant dans les points de vente existants.

Trouver des idées nouvelles pour attirer le consommateur est plus facile que de prédire lesquelles atteindront leur but. Et comme certaines des améliorations apportées aux magasins sont synonymes d'investissement – en termes de capital, de compression de marge ou de coûts opérationnels supplémentaires –, il est vital de savoir ce que les consommateurs attendent et avec quelle intensité. Les enseignes capables de déterminer s'il est préférable d'investir dans les prix bas, l'innovation produit ou l'environnement magasin, et dans quelles proportions se créent alors un avantage décisif sur leurs rivales.

Ce point de vue détaille comment un distributeur peut mieux répondre à trois questions fondamentales :

1. Quel est l'effet réel d'une amélioration de la satisfaction consommateur sur les ventes ?
2. Comment mieux cerner les désirs et besoins véritables des consommateurs – et non ce qu'ils déclarent comme étant leurs attentes ?
3. Quelles sont les opportunités de croissance qu'une meilleure satisfaction des consommateurs apporte dans un marché très concurrentiel ?

Le contenu de ce point de vue s'appuie sur l'expérience d'Oliver Wyman, acquise en travaillant avec de nombreux distributeurs dans différents pays pendant les vingt dernières années.

1. COMBIEN VALENT DES CLIENTS SATISFAITS ?

Quantifier le gain de ventes qu'apporte une amélioration de la satisfaction des clients nécessite de comprendre pourquoi ceux-ci choisissent un magasin plutôt qu'un autre. La proximité joue un rôle important dans le choix d'un magasin – dans la plupart des secteurs de la distribution, être proche du client confère un réel avantage – mais ce n'est, à l'évidence, pas le seul élément décisif. Dans la quasi-totalité des cas, le niveau de satisfaction des clients est au moins aussi important.

Mesurer le rapport entre la satisfaction client et la performance commerciale d'un magasin permet de faire le lien entre ce que disent les consommateurs et la façon dont ils se comportent en réalité. La satisfaction client se décompose en différents éléments et chacun de ces éléments fait référence à un aspect de la proposition commerciale, comme nous le décrivons ci-dessous. Ainsi, il devient possible de mettre en parallèle le coût d'une amélioration, quelle qu'elle soit, et l'accroissement des ventes qui en découlera.

L'illustration 1 est un exemple déguisé provenant de travaux avec un de nos clients. Elle décrit les performances commerciales de cette enseigne (« Enseigne A ») comparée à l'un de ses concurrents majeurs (« Enseigne B »), après ajustement des disparités dans leurs parcs de magasin. Le schéma montre comment des écarts de satisfaction sur des aspects clés de la proposition commerciale se traduisent en écarts de ventes. Dans le cas présent, l'enseigne B est perçue comme étant significativement meilleur marché que l'enseigne A. Le choix, la qualité et le niveau de service de l'enseigne A sont mieux notés, mais pas suffisamment pour compenser l'écart sur les prix. Au final, le CA/m² de l'enseigne B est supérieur d'environ 2 % à celui de l'enseigne A pour un magasin comparable. Comprendre ceci permet à l'enseigne A de réfléchir à une stratégie adaptée pour améliorer sa satisfaction client et donc sa compétitivité.

ILLUSTRATION 1 : COMMENT LA SATISFACTION DES CONSOMMATEURS AFFECTE LES VENTES

CA PAR MÈTRE CARRÉ (INDICE – BASE 100 = ENSEIGNE A)

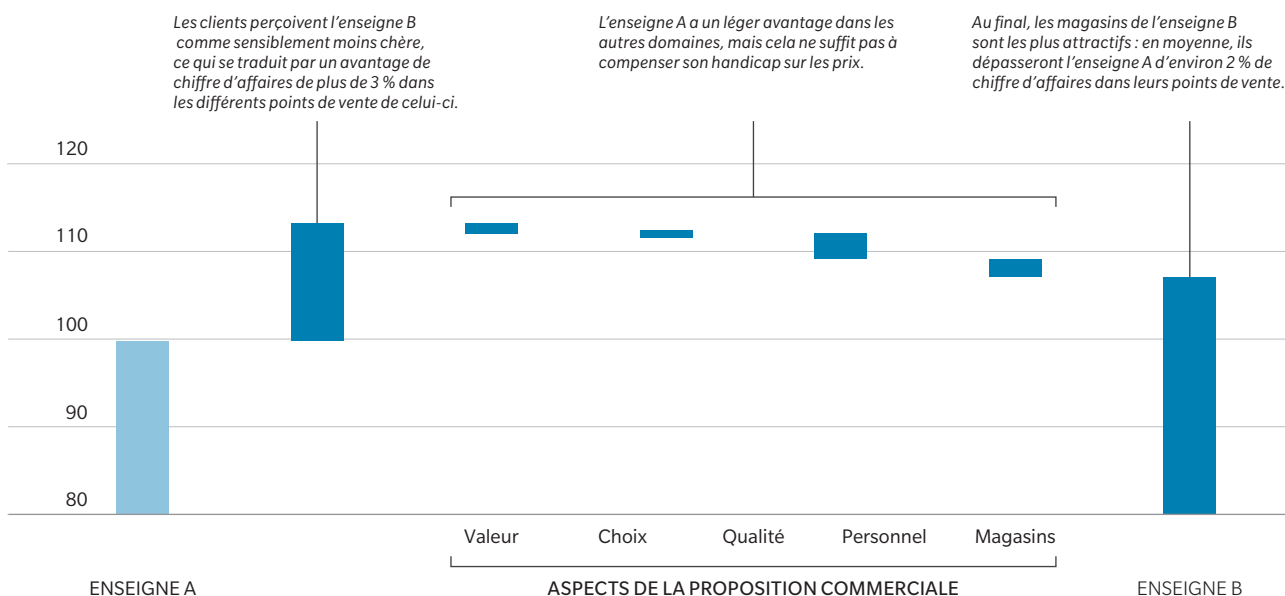
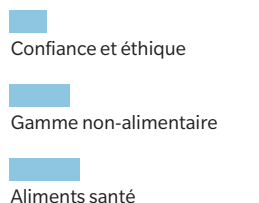


ILLUSTRATION 2 : L'IMPORTANCE DE DIFFÉRENTS ASPECTS DE LA PROPOSITION COMMERCIALE

2A : EXEMPLE DANS LE COMMERCE ALIMENTAIRE BRITANNIQUE

OFFRE



Magasins et niveau de service

Choix en alimentaire

Qualité des produits

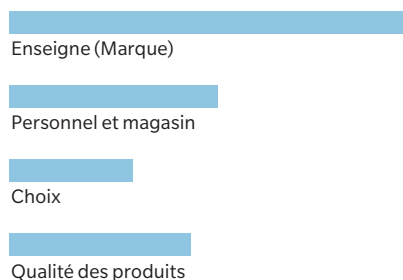
VALEUR :

Niveau de prix, promotions et autres avantages

FAIBLE ← IMPORTANCE → FORTE

2B : EXEMPLE DANS LE BRICOLAGE EN ALLEMAGNE

OFFRE



VALEUR :

Niveau de prix, promotions et autres avantages

FAIBLE ← IMPORTANCE → FORTE

Cet aperçu s'appuie sur une analyse statistique détaillée du comportement d'achat des consommateurs, de leur satisfaction face à la proposition commerciale de plusieurs distributeurs, et de leur proximité vis-à-vis des magasins. Une étude de ce type démarre par des séries de questions posées à des milliers de consommateurs (plusieurs centaines pour chaque enseigne). Objectif : broser un tableau détaillé de la façon dont ils perçoivent chaque enseigne, favorablement ou non. En analysant les réponses, on peut en extraire un nombre limité d'items statistiquement pertinent – « choix » et « qualité produit », par exemple – et comprendre comment la performance réalisée sur chaque item influence la satisfaction globale vis-à-vis du magasin.

2. QUE VEULENT RÉELLEMENT LES CONSOMMATEURS ?

Intuitivement, la nécessité de séduire les consommateurs apparaît évidente. Mais la stratégie d'investissement d'une enseigne doit être guidée par plus que la seule intuition et s'appuyer sur une compréhension fine de ce que les consommateurs veulent réellement et pas seulement de ce qu'ils disent vouloir. Tous les grands distributeurs récoltent des données sur les perceptions et les comportements de leurs clients, mais ceci ne se traduit pas automatiquement en directives claires pour améliorer leur proposition commerciale.

Utiliser des enquêtes pour guider les décisions d'amélioration de la proposition consommateur est difficile, car cela nécessite de comprendre ce que les réponses des consommateurs disent réellement de leur comportement d'achat. Quand on les interroge, ceux-ci demandent invariablement des prix plus bas, des produits de meilleure qualité et des services améliorés. Mais savoir que les clients veulent le beurre et l'argent du beurre n'a aucune valeur pratique. L'encadré « *I can't get no satisfaction ?* », fournit quelques conseils sur la façon d'utiliser les enquêtes consommateurs pour en tirer de véritables éclairages, et non de simples résultats bruts.

Pendant la décennie écoulée, Oliver Wyman a effectué ce type d'analyse pour de nombreux secteurs de la distribution dans de multiples pays. Il en ressort, de manière récurrente, que la perception individuelle des consommateurs a trait à l'une des deux grandes catégories suivantes : l'Offre (qui recouvre la gamme, la qualité et les services) et la Valeur (qui inclut le prix, l'effet des promotions et les programmes de fidélité de l'enseigne).

I CAN'T GET NO SATISFACTION ?

Toutes les enseignes mesurent et suivent le niveau de satisfaction de leurs clients mais peu le font d'une manière qui aide véritablement à la prise de décision.

Beaucoup de décideurs de la distribution – et l'on peut les comprendre – doutent qu'il soit réellement possible de pouvoir traduire des données d'études en prévisions financières fiables. Notre expérience montre que c'est bien le cas, même si cela requiert un certain travail. Trois points sont clés :

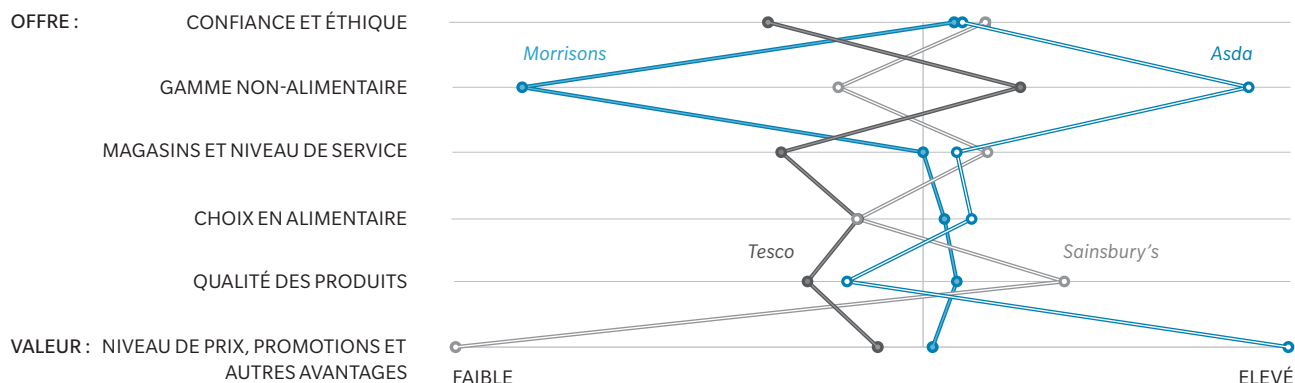
- **Les données brutes sont sans utilité.**
Pour produire de l'information utile au management, les résultats des études consommateurs doivent être analysés afin d'en dégager des corrélations riches de sens. Une partie du problème est que les réponses d'un questionnaire détaillé mais dont le traitement est superficiel ne révèlent qu'une seule chose : aujourd'hui, dans la très grande majorité des cas, les clients sont globalement satisfaits de leur enseigne. Comprendre ce que les consommateurs pensent réellement du magasin et de ses différentes composantes exige des analyses plus poussées, le but ultime étant d'identifier les forces et les faiblesses qui sous-tendent les réponses des consommateurs.
- **Ce qui importe n'est pas ce que les consommateurs disent, mais ce qu'ils font.** Les enquêtes consommateurs ne sont réellement utiles que si on les confronte aux schémas de comportement d'achat. En pratique, ceci implique de mettre en relation les résultats d'enquête avec les historiques de transactions qui peuvent être obtenus ou des données issues de panels. Bien que cette démarche suppose généralement des analyses complexes et minutieuses, l'éclairage qu'elle apporte justifie les efforts entrepris. Au final, confronter la perception que les consommateurs ont d'une enseigne à leur comportement d'achat est la clé grâce à laquelle on transforme la satisfaction client en chiffre d'affaires additionnel.
- **L'emplacement, l'emplacement et l'emplacement.** A l'évidence, la proximité influe fortement sur le choix du magasin. Cet effet doit donc être isolé pour comprendre le lien réel entre le niveau de satisfaction des consommateurs et leur comportement. La façon la plus simple de corriger l'effet « distance par rapport aux magasins » est d'utiliser le modèle immobilier de l'enseigne pour identifier les comportements décrits ci-dessus, puis de pondérer chaque client selon le temps de trajet ou la distance qu'il effectue pour gagner un magasin ou celui d'un concurrent.

Ramenée à l'essentiel, la proposition commerciale se résume à « ce que les clients obtiennent » et « combien cela leur coûte ». Ces deux dimensions peuvent ensuite être subdivisées pour identifier des facteurs plus précis influant sur le choix du magasin : distinguer par exemple la qualité produit de la largeur des choix, comme cela a été fait précédemment dans l'illustration 1.

Les illustrations 2a et 2b fournissent des exemples supplémentaires de cette analyse, concernant cette fois le commerce alimentaire britannique et le secteur du bricolage en Allemagne. Les graphiques montrent l'importance relative de différentes caractéristiques du magasin. De manière non surprenante, le choix, la qualité et le rapport qualité/prix influent fortement sur la satisfaction client. Dans les deux cas, les clients accordent une importance de même ordre à ces trois facteurs, mais la hiérarchie entre eux varie d'un marché à l'autre. En outre, l'enseigne influence beaucoup plus le choix du magasin dans le bricolage allemand que dans le commerce alimentaire britannique (cette différence s'explique par des comportements d'achat radicalement différents dans ces deux secteurs d'activité). Enfin, au-delà du fait que le poids relatif des différents aspects de la proposition commerciale varie d'un pays et d'un secteur d'activité à l'autre, il est à noter qu'il évolue également dans le temps.

L'illustration 3 approfondit l'exemple relatif à la distribution alimentaire britannique. Elle montre les scores des principales enseignes de ce marché sur chaque item, en les comparant à la moyenne générale du marché. Fin 2010, les consommateurs percevaient Asda, Morrisons, Sainsbury's et Tesco comme très proches les uns des autres sur la qualité, le choix, les magasins et le niveau de service. Bien qu'il y ait des différences significatives entre ces enseignes sur chacun de ces items, elles sont faibles par rapport à celles observées dans d'autres pays. A l'inverse, l'avantage d'Asda sur le niveau de valeur perçue apparaît clairement, tout comme le fait que Sainsbury's soit distancé par ses concurrents sur cet item.

ILLUSTRATION 3 : PERCEPTION DES DISTRIBUTEURS ALIMENTAIRES BRITANNIQUES PAR LEURS CLIENTS



Comprendre ainsi l'attitude des consommateurs donne une vision complète des forces et faiblesses de chaque enseigne. Des enquêtes de ce type, dans la durée, peuvent fournir un baromètre des performances de l'entreprise prise dans son intégralité. Elles permettent de connecter les changements de stratégie et leurs effets sur les performances, pour donner une idée objective de ce qui a fonctionné ou ce qui n'a pas fonctionné.

3. IDENTIFIER LES OPPORTUNITÉS : LA VALEUR, L'OFFRE ET LA CARTE DE PERCEPTION DES CLIENTS

Connaître dans le détail comment les consommateurs perçoivent les différentes enseignes du marché est précieux pour comprendre l'évolution du paysage concurrentiel dans le temps. En déterminant qui progresse et qui recule aux yeux des consommateurs – et pourquoi –, on perçoit clairement où se situent les opportunités et les menaces potentielles.

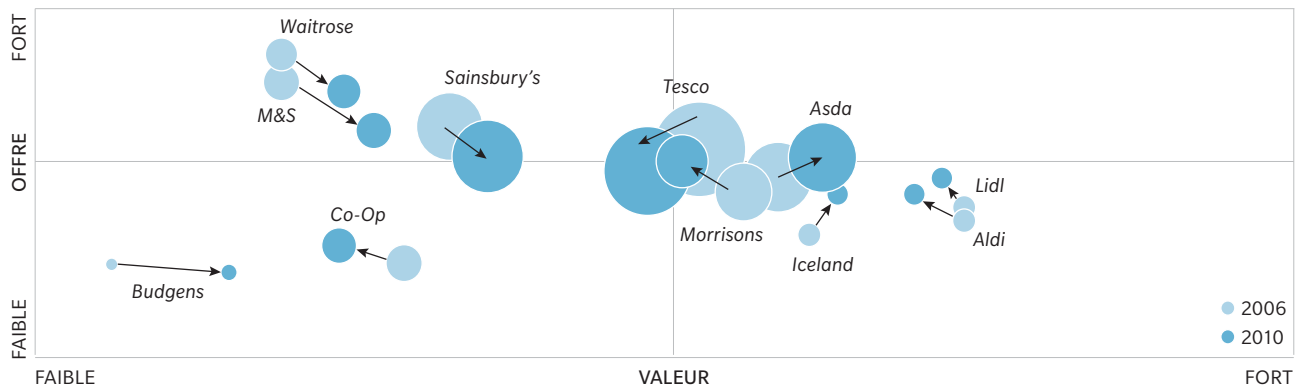
La carte de perception des clients est un outil simple mais puissant pour parvenir à ce résultat. Les scores obtenus par chaque enseigne sur l'Offre et la Valeur sont reportés sur un même graphique, et les évolutions peuvent être suivies dans la durée. L'illustration 4 montre comment la perception de chaque enseigne de la distribution alimentaire britannique a évolué entre 2006 et 2010. L'évolution la plus marquante est la convergence de tous les acteurs importants du marché sur l'Offre, les consommateurs percevant désormais moins de différences entre eux. On notera au passage que les scores de perception sont établis par rapport à la moyenne du marché, donc le recul apparent des enseignes qui arrivaient nettement en tête sur l'Offre auparavant (Waitrose, Marks & Spencer et, dans une moindre mesure, Sainsbury's) est probablement dû au fait que leurs concurrents ont comblé une partie de leur retard. Ce phénomène souligne l'importance d'investir continuellement pour gagner des consommateurs : sur un marché aussi compétitif, une stratégie d'innovation permanente est vitale.

Les cartes de perception des clients diffèrent grandement d'un pays et d'un secteur de la distribution à l'autre, mais il existe des commonalités dans leur façon d'évoluer. Sur une longue période, les mouvements sur la carte se traduisent en évolutions de parts de marché. Les enseignes situées non loin du coin supérieur droit de la carte prospèrent et se développent, alors que celles du coin inférieur gauche ont tendance à ne pas y rester : soit elles améliorent leurs performances, soit – souvent – elles sont avalées par des enseignes plus performantes. Un distributeur faible à la fois sur l'offre et sur la valeur est dépendant de la seule valeur de sa proximité pour générer du chiffre d'affaires : un positionnement périlleux pour une enseigne autre que de proximité.

La carte de perception des clients fournit des indications précieuses pour établir une stratégie. Une enseigne peut gagner des parts de marché en faisant mouvement vers le « nord » ou « l'est » sur la carte, c'est-à-dire en améliorant la perception de ses clients sur l'Offre ou la Valeur. Laquelle de ces deux stratégies sera la plus efficace dépend de la position initiale de l'enseigne par rapport à ses concurrents. Parce que de tels mouvements se transforment en évolutions de parts de marché, les différentes stratégies de croissance et leur effet potentiel sur les ventes peuvent être rapprochées des investissements qu'elles nécessitent.

Par exemple, les disparités dans la perception de l'Offre peuvent être mises en parallèle avec les différences entre enseignes sur le temps d'attente en caisse. Ceci permet au distributeur de savoir de combien une augmentation des heures travaillées en magasin améliorera sa position sur la carte, quel avantage compétitif cela lui rapportera, avec quelle croissance de ventes.

ILLUSTRATION 4 : LE MAPPING DE PERCEPTION CLIENT
DISTRIBUTION ALIMENTAIRE BRITANNIQUE ENTRE 2006 ET 2010
 LA TAILLE DES CERCLES CORRESPOND À LA PART DE MARCHÉ DE L'ENSEIGNE



CONCLUSION

Un distributeur qui connaît comment les consommateurs le perçoivent par rapport à ses concurrents est bien mieux armé pour améliorer ses performances, et gagner des parts de marché en évoluant vers le «nord» ou «l'est» de la carte de perception des clients. A l'inverse, tenter de séduire les consommateurs en s'appuyant sur une vision trop intuitive de leurs attentes et de leurs perceptions peut être hasardeux et peut conduire l'enseigne à se persuader qu'elle en fait suffisamment... pour s'apercevoir plus tard que ce n'est pas le cas. La nécessité d'une vision solide, cohérente et à jour du paysage concurrentiel ne fait aucun doute.

Certes, la satisfaction client n'est pas le seul facteur influant sur la performance financière : l'évolution du parc de magasins, du mix produit ou de la concurrence ont toutes un impact fort sur les ventes et la marge. Mais sur une longue période, c'est d'abord en satisfaisant sa clientèle au moins aussi bien – et dans l'idéal, mieux – que ses concurrents que l'on assure la santé et la pérennité d'une enseigne de distribution. Celles capables de déterminer ce que leurs clients souhaitent réellement et qui sont honnêtes avec elles-mêmes sur la façon dont ces mêmes clients les perçoivent détiennent un avantage précieux dans l'appréhension du paysage concurrentiel. Avec le temps, elles deviennent capables d'utiliser cet avantage pour se démarquer et maintenir leur avance. Objectif : répondre de mieux en mieux aux attentes des consommateurs et limiter les initiatives « hors sujet ».

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 du conseil du groupe Marsh & McLennan Companies (MMC) et dont le chiffre d'affaires annuel s'élève à 1,5 milliard de dollars.

CONTACTS

Bernard Demeure

French and Southern European Retail Practice Leader
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 1 45023 209

James Bacos

Central and Eastern European Retail Practice Leader
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

Paul Beswick

North American Retail Practice Leader
paul.beswick@oliverwyman.com
+1 617 424 3259

Matthew Isotta

Global Retail Practice Leader
matthew.isotta@oliverwyman.com
+971 4425 7026

Nick Harrison

UK Retail Practice Leader
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7 852 7773

www.oliverwyman.com

Copyright © 2012 Oliver Wyman All rights reserved. This report may not be reproduced or redistributed, in whole or in part, without the written permission of Oliver Wyman and Oliver Wyman accepts no liability whatsoever for the actions of third parties in this respect.

The information and opinions in this report were prepared by Oliver Wyman.

This report is not a substitute for tailored professional advice on how a specific financial institution should execute its strategy. This report is not investment advice and should not be relied on for such advice or as a substitute for consultation with professional accountants, tax, legal or financial advisers. Oliver Wyman has made every effort to use reliable, up-to-date and comprehensive information and analysis, but all information is provided without warranty of any kind, express or implied. Oliver Wyman disclaims any responsibility to update the information or conclusions in this report. Oliver Wyman accepts no liability for any loss arising from any action taken or refrained from as a result of information contained in this report or any reports or sources of information referred to herein, or for any consequential, special or similar damages even if advised of the possibility of such damages.

This report may not be sold without the written consent of Oliver Wyman.