

# LA GARANTIE PRIX BAS

EST-ELLE EFFICACE, ET DEVRIEZ-VOUS EN AVOIR UNE ?



La garantie prix bas est une composante de plus en plus fréquente de la stratégie commerciale de nombre de distributeurs. Mais est-elle vraiment efficace ? Sur des marchés où la concurrence sur les prix se renforce et où les différentes formes de commerce omni-canal prennent un poids grandissant, on comprend aisément pourquoi les distributeurs établis et leaders souhaitent délivrer un message « discount » clair. Mais garantir un alignement de ses prix sur ceux de la concurrence peut être très coûteux et parfois rendre moins claire la communication des autres éléments du positionnement de l'enseigne.

Ce court document décrit trois manières différentes d'utiliser la garantie prix bas avec efficacité :

1. Renforcer un [leadership sur les prix](#)
2. Favoriser l'[attractivité](#) de l'enseigne et la [conversion](#) de clients potentiels en clients
3. Souligner la [compétitivité globale](#) d'une stratégie valeur combinant des prix compétitifs en fond de rayon, des promotions et autres avantages

## RENFORCER UN LEADERSHIP SUR LES PRIX

Une garantie prix bas s'appliquant à tous et sans condition permet de marteler le message discount : « personne ne nous battra jamais sur les prix ».

Elle aide également à conserver son leadership sur les prix à moindre coût opérationnel : comme il est quasi impossible de suivre au quotidien tous les changements de prix, promotions ou offres spéciales de tous ses concurrents, la garantie prix bas fait réaliser une partie du travail de comparaison par les consommateurs.

Adopter une position aussi agressive et proactive sur les prix peut renforcer la crédibilité d'un distributeur lorsque celui-ci est réellement le moins cher du marché, tout en adressant à ses concurrents une déclaration d'intention claire qui découragera les stratégies commerciales agressives. Pour tout autre acteur, le coût et le risque peuvent être élevés. Les distributeurs dont le modèle économique est centré sur le discount et repose sur des coûts très bas peuvent pratiquer avec succès ce type de garantie sur les prix. Il s'agit notamment des acteurs 'EDLP', des discounters et de certains sites de vente en ligne.

Pour des enseignes qui pratiquent des prix bas mais sans nécessairement être leaders en prix, ce peut être une façon efficace de « brouiller » le message de l'enseigne leader en prix et de ne pas lui « abandonner » la communication sur le terrain du prix.

## FAVORISER L'ATTRACTIVITÉ DE L'ENSEIGNE ET LA CONVERSION DE CLIENTS POTENTIELS EN CLIENTS

Dans les secteurs de la distribution où les consommateurs tendent à effectuer des recherches sur les produits et les prix avant d'acheter, la garantie prix bas peut attirer leur attention, et contribuer à motiver le passage à l'acte d'achat, avec un message « si nous ne sommes pas les moins chers, nous nous alignerons sur ceux qui le sont ». Ce type de garantie vise à réduire l'importance du prix dans le choix des clients et à l'amener à privilégier d'autres éléments tels que la proximité, la richesse de l'assortiment ou la possibilité de toucher les produits. L'idée est également de contribuer à convertir les adeptes du « showrooming » en acheteurs.

Ce type de garantie est particulièrement précieux pour les grandes surfaces spécialisées. Dans bien des secteurs, la menace « e-commerce » signifie que le prix le plus bas est clé pour emporter la vente. Mais aligner tous ses prix sur des concurrents plus soucieux d'asseoir leur part de marché à long terme que d'engranger du résultat dès maintenant est la meilleure façon de déclencher une guerre des prix destructrice de valeur. Une stratégie consistant à se positionner légèrement au-dessus du marché, renforcée par une garantie prix bas, est un bon moyen de conserver son attractivité et son taux de conversion tout en maintenant des marges viables. Cela permet dans le même temps de retirer une marge additionnelle des consommateurs moins sensibles au prix.

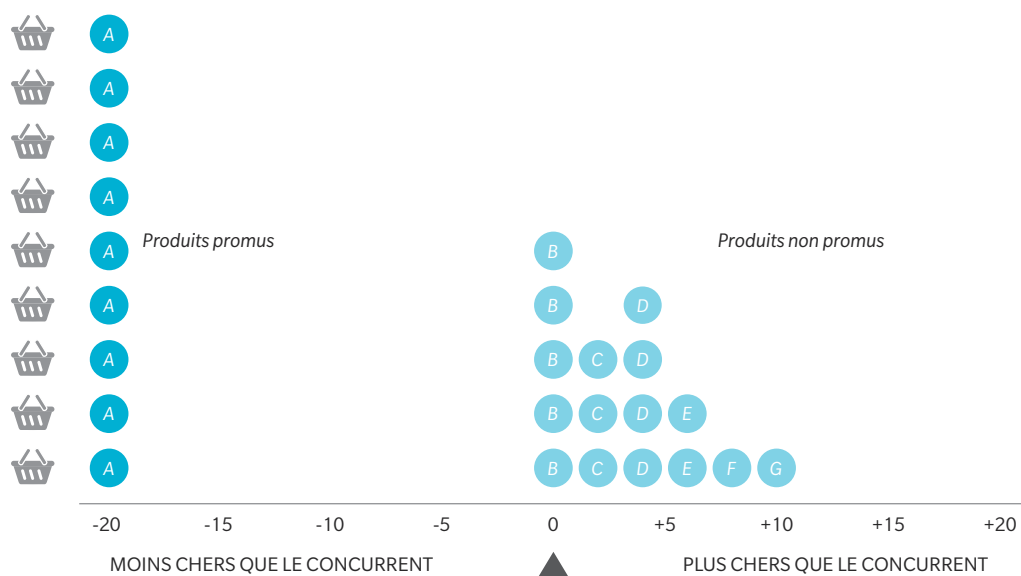
Naturellement, une telle approche comporte des risques. Des prix structurellement plus élevés que le marché peuvent saper votre statut « d'enseigne de préférence », même avec une garantie prix bas. Les clients qui comparent cesseront peut-être de considérer votre enseigne si elle est systématiquement plus chère, alors que la mise en place de la garantie les aura encouragés à examiner vos prix de plus près. En conséquence, vos prix de fond de rayon doivent demeurer très proches des prix de marché et les avantages que vous apportez sur d'autres aspects de votre proposition client doivent être clairs.

## COMMUNIQUER SUR SA COMPÉTITIVITÉ GLOBALE

Beaucoup d'enseignes à offre large, alimentaires, non alimentaires ou mixtes, adoptent des stratégies commerciales qui combinent des prix de fond de rayon compétitifs mais porteurs de marge et une activité promotionnelle soutenue. Cette stratégie généralement appelée 'high-low' aboutit à un positionnement prix moins bon que celui des concurrents 'EDLP' (à prix bas tous les jours). Le message clé est dès lors le suivant : « nous ne sommes peut-être pas le moins cher sur tous les articles, mais l'ensemble de vos achats chez nous est aussi bon marché ou même moins cher que chez les concurrents ».

Pour ces distributeurs, la garantie prix bas appliquée au panier plutôt qu'à la référence peut s'avérer efficace pour construire une perception prix attractive. Toutes choses égales par ailleurs, notre expérience suggère cependant qu'un euro investi sur le fond de rayon a deux fois plus d'impact sur la perception prix à long terme d'une enseigne qu'un euro investi en promotion. Mais une garantie prix bas comparant le coût global d'un panier au même panier chez un concurrent aide à communiquer la valeur réelle de l'investissement promotionnel.

**ILLUSTRATION 1: PARCE QU'UNE STRATÉGIE 'HIGH-LOW' S'ACCOMPAGNE D'UN NOMBRE IMPORTANT D'ARTICLES EN PROMOTION, L'ENSEIGNE PEUT ATTEINDRE, SUR SON PANIER COMPLET, LA PARITÉ DES PRIX AVEC DES CONCURRENTS « MOINS CHERS ».**



Sur la base d'une comparaison à la référence, ce distributeur est presque 2 % plus cher que son concurrent. Mais l'effet des promotions fait que les deux enseignes sont au même niveau de prix sur le panier moyen.

Ce type de comparaison donne également un « bonus » aux adeptes des stratégies 'high-low' : les achats de leurs clients s'orientent vers les produits qu'ils mettent en avant plutôt que vers ceux promus par leurs concurrents. Sur ces articles, la comparaison des prix leur est plus favorable ce qui améliore la comparaison entre le prix des paniers, comme le montre l'illustration 1, et correspond effectivement à la réalité de l'expérience de leurs clients. Dans de telles circonstances, une garantie sur le panier peut être tout à fait pertinente et améliorer l'image prix. Est-elle complexe à mettre en œuvre ? Cela dépend en grande partie des systèmes en place chez le distributeur qui s'engage sur ce type de garantie.

## CONCLUSION

La garantie prix bas peut être précieuse dans de nombreux secteurs de la distribution, surtout si l'on tient compte de la plus grande transparence sur les prix amenée par l'information disponible en ligne et le commerce électronique. Mais sa pertinence n'est pas toujours avérée et elle peut engendrer au final des coûts significatifs sans produire réellement de ventes additionnelles. Si elle constitue un bon moyen de tirer de la valeur d'un environnement complexe et omni-canal, la garantie prix bas est plus abordable et viable lorsque sa crédibilité provient d'une stratégie commerciale déjà compétitive au départ. Dans le cas contraire, le risque est qu'elle finisse par être coûteuse au point de saper d'autres aspects de la proposition client, voire qu'elle dégrade l'image prix en attirant l'attention sur une faiblesse de l'enseigne.

## 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)

## POUR PLUS D'INFORMATIONS

MATTHEW ISOTTA  
Global Retail Practice Leader  
[matthew.isotta@oliverwyman.com](mailto:matthew.isotta@oliverwyman.com)  
+971 4425 7026

JAMES BACOS  
EMEA 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 & 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 & Turkish Retail Practice Leader  
[riccardo.trentini@oliverwyman.com](mailto:riccardo.trentini@oliverwyman.com)  
+39 02 305 771

Copyright © 2013 Oliver Wyman

Tous droits réservés. Ce rapport ne saurait être reproduit ou communiqué, en tout ou partie, sans l'accord écrit d'Oliver Wyman et Oliver Wyman ne saurait être tenu pour responsable à quelque titre que ce soit pour les actes de tierces personnes en découlant.

Les informations et opinions contenues dans ce rapport ont été préparées par Oliver Wyman.

Ce rapport ne saurait se substituer aux conseils individualisés de professionnels sur la manière dont une institution financière particulière devrait exécuter sa stratégie. Ce rapport n'est pas un conseil d'investissement et ne doit pas être utilisé pour les besoins d'un tel conseil d'investissement ou comme un substitut à la consultation de comptables professionnels ou de conseils fiscaux, juridiques ou financiers. Oliver Wyman a pris toutes les précautions pour utiliser des informations et analyses fiables, à jour et exhaustives, mais toutes ces informations sont fournies sans aucune garantie quelle qu'elle soit, expresse ou implicite.

Oliver Wyman décline toute obligation de sa part de mettre à jour les informations ou conclusions contenues dans ce rapport. Oliver Wyman n'assume aucune responsabilité pour toute perte qui résulterait de toute action ou abstention décidée en conséquence des informations contenues dans ce rapport ou dans tous autres rapports ou sources d'information auxquels il fait référence, ou pour tout dommage direct, accessoire ou similaire même dans l'hypothèse où il aurait été mis en garde sur le risque d'occurrence de tels dommages.

Ce rapport ne peut être vendu sans l'accord écrit d'Oliver Wyman.