

« Valeur consommateur »
la vision partagée des
industriels et des distributeurs

Création, gestion et mesure

Avant-propos

Au cours des 5 premières années d'ECR France, l'énergie des distributeurs et des industriels a été mobilisée à la réduction des coûts inutiles sur la chaîne globale d'approvisionnement, ceux qui détruisent de la valeur, et, dans le domaine de la gestion de la demande à la recherche de l'efficacité conjointe des promotions et des lancements de nouveaux produits.

Les fondations étant jetées, notre attention s'est focalisée sur le cœur de l'ECR : le Consommateur, à l'origine des performances des marchés, des marques et des enseignes.

ECR Europe a ouvert la voie avec ses travaux « How to implement consumer enthusiasm » et « Consumer value measurement ».

Aujourd'hui les consommateurs n'achètent plus seulement des produits avec des caractéristiques physiques ou objectives ; ils choisissent la combinaison du produit, de son environnement d'achat, du contexte de services et solutions associés et de l'ambiance du magasin.

Sur quels éléments se bâtit la préférence des clients ? Comment comprendre les degrés de satisfaction des consommateurs ? Quelle opportunité y a il pour un industriel et un distributeur à travailler ensemble pour créer de la valeur pour les consommateurs ?

Ce manuel a pour objet de nous interroger sur les attentes des consommateurs, leur satisfaction et les processus d'achat afin de les intégrer dans nos réflexions et plans d'action communs. Il met en perspective plusieurs concepts de l'ECR et ouvre sur de nouvelles approches des consommateurs que l'évolution des technologies de l'information et la volonté de partage rendent possibles.

Paris, le 3 octobre 2002

Hubert PATRICOT
COCA COLA Entreprise SA

Michel GALLO
SYSTEME U Centrale nationale
Coprésidents d'ECR France

Comité de rédaction

Copilotes du groupe de travail

Gervaise RIT-LOSSERAND
Sophie BLUM

Groupe CASINO
PROCTER & GAMBLE

Comité de rédaction

Sophie POYET
Géraldine FOUQUE
Olivier LABASSE
Alexandre AFTALION
Gervaise RIT-LOSSERAND
Sophie BLUM
Gérald DE NANTEUIL

Brasseries HEINEKEN
ECR France
ECR France
NESTLE France
Groupe CASINO
PROCTER & GAMBLE
SCHWEPPES France

Pour plus d'informations, contacter :

Géraldine FOUQUE ou Olivier LABASSE
12, rue Euler 75 008 Paris
Téléphone : 01 56 89 89 30 - Télécopie : 01 56 89 89 33
E-mail : ecr.france@wanadoo.fr
Site Internet : www.ecr-france.org

Remerciements

Nos remerciements vont aux participants :

Elodie MICHAUD	BALLANTINE'S
Jan VLEMINCKX	BEIERSDORF
Olivier KAPARIS	BESTFOODS France
Michel de L'EPREVIER	BONGRAIN
Sophie POYET	Brasseries HEINEKEN
Carole COURET	Brasseries KRONENBOURG
Christophe LUNEAU	CANDIA CEDILAC
Patrice PEROSA	CORA
Hugues ROUSSEAU	DANONE
Julie THOMAS	DOUWE EGBERTS
Bruno BAUDUIN	EVIAN VOLVIC
Valérie CALVEZ	EVIAN VOLVIC
Emmanuelle LACHENAIT	GEORGIA PACIFIC
Joëlle GLOAGUEN	GILLETTE France
Benoît CORNU	Groupe CASINO
Gervaise RIT-LOSSERAND	Groupe CASINO
Angela ALTES	HENKEL France
Marie-Sophie PAMART	HENKEL France
Stéphane GRIPON	KRAFT FOODS France
Valérie BESNIER	LESIEUR
Valérie HAVARD	LESIEUR
Audrey VILLATTE	LESIEUR
B. PATERNAULT	L'OREAL
Marie-Laure PONS	L'OREAL
Christian CATOIA	LUSTUCRU
Katia FIORENTINO	LUSTUCRU
Carol de LARGENTAYE	MAPA SPONTEX
Eric DESTOMBES	MAPA SPONTEX
Lionel FLASSEUR	MASTERFOODS
Christophe CHEVALIER	MOET HENNESSY UDV
Matthieu QUENARD	MOET HENNESSY UDV
Philippe VIDAL	MOET HENNESSY UDV
Alexandre AFTALION	NESTLE France
Pascal CHANTRAINE	NESTLE France
Florence FRAPPA	NESTLE France
Gilles FRAYSSE	NESTLE France
Pascal LEBAILLY	NESTLE France
Frédérique COUTURIER	PERNOD SA
Frédérique THUREAU	PRINTEMPS
Sophie BLUM	PROCTER & GAMBLE
Dominique LE CASTRAIN	SCA HYGIENE PRODUCTS
Gérald DE NANTEUIL	SCHWEPPES France
Gérard GALLO	TELEMARKET
Emmanuel DE SALVE	UBF - AMORA MAILLE
Hervé LAUREAU	UBF - AMORA MAILLE
Anne THIRION	UBF - AMORA MAILLE
Martine DESVIGNES	VANIA EXPANSION SNC
Henri ROLLIN	YOPLAIT

Sommaire

AVANT-PROPOS	1
COMITE DE REDACTION.....	2
REMERCIEMENTS.....	3
1. OBJECTIFS.....	5
1.1. <i>OBJECTIF DU GROUPE DE TRAVAIL.....</i>	<i>5</i>
1.2. <i>OBJECTIFS DU MANUEL</i>	<i>6</i>
1.3. <i>A QUI S'ADRESSE CE MANUEL ?.....</i>	<i>7</i>
2. CONTEXTE	8
2.1. <i>UN CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE EN EVOLUTION</i>	<i>8</i>
2.2. <i>UN REFERENTIEL COMMUN INDUSTRIEL – DISTRIBUTEUR ; LES CARTES DE MATURETE ECR.....</i>	<i>10</i>
2.3. <i>LA COMPREHENSION DU CONSOMMATEUR COMME PRE REQUIS A LA CREATION DE VALEUR</i>	<i>11</i>
3. DEFINITION D'UN LANGAGE COMMUN.....	12
3.1. <i>SATISFAIRE LES ATTENTES DES CONSOMMATEURS.....</i>	<i>12</i>
3.2. <i>VALEUR CONSOMMATEUR.....</i>	<i>12</i>
3.3. <i>COMMENT CREER DE LA VALEUR POUR LES CONSOMMATEURS ?</i>	<i>12</i>
3.4. <i>QUELLE APPROCHE POUR MESURER LA VALEUR CONSOMMATEUR ?</i>	<i>12</i>
3.5. <i>INDICATEURS CLES DE PERFORMANCE (ICP).....</i>	<i>14</i>
3.6. <i>LE PERIMETRE DE TRAVAIL COMMUN ; LA CATEGORIE.....</i>	<i>16</i>
4. CHAMPS D'APPLICATION ET ENJEUX.....	17
5. COMMENT DEMARRER ? MODE OPERATOIRE.....	19
5.1. <i>PRE-REQUIS</i>	<i>19</i>
5.2. <i>CATEGORY MANAGEMENT.....</i>	<i>19</i>
5.3. <i>MODE OPERATOIRE D'UNE DEMARCHE INTEGREE CONJOINTE</i>	<i>20</i>
5.4. <i>LES PROJETS CLES</i>	<i>21</i>
6. PERSPECTIVES.....	26
7. ANNEXES.....	27
8. BIBLIOGRAPHIE.....	30

1. Objectifs

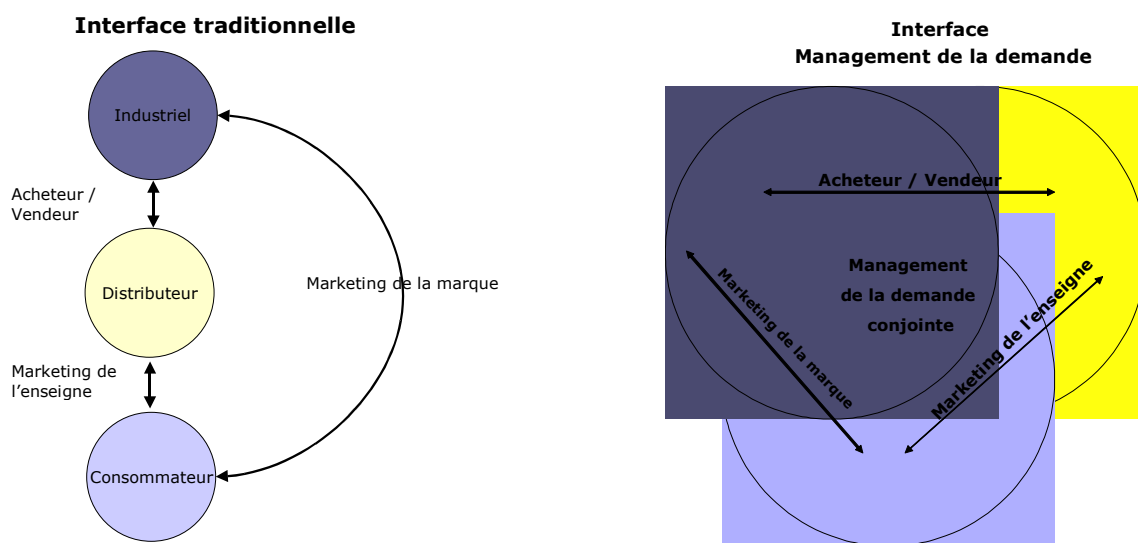
1.1. Objectif du groupe de travail

L'objectif du groupe de travail est d'appréhender la création de valeur dans la relation industriel-distributeur à travers le prisme du consommateur, pour aboutir à une méthode commune de construction de plans d'action qui intègrent la vision consommateur à toutes les étapes clés de la réflexion.

1.1.1. La vision ECR du management de la demande englobe 6 dimensions :

- la définition d'une stratégie claire ;
- la mise en place des procédures organisationnelles et fonctionnelles permettant le développement de la stratégie ;
- la création d'un outil de gestion adapté à la mesure des performances ;
- la disponibilité des supports technologiques ;
- la préparation de l'organisation de l'entreprise à la mise en place de la stratégie de la demande ;
- la clarification de ses relations commerciales.

1.1.2. Le partage de cette vision modifie l'interface industriel - distributeur

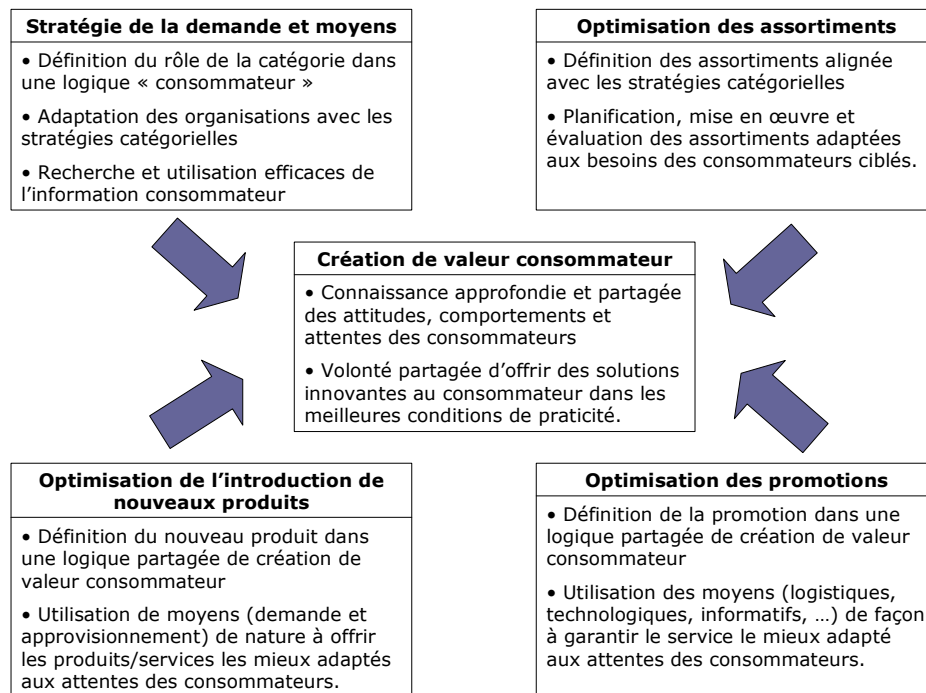


Avoir le « bon » produit dans le « mauvais » point de vente signifie que beaucoup de consommateurs potentiels ne verront même pas le produit.

Avoir le « mauvais » produit dans le « bon » point de vente conduit au mieux à frustrer les consommateurs fidèles à ce point de vente.

La vision commune permet de comprendre les attentes des consommateurs et de répondre aux besoins des « shoppers »

1.1.3. La relation industriel-distributeur doit s'accorder dans la perspective de la création de valeur consommateur



Des "boîtes à outils" ont déjà été développées pour certaines de ces activités par d'autres groupes de travail, sous forme de manuels, en particulier dans le cadre de l'optimisation des promotions¹, dans celui de l'optimisation de l'introduction de nouveaux produits² (ECR France) et dans celui de l'optimisation de l'assortiment (ECR Europe).

1.2. Objectifs du manuel

Le manuel répond à 4 objectifs :

- Sensibiliser au concept de « valeur consommateur » ;
- Définir un langage commun ;
- Proposer une méthodologie partagée ;
- Contribuer à la formation.

Il se veut : simple, facilement actionnable, accessible avec plusieurs niveaux de mise en œuvre.

Il doit aider à se poser les bonnes questions et répondre à trois interrogations : qu'est-ce que la valeur consommateur ? Pourquoi en créer ? Comment ne pas en détruire ?

¹ Optimisation des promotions, bonnes pratiques et ICP, Pricewaterhousecoopers / ECR France, octobre 1998

² Optimisation de l'introduction de nouveaux produits, bonnes pratiques et ICP, Pricewaterhousecoopers / ECR France, mars 1999.

1.3. A qui s'adresse ce manuel ?

La création de valeur pour le consommateur est une priorité pour tous les comités de direction qui souhaitent motiver l'ensemble des acteurs des processus « demande » et « supply chain » de leurs entreprises.

Ce manuel est destiné à tout ceux qui ont pour ambition d'améliorer la satisfaction des consommateurs et de les fidéliser. Il s'adresse aux opérationnels, à l'encadrement, et en particulier :

- côté industrie : aux category managers, responsables merchandising, vendeurs, comptes clés, directeurs d'enseignes, responsables des services client, directions marketing, études, commerciales, ...
- côté distribution : aux chefs de rayon, chefs de secteur, directeurs de magasin, responsables régionaux et nationaux des achats, category managers, responsables merchandising, direction marketing enseigne, ...

2. Contexte

2.1. Un contexte socio-économique en évolution

2.1.1. Le secteur des biens de consommation soumis à une forte concurrence

Les changements de comportements des consommateurs et l'intensité de la concurrence d'autres secteurs ont un impact fort sur la filière industrie-commerce des produits de consommation.

Les dépenses des ménages diminuent en valeur absolue ou relative pour plusieurs marchés des produits de grande consommation basiques pour lesquels la part du budget familial qui leur est consacrée décline. La stagnation du revenu disponible, l'augmentation des prélèvements sociaux, l'augmentation des dépenses de santé et d'habitation, la concurrence d'autres circuits de consommation (près de la moitié du budget nourriture est dépensée à l'extérieur du foyer) ; l'augmentation du temps disponible, le développement des activités de loisirs et l'influence des mass média amènent les consommateurs à s'intéresser à d'autres secteurs que celui des produits de grande consommation traditionnels.

2.1.2. Un profil des consommateurs en évolution

La population européenne vieillit : 80 millions de consommateurs auront plus de 65 ans en 2020 contre 45 millions en 1988 (20% des européens versus 13%).

Le pourcentage de foyer composé d'une seule personne augmente : 30% en 2000 contre 22% des foyers en 1992.

En France, la proportion de personnes seules a doublé en 30 ans passant de 6,1% à 12,6% de la population : 7,4 millions de personnes vivent seules.

Au cours des dernières décennies, les besoins et les attentes des consommateurs se sont progressivement modifiés du fait des changements démographiques et de l'évolution des modes de vie : la connaissance des consommateurs doit sans cesse être actualisée.

2.1.3. Le temps passé à faire des courses n'est plus gratifiant

Le ravitaillement hebdomadaire en grande surface n'est plus considéré comme la sortie distrayante et la durée moyenne des courses dans un magasin est passée de 35 minutes à 21 minutes entre 1984 et 1996.

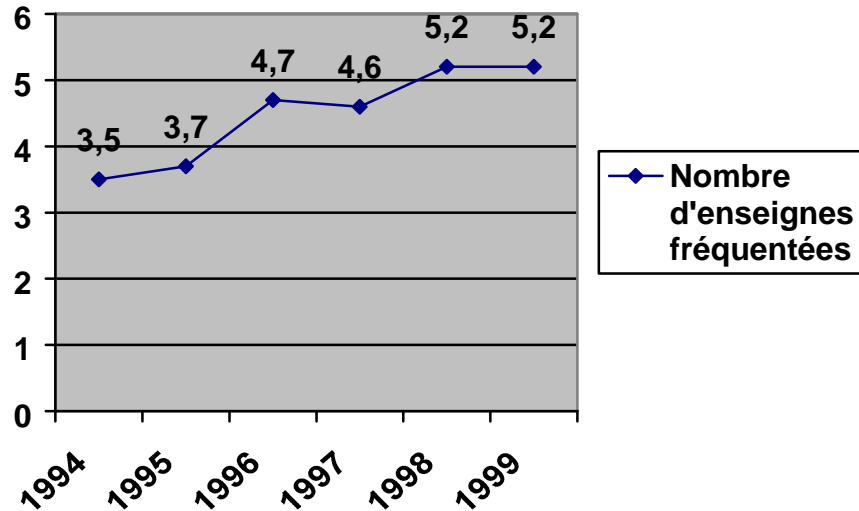
Malgré les 35 heures, les Français sont de plus en plus nombreux à se dire pressés par le temps ou manquant de temps. Les gens recherchent un meilleur équilibre entre travail et loisir et le temps libre est consacré à d'autres activités que le ravitaillement.

Les consommateurs ne sont plus totalement satisfaits de leur expérience d'achat actuelle. Il y a une demande accrue de services et de praticité.

Les changements dans les habitudes des consommateurs doivent modifier les comportements des industriels et des distributeurs.

2.1.4. Les consommateurs sont de plus en plus zappeurs

Le nombre d'enseignes fréquentées par les acheteurs (ou shoppers) augmente régulièrement :

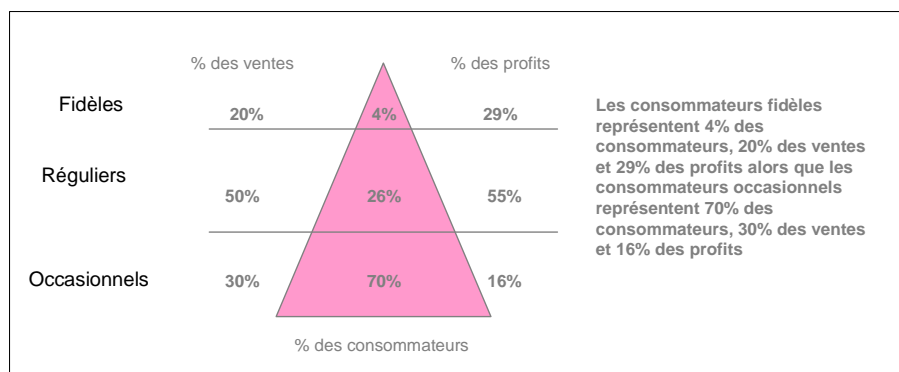


Ainsi le taux de mixité entre les enseignes est de plus en plus fort comme le montre l'évolution du pourcentage des ménages clients d'une enseigne fréquentant une enseigne concurrente :

	Enseigne A		Enseigne B		Enseigne C	
	97	99	97	99	97	99
Enseigne A	100%	100%	42,2%	↗ 50,2%	36,8%	↗ 51%
Enseigne B	27,1%	↗ 39,9%	100%	100%	22,8%	↗ 38,8%
Enseigne C	48,1%	↗ 58,5%	46,3%	↗ 56,1%	100%	100%

2.1.5. La fidélisation devient un enjeu majeur des entreprises

La fidélisation des clients et des consommateurs est la voie la plus prometteuse de pérennité et de prospérité des entreprises :



Les clients fidèles et réguliers représentent 30% du trafic total et 70% des ventes totales d'un magasin :

Qui sont les consommateurs à forte contribution ? Que souhaitent-ils ?

Comment mesurer leur satisfaction ?

Quelles pratiques doivent être suivies pour optimiser cette contribution ?

Comment créer l'enthousiasme des consommateurs ?

Quelles alliances permettent d'augmenter la valeur consommateur ?

2.1.6. Le développement des technologies d'information et des sources de collecte

Les données disponibles sont de plus en plus nombreuses et collectées par les distributeurs, les industriels et les panélistes. Les capacités de traitement se sont considérablement accrues.

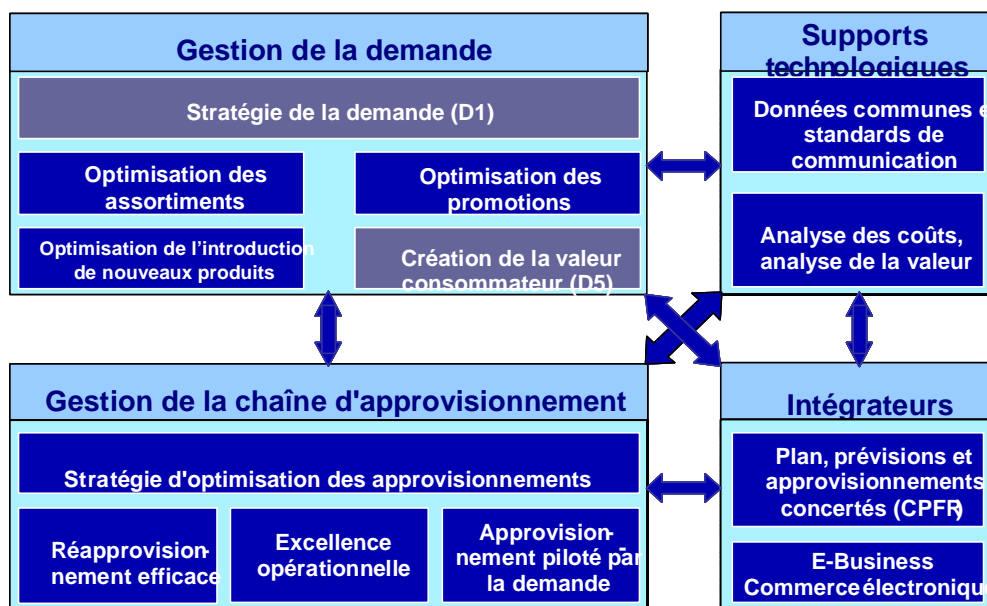
2.2. Un référentiel commun industriel – distributeur : les cartes de maturité ECR

Les cartes de maturité³ ECR constituent le langage commun mondial des industriels, des distributeurs, des fournisseurs de matières premières et d'emballages et des prestataires logistiques. Elles sont utilisées comme outil de développement interne d'une entreprise ou comme référentiel dans la conduite de plans d'actions conjoints avec des partenaires commerciaux.

2.2.1. Vision globale

Treize concepts majeurs sont définis mondialement par l'ensemble des organismes ECR. Ils sont répartis en quatre domaines :

- la gestion de la demande
- la gestion de la chaîne d'approvisionnement
- les supports technologiques
- les intégrateurs



La gestion de la demande regroupe l'ensemble des activités optimisant la relation produit-consommateur.

³ « Les cartes mondiales de maturité ECR » en version française (2002) ou www.ecr-france.org ou en version anglaise www.globalscorecard.net

2.2.2. Gestion de la valeur consommateur

La gestion de la valeur consommateur est l'un des 4 critères de la stratégie de la demande et sa définition fait partie du langage commun des cartes de maturité.

Stratégie de la demande et moyens (concept D1)

Critère de maturité	Définition
Vision stratégique : gestion de la valeur consommateur	Le principe que la création de la valeur consommateur doit être le fondement des décisions et actions commerciales. Tous les plans d'action et toutes les stratégies en découlent.
Vision stratégique : gestion par catégorie (category management)	<i>La stratégie respecte les principes du category management, selon lesquels les décisions doivent se fonder sur une "vision consommateur" des catégories.</i>
Hommes et organisation	<i>Degré d'adaptation de l'entreprise (structure, gestion du savoir, ressources humaines, politiques de gestion des compétences et de rémunération) à une stratégie et une gestion orientées consommateur.</i>
Gestion de l'information	<i>Utilisation des technologies de l'information pour analyser les données consommateur et mesurer la performance de la catégorie / du circuit / de l'enseigne en support aux processus de category management et de gestion de la valeur consommateur.</i>

2.2.3. Création de la valeur consommateur

La création de valeur consommateur est le cinquième concept (D5) de la « gestion de la demande », dont la carte complète figure en annexe 1.

Elle identifie 3 critères de la création de valeur consommateur :

- connaissance du consommateur
- nouvelles réponses au consommateur
- accès au consommateur / canaux

Création de la valeur consommateur (concept D5)

Critère de maturité	Définition
Connaissance du consommateur	<i>Les "informations consommateur" sont collectées et partagées pour construire les relations avec les clients (ie. l'acheteur et/ou l'utilisateur final) et pour améliorer l'offre de produits et de services, en utilisant les sorties de caisses, les mesures de fidélité et les études consommateurs.</i>
Nouvelles réponses au consommateur	<i>De nouvelles offres résultent du besoin de créer des solutions inédites au-delà du couple produit x canaux traditionnel. Des alliances sont nouées avec des partenaires commerciaux pour mettre à disposition du consommateur des solutions complètes.</i>
Accès au consommateur / canaux	<i>Le développement de nouveaux accès au consommateur dans les meilleures conditions de praticité. Ces accès peuvent être soit des canaux classiques mais pour de nouveaux marchés, soit des canaux totalement nouveaux.</i>

2.3. La compréhension du consommateur comme pré requis à la création de valeur

« Le consommateur change ; si nous ne nous adaptons pas ensemble, notre secteur d'activité deviendra un désert... L'enjeu de notre secteur d'activité est de soutenir le développement des marges de l'industrie et du commerce tout en diminuant les prix pour le consommateur en devenant plus réceptif à ses attentes et en améliorant la collaboration et l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement. » (Antony BURGMANS, co-président d'UNILEVER, co-président d'ECR Europe)

L'enjeu majeur de la relation industriel – distributeur est la création de valeur ; celle-ci nécessite une connaissance approfondie et partagée des attitudes et comportements des consommateurs et acheteurs (shoppers) et de l'évolution de leurs attentes.

3. Définition d'un langage commun

3.1. Satisfaire les attentes des consommateurs

Attentes des consommateurs : ce sont les souhaits et besoins de nature émotionnelle et fonctionnelle que les consommateurs souhaitent voir satisfaits par les produits qu'ils achètent et/ou par les circuits dans lesquels ils choisissent d'acheter ces produits.

Le groupe de travail replace cette définition dans une perspective consommateur : "Je suis satisfait d'acheter ce produit / ce service dans ce magasin à ce prix car l'ensemble (la globalité de cette offre) répond à mes attentes et je renouvellerai mon achat (fidélisation)".

3.2. Valeur consommateur

La satisfaction des attentes des consommateurs est le moyen d'appréhender le concept de valeur consommateur.

La valeur consommateur est définie selon deux perspectives :

- dans la vision du consommateur, comme la valeur que l'entreprise lui délivre
- dans la vision de l'entreprise comme celle qu'elle reçoit des consommateurs.

Les sociétés qui offrent le plus de valeur aux consommateurs ont le plus de chances d'être récompensées par les consommateurs.

3.3. Comment créer de la valeur pour les consommateurs ?

« Offrir des réponses, rationnelles et émotionnelles, adaptées aux besoins individuels des consommateurs et qui améliorent en permanence leur qualité de vie au quotidien. »

Source : ECR Europe

« A partir de la compréhension des attentes des consommateurs et des comportements d'achat en magasin, apporter des solutions (produits ou services) qui permettent d'améliorer leur expérience d'achat, de satisfaire pleinement leurs attentes dans des conditions de confort et d'agrément. »

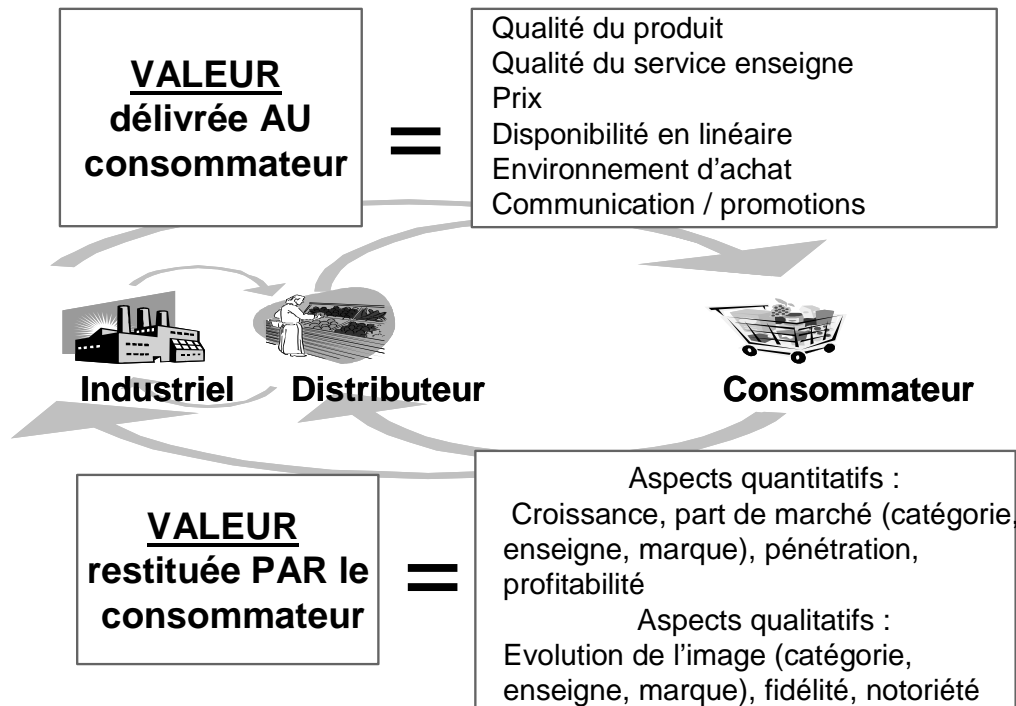
Proposition complémentaire du groupe de travail

3.4. Quelle approche pour mesurer la valeur consommateur ?

La création de valeur peut se concrétiser par l'augmentation de la demande et/ou par la réduction des coûts non valorisés par le consommateur.

Les deux perspectives de la valeur consommateur peuvent être approfondies : la valeur délivrée par les entreprises (actions) et la valeur reçue des consommateurs (réactions).

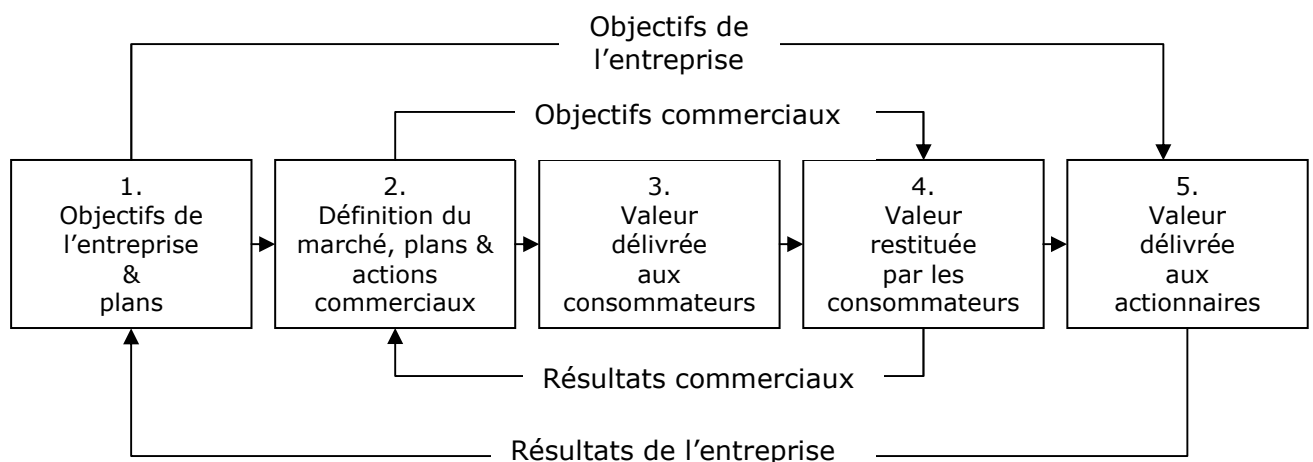
3.4.1. La valeur délivrée au consommateur et la valeur restituée par le consommateur



La valeur délivrée au consommateur se mesure par la (part de) « présence à l'esprit » (share of mind) que le produit et/ou le circuit obtiennent auprès d'un groupe de consommateurs ciblé.

La valeur restituée par les consommateurs se mesure par la « part de porte-monnaie » qu'ils consacrent à ce produit et/ou à cette enseigne.

ECR Europe recommande aux entreprises d'utiliser le schéma suivant de la mesure de la valeur consommateur de façon à structurer leur approche de cette notion :



Source : ECR Europe, « Consumer value measurement »

3.5. Indicateurs clés de performance (ICP)

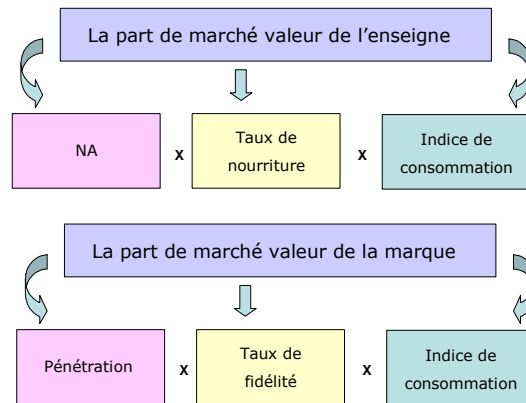
3.5.1. Les indicateurs quantitatifs

La part de marché et sa constitution sont des indicateurs quantitatifs de mesure de création de valeur pour les consommateurs.

Pour mémoire, la part de marché telle que mesurée par les panels « consommateur ⁴» peut se décomposer en :

- la pénétration (ou NA - nombre d'acheteur, ...) : % de foyers ayant acheté la marque au moins une fois au cours de la période considérée ou % des ménages français ayant fréquenté l'enseigne au moins une fois au cours de la période considérée
- le taux de fidélité (ou taux de nourriture) : c'est la part de marché d'une marque chez les acheteurs de cette marque sur la période, soit la part dans les achats ou part de marché d'une enseigne chez ses clients ;
- l'indice de consommation : consommation totales des acheteurs de la marque ou sommes dépensées toutes enseignes confondues par les clients d'une enseigne, comparées aux sommes dépensées en moyenne par les ménages.

Illustration :



3.5.2. Les indicateurs qualitatifs

Les indicateurs clés correspondent en général à des comportements constatés, mais il est utile d'identifier des indicateurs qualitatifs liés aux attitudes des consommateurs car ils expliqueront ou seront précurseurs de l'évolution de la part de marché. Quels sont les facteurs explicatifs de la fidélité d'un consommateur à un magasin ? Les critères de satisfaction et les attentes sont-ils les mêmes pour tous les consommateurs ?

⁴ Les panels consommateurs permettent d'expliquer la constitution de la part de marché ; c'est pourquoi nous ne développerons pas ici de la part de marché au sens des panels distributeurs ou magasins définie comme : $Pdm = \text{Ventes d'un produit} / \text{Ventes totales du marché (ou du segment, ...)}$

Ce que les consommateurs attendent le plus des enseignes

Europe – Les 5 réponses les plus citées	% dit comme extrêmement important	France – Les 5 réponses les plus citées	% dit comme extrêmement important
Le magasin est propre et bien tenu	71%	Le magasin est propre et bien tenu	81%
Le personnel est courtois et respectueux	69%	Le distributeur propose régulièrement des marchandises de bonne qualité	76%
Le distributeur propose régulièrement des marchandises de bonne qualité	67%	Le personnel est courtois et respectueux	76%
Les prix sont facilement repérables, les prix sont clairement indiqués	64%	Les prix sont facilement repérables, les prix sont clairement indiqués	71%
Vous pouvez toujours retourner les marchandises qui ne vous satisfont pas	60%	Le distributeur fournit d'excellents accès pour les personnes handicapées (rampe d'accès, ...)	71%

Source : *Searching for the global consumer : a European study of changing lifestyles and shopping behaviour*, Cap Gemini Ernst & Young, 2002

Ce que les consommateurs n'attendent pas des enseignes

Europe – Les 5 réponses les moins citées	% dit comme extrêmement important	France – Les 5 réponses les moins citées	% dit comme extrêmement important
Le distributeur offre des facilités financières (achat à crédit, facturation mensuelle, crédit, ...)	14%	Le magasin passe de la musique ou des vidéos qui améliorent l'expérience d'achat	19%
Vous recevez des appels téléphoniques ou des mails d'informations sur les promotions et les événements spéciaux	13%	Vous recevez des appels téléphoniques ou des mails d'informations sur les promotions et les événements spéciaux	17%
Le magasin passe de la musique ou des vidéos qui améliorent l'expérience d'achat	12%	Le distributeur offre des facilités financières (achat à crédit, facturation mensuelle, crédit, ...)	15%
Vous pouvez acheter par correspondance ou grâce aux mails	10%	Vous pouvez acheter par correspondance ou grâce aux mails	11%
Vous pouvez acheter via un site internet	7%	Vous pouvez acheter via un site internet	5%

Source : *Searching for the global consumer : a European study of changing lifestyles and shopping behaviour*, Cap Gemini Ernst & Young, 2002

En France, les clients d'une enseigne considérée comme magasin principal, sont différents de ceux d'une autre ; leurs attentes diffèrent en conséquence.

Exemples de critères de satisfaction pour un magasin :

- Fraîcheur des produits
- Gamme proposée
- Propreté du magasin
- Prix clairement indiqués
- Facilité d'accès
- Qualité de l'accueil (amabilité)
- Confort d'achat (fluidité, temps d'attente aux caisses, diminution du temps passé en rayon par le consommateur)

Les catégories de produit ont des implications vis-à-vis des consommateurs, des rôles, des affinités avec les enseignes différents.

Exemples de critères de satisfaction pour un produit

- Fraîcheur
- Confort d'achat, praticité (packaging, préhension, adaptation format, ...)
- Disponibilité
- Informations
- Innovation

Il convient de mesurer les attentes principales d'un consommateur, et d'y répondre pour qu'il se sente satisfait de faire ses courses dans le magasin considéré et qu'il y achète un produit d'une catégorie définie. La mesure de sa satisfaction à un instant précis et le suivi de son évolution dans le temps permettront d'évaluer la pertinence des plans d'action menés.

3.6. Le périmètre de travail commun : la catégorie

« Une catégorie est un groupe de produits / services distinct et gérable que les consommateurs perçoivent comme complémentaire et / ou substituable pour la satisfaction de leurs besoins »

Cette définition européenne est employée par tous les membres des ECR nationaux dans leurs travaux conjoints ; dans notre pays, « l'univers » est une maille d'analyse couramment utilisée par les services marketing des enseignes.

Le travail de définition d'une catégorie est une démarche conjointe à effectuer en binôme. Elle correspond à la vision d'un couple marque-enseigne.

Le rôle d'une catégorie peut varier d'une enseigne à l'autre en fonction de sa propre stratégie. Il est déterminé à travers le prisme du consommateur en situation d'achat (= shopper ou acheteur).

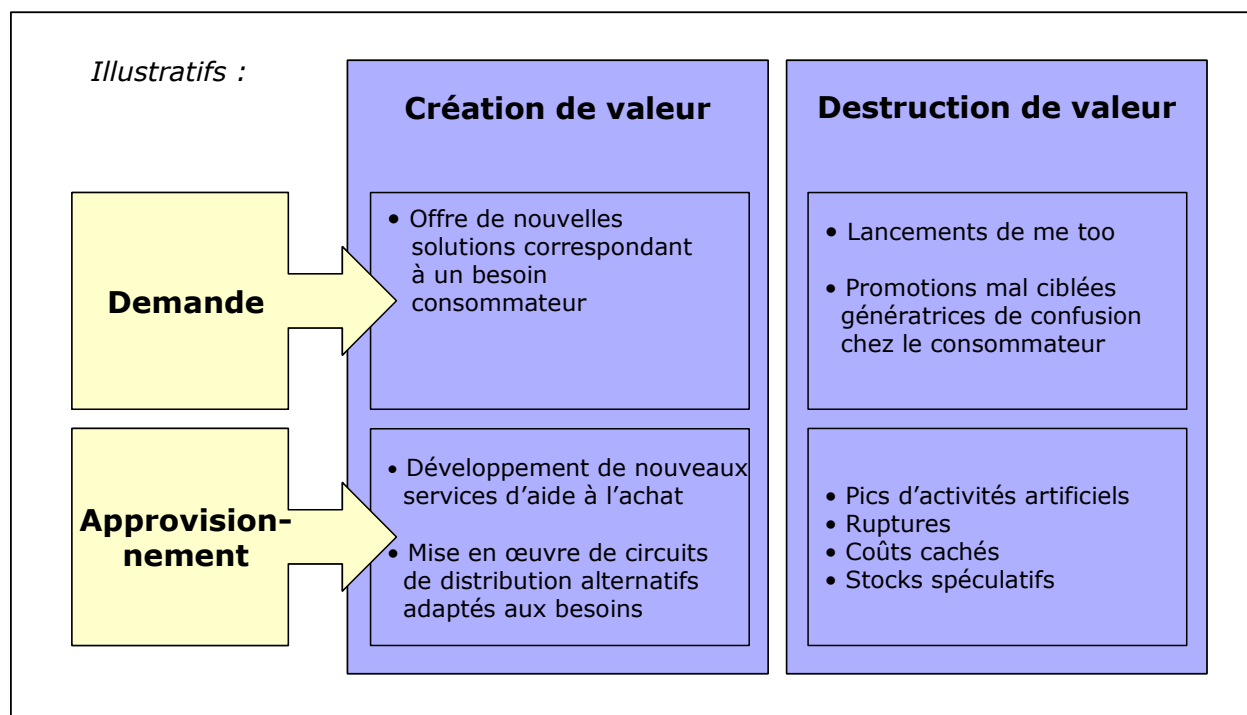
ECR Europe a déterminé, en 1997 dans les grilles de maturité ECR, **5 rôles-types** :

- **Destination** : être le choix préférentiel des consommateurs à l'intérieur de l'assortiment (rôle dévolu à un nombre limité de catégories) ;
- **Créateur de trafic** : fournir des raisons régulières et motivantes pour attirer les consommateurs irréguliers et fidèles à fréquenter le magasin ;
- **Créateur de transaction** : optimiser la valeur du panier moyen ainsi que les achats complémentaires des consommateurs fidèles mais également assurer la couverture des besoins quotidiens et / ou hebdomadaires des consommateurs irréguliers ;
- **Routine** : répondre aux besoins journaliers et / ou hebdomadaires des consommateurs irréguliers et fidèles ;
- **Convenience** (service) : répondre aux besoins réguliers des consommateurs fidèles.

Ces définitions figurant également dans les grilles de maturité ECR France de 1997, nous les avons rappelées ici bien qu'une deuxième approche, en 4 rôles-types, soit parfois utilisée depuis (voir annexe 2).

4. Champs d'application et enjeux

Selon les champs d'application, les enjeux liés à la gestion de la valeur consommateur se mesurent, en positif, en terme de création de valeur et, en négatif, en terme de destruction de valeur.



Si les enjeux de la création de valeur consommateur sont parfois difficiles à définir de manière directe, c'est lorsqu'elle se lit en négatif que la création de valeur est la plus compréhensible :

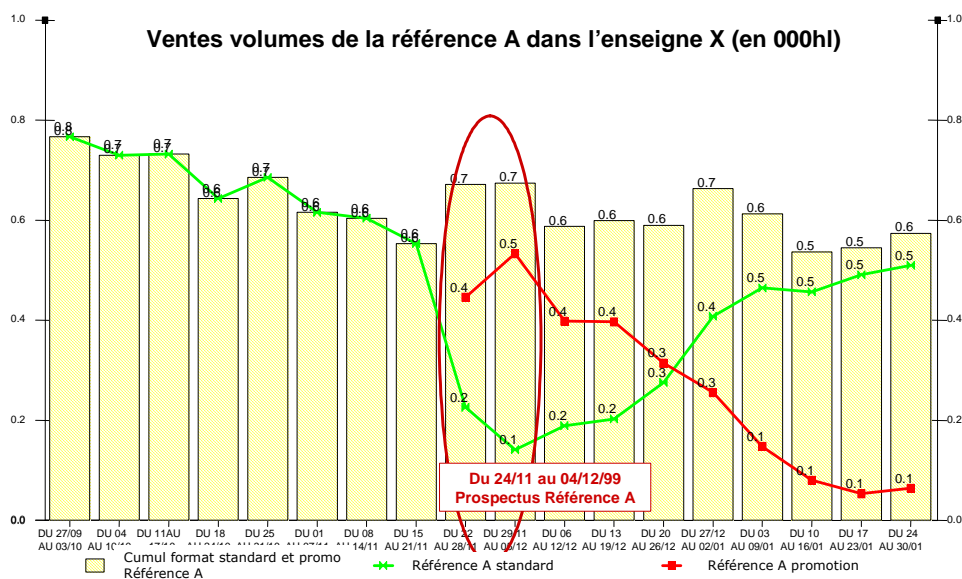
- promotions :
 - promotions pour des catégories inélastiques (20% des promos n'ont pas d'effet sur le volume)
 - promotions sans vente incrémentale
 - coût de complexité, coûts indirects élevés
 - trop de promotions qui brouillent les linéaires
 - promotions inadaptées à la cible
 - mécanismes promotionnels non adaptés aux objectifs
 - ruptures
 - plusieurs produits concurrents sur le même prospectus
- nouveaux produits :
 - absence d'innovation, me too
 - produits ne répondant à aucune attente consommateur et ne justifiant pas leur place en linéaire
 - mauvais mix
 - publicité mass media sans distribution numérique (insatisfaction des consommateurs qui ne trouvent pas le nouveau produit)
- assortiments⁵ :
 - produit inadapté au format du point de vente, à la zone de chalandise,
 - ruptures,

⁵ Voir manuel : "Efficient assortiment", ECR Europe / the Partnering group, 1998.

- linéaire:
 - ruptures
 - localisation du produit dans le magasin inadaptée (les consommateurs le cherchent dans un autre rayon)
 - surexposition, sous exposition
 - cannibalisation
 - mauvaise organisation
 - mauvais balisage
 - temps trop long pour faire les courses

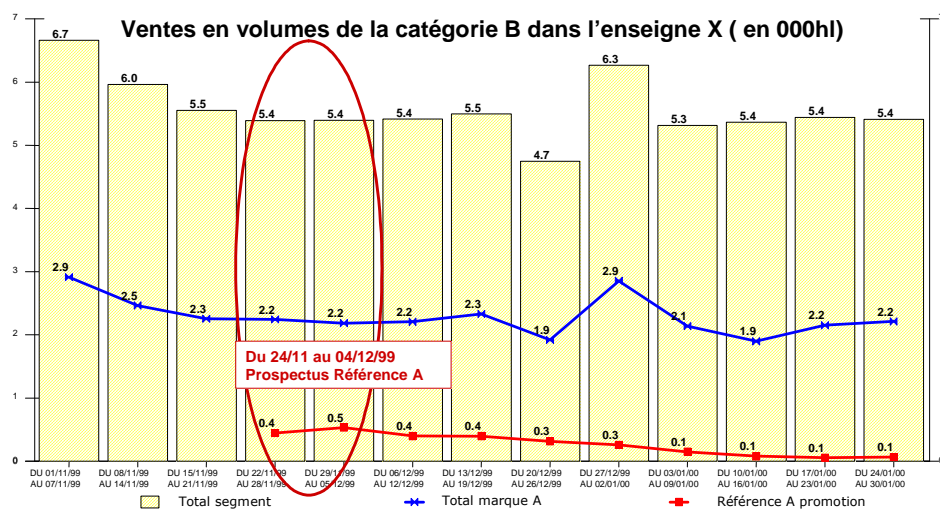
Exemple d'une promotion inefficace :

Les ventes du format promotionnel cannibalisent celles du format standard sans augmenter significativement, même au démarrage, le volume acheté par les consommateurs pour la marque.



Source Nielsen

L'action promotionnelle de la référence A, mise en prospectus, est sans influence, sur les ventes de la marque A ou sur le volume de la catégorie



Source Nielsen

5. Comment démarrer ? Mode opératoire

5.1. Pré-requis

La proposition de nouvelles solutions pour les consommateurs passe par la mise à plat des stratégies d'enseigne et de marque et la recherche de cohérence. Ces stratégies doivent être claires en interne mais aussi communicables pour pouvoir être partagées, du moins dans les grandes lignes.

Sur le marché français et s'agissant de leur magasin principal on constate que les clients d'une enseigne sont différents de ceux d'une autre et que leurs demandes sont distinctes.

Le positionnement d'une marque ou d'une enseigne est une démarche stratégique qui permet de répondre à la question : « que fait ma marque / mon produit / mon enseigne de mieux ou de différent des autres pour les consommateurs que je veux toucher au prix auquel je veux vendre. »

Il y a quatre conditions favorables à la création de valeur pour le consommateur :

- la définition d'une stratégie globale pour chacun des partenaires qui soit bien formalisée, partagée par toute l'entreprise et communicable. Elle doit permettre :
 - d'identifier les leviers de croissance, les cibles et les éléments d'image ;
 - de hiérarchiser les catégories les plus importantes pour sa mise en œuvre (détermination du poids de chaque catégorie en fonction des stratégies de chacun).

Cette démarche doit ensuite être poursuivie au niveau des catégories en déterminant les attentes des consommateurs, leur perception et les éléments du marketing mix catégoriel ;

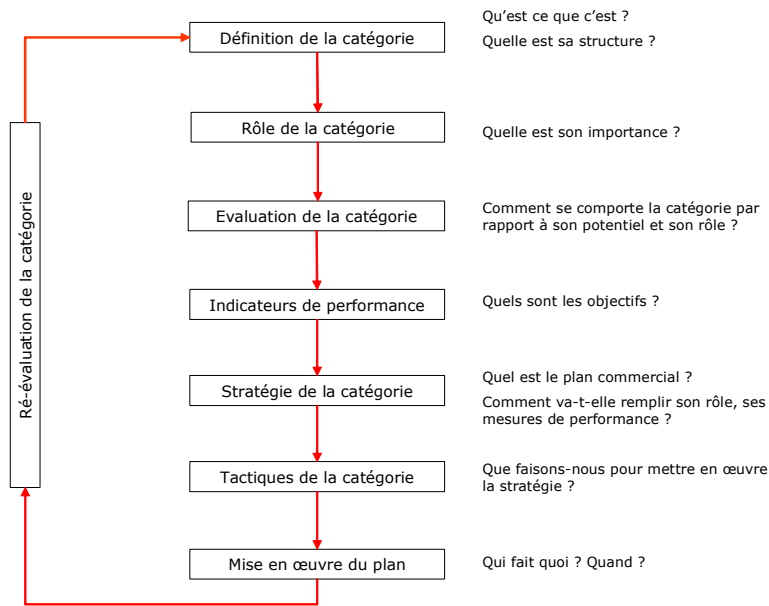
- une coopération industriel-distributeur pour aboutir à une vision stratégique partagée sur les catégories ;
- une détermination des rôles de chacun des partenaires et une attribution d'équipe chez chacun ;
- une détermination des informations pertinentes à partager.

Une démarche conjointe est cependant possible si l'on n'a pas formalisé ces quatre conditions, mais avec des objectifs plus limités.

5.2. Category management

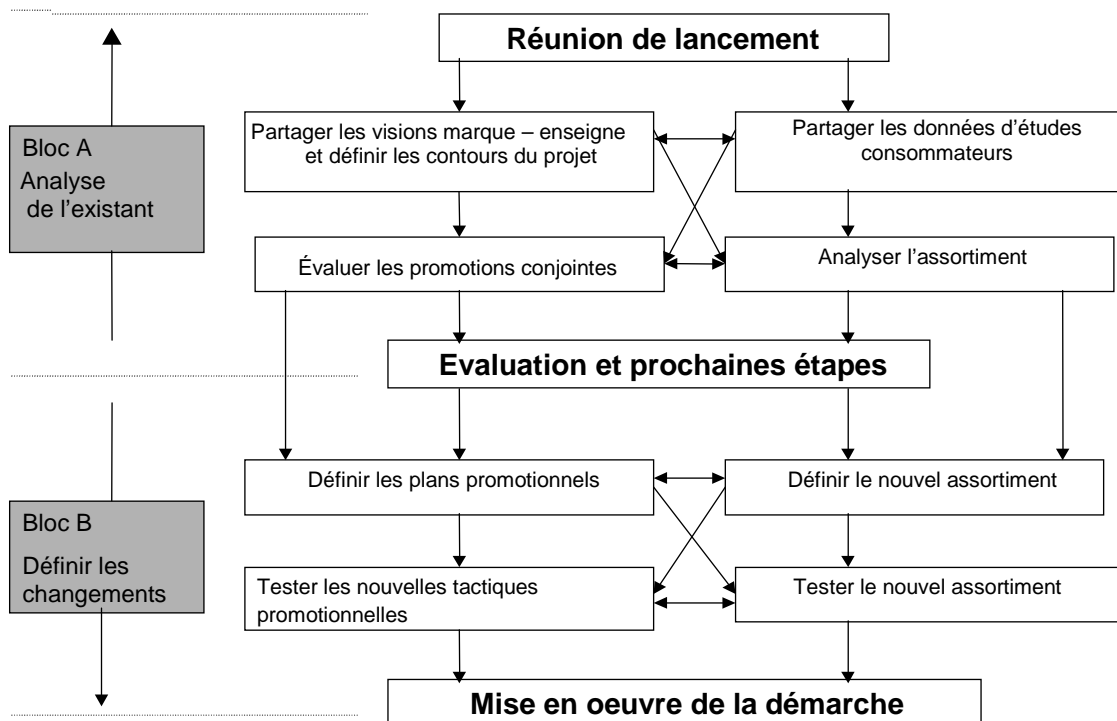
Par rapport à la gestion à la référence, la gestion par catégorie, ou « category management », est un processus conjoint industriel - distributeur de gestion de catégories considérées comme des ensembles stratégiques, en vue d'accroître leurs performances commerciales en se focalisant sur la valeur délivrée au consommateur.

ECR Europe a retenu la démarche suivante :



5.3. Mode opératoire d'une démarche intégrée conjointe

Dans le cadre d'une démarche conjointe, le mode opératoire proposé est le suivant :

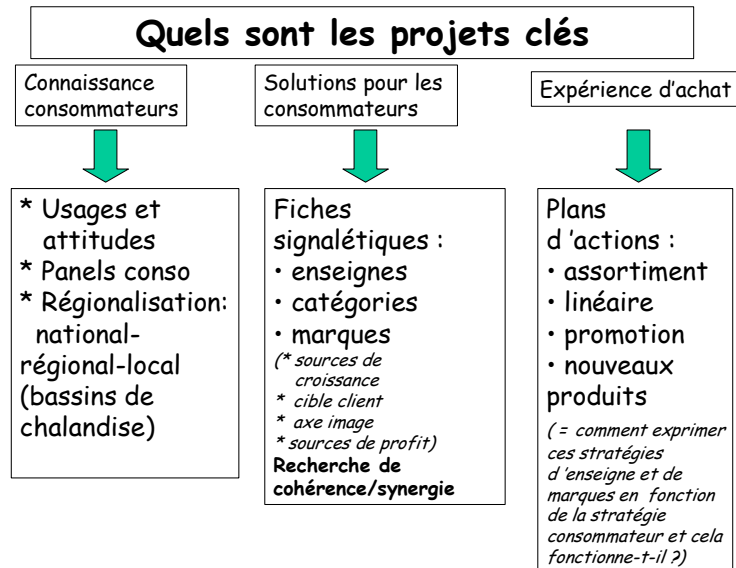


Ce type de démarche peut être renouvelé entre partenaires dans le cadre d'un processus d'amélioration continue.

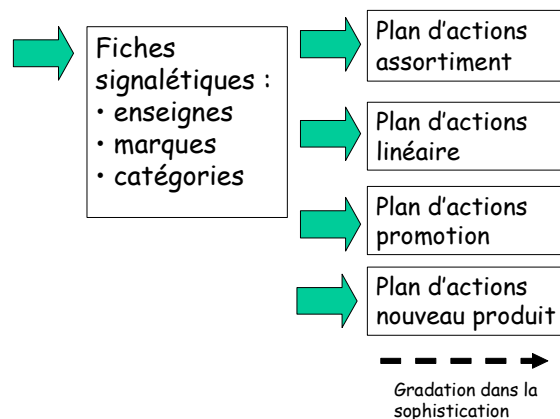
5.4. Les projets clés

Le groupe de travail s'est appuyé sur la carte de maturité de la création de valeur consommateur en 3 étapes : connaissance du consommateur, nouvelles réponses au consommateur, accès au consommateur / canaux.

Il a choisi de s'intéresser à l'intégralité de la première étape, mais de développer qu'une partie des étapes 2 et 3 ; ses avancées concernent la connaissance du consommateur (étape 1), les solutions pour les consommateurs (% étape 2) et l'expérience d'achat (% étape 3).



Quels sont les projets clés = les groupes de travail



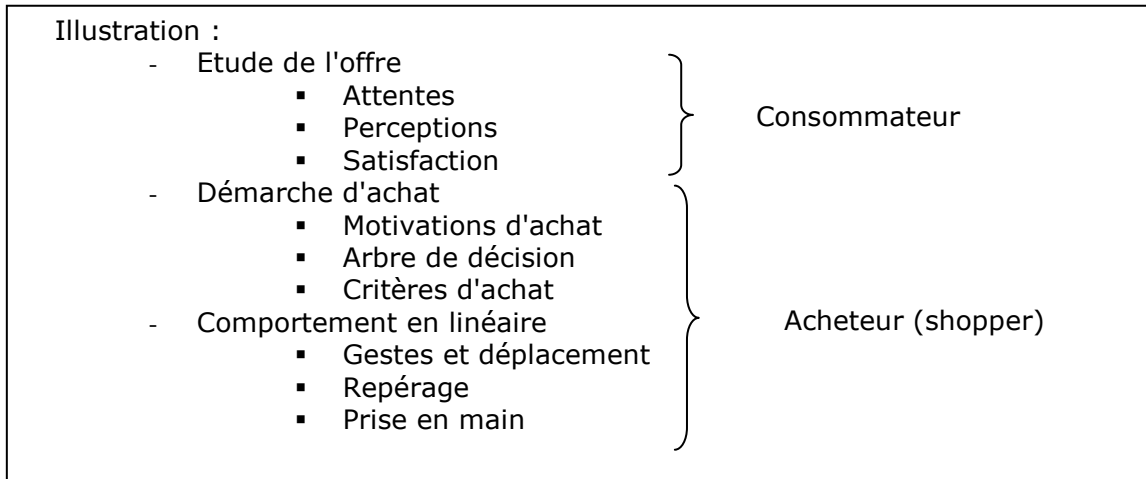
Cette approche méthodologique va de la connaissance et compréhension du consommateur à l'expérience d'achat, en passant par les solutions de consommation. Les membres du groupe de travail considèrent que la connaissance du consommateur est généralement du domaine d'expertise initial de l'industriel, que les solutions pour les consommateurs sont plutôt du côté du distributeur alors que l'expérience d'achat est le domaine où le travail conjoint de l'industriel et du distributeur se concrétise pour mieux satisfaire l'acheteur (ou shopper).

5.4.1. Connaissance du consommateur

Connaître le consommateur, c'est comprendre ses attitudes et analyser ses comportements et identifier le contour des "univers produits".

Cette connaissance requiert des études "usages et attitudes" ou d'autres études ad hoc, des panels (en particulier consommateurs), l'analyse des bassins de chalandises et le géomarketing.

Les attitudes diffèrent des comportements et varient selon le lieu de recueil de l'information.



5.4.2. Solutions pour les consommateurs

L'outil préconisé par le groupe de travail pour permettre de formaliser la démarche et pouvoir trouver des cohérences et des synergies pour améliorer la valeur pour le consommateur consiste en des fiches signalétiques pour chaque partenaire et pour les catégories.

Ces fiches reprendront chacune différents critères :

- les sources de croissance (taux de fidélisation, taux de pénétration, indice de consommation, ...) ;
- la(es) cible(s) client(s) ;
- les axes d'image (qu'est-ce que la marque ? quel est son positionnement ? ...) ;
- les sources de profit.

Des indicateurs devront être définis pour chacun des critères comme la part de marché, les indices de potentiel, le taux de nourriture, les indices de consommation, ...

Les sources d'informations pour chaque indicateur doivent aussi être définies : panels distributeurs, panels consommateurs, études d'image, ...

Une proposition de démarche

**ANALYSE
GLOBALE
ENSEIGNE**

Sources de Croissance

Recrutement ou
fidélité

Cible Consommateurs

Profil des clients

Image / positionnement

- Positionnement actuel
- Positionnement désiré

**ANALYSE
INTER
catégorie**

- Identification des catégories_prioritaires selon :
la stratégie d'enseigne / les opportunités consommateurs
- Déterminer le rôle des catégories

**ANALYSE
De la
catégorie**

- Définition et segmentation de la catégorie
- Les leviers_de la pdm marche
- Le profil_des clients
- Les attentes et la satisfaction du client

**PLAN D'ACTION
ET MESURE**

- Définition du mix catégorie :
Offre, Prix, Promotion, Nouveaux Produits
- Objectifs CA / PdM / Profit
- Mise en Place des plans et suivi des résultats

Les fiches signalétiques pourront être réalisées à un ou plusieurs niveaux :

- pour la marque : au niveau national et régional
- pour l'enseigne : au niveau national mais aussi au niveau d'un magasin ou d'une région
- pour la catégorie : pour chaque enseigne

Il faut être attentif au niveau de significativité des informations pour les sources de croissance, la démarche ayant une dimension stratégique.

La grille de lecture proposée par les fiches signalétiques et la comparaison des critères vont permettre de faire un état des lieux mais aussi de déterminer des axes de progrès pour la marque, l'enseigne et la catégorie

Modèle d'une fiche signalétique marque :

Fiche signalétique marque		
<i>Critères</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Sources</i>
Image - Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Positionnement • Slogan publicitaire • Campagne de communication (investissements-supports) • Actions mises en œuvre pour nourrir le positionnement • Capital de marque : promesse-bénéfice-valeur 	
Cible consommateur	<ul style="list-style-type: none"> • Profil consommateur : <ul style="list-style-type: none"> - CSP - Nombre de personnes - Age - Revenus 	
Sources de croissance	<ul style="list-style-type: none"> • Part de marché • Nombre d'acheteurs (NA) • Taux de nourriture • Indice de consommation • Part de marché actuelle / potentielle 	
Sources de profit	<ul style="list-style-type: none"> • Perception image prix-tarif 	

La part de marché et sa décomposition sont descriptives alors que l'image et le profil des clients sont explicatifs.

Modèle d'une fiche signalétique enseigne :

Fiche signalétique enseigne		
<i>Critères</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Sources</i>
Image - Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Positionnement • Slogan publicitaire • Campagne de communication (investissements-supports) • Actions mises en œuvre pour nourrir le positionnement • Capital de marque : promesse-bénéfice-valeur 	
Cible client	<ul style="list-style-type: none"> • Profil consommateur : <ul style="list-style-type: none"> - CSP - Nombre de personnes - Age - Revenus 	
Sources de croissance	<ul style="list-style-type: none"> • Part de marché • Nombre d'acheteurs (NA) • Taux de nourriture • Indice de consommation • Part de marché actuelle / potentielle versus régionalisation de l'enseigne 	
Sources de profit	<ul style="list-style-type: none"> • Perception image prix-tarif 	

On retrouve les mêmes critères que ceux de la fiche marque.

Modèle de fiche signalétique catégorie :

Fiche signalétique catégorie		
<i>Critères</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Sources</i>
Définition de la catégorie (point de vue du consommateur)	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle • Image véhiculée par la catégorie • Niveau d'investissements média 	
Cible consommateur/ acheteur (ou shopper)	<ul style="list-style-type: none"> • Profil consommateur : <ul style="list-style-type: none"> - CSP - Nombre de personne - Age - Revenus 	
Sources de croissance	<ul style="list-style-type: none"> • Part de marché • Nombre d'acheteurs (pénétration) • Croissance du taux de nourriture 	

Alors que l'élaboration de la fiche signalétique de la marque est à l'initiative de l'industriel, et que celle de l'enseigne est de la responsabilité du distributeur, il est recommandé d'élaborer conjointement la fiche signalétique de la catégorie.

Elle doit par conséquent prendre prioritairement en compte les problématiques liées au consommateur / acheteur (shopper), qui peuvent être déterminantes dans la définition de certaines catégories (cf pour la bière, l'acheteur n'est pas toujours le consommateur, idem pour les couches culottes, ...), en dépassant éventuellement les barrières technologiques (cf pour les plats cuisinés : appertisé + surgelé + frais ? ou différents rayons liés aux modes de conservation ou à l'équipement des ménages ?)

5.4.3. Expérience d'achat

Cette troisième et dernière étape consiste à transcrire en plans d'action les améliorations potentielles déterminées dans l'étape précédente. Ces plans d'action traduiront les stratégies d'enseigne et les stratégies de marques dans une démarche commune de création / gestion de la valeur consommateur dans les 4 champs :

- assortiment ;
- promotion ;
- linéaire ;
- introduction de nouveaux produits.

Ils seront l'expression en magasin pour le consommateur de la stratégie de l'enseigne et de celle de la marque.

6. Perspectives

Ce manuel met en perspective certains des travaux déjà réalisés à ECR France dans 3 domaines : demande consommateurs, chaîne d'approvisionnement et intégrateurs :

- Optimisation des promotions ;
- Planning des échéances communes et prévisions concertées des promotions ;
- Optimisation de l'introduction de nouveaux produits ;
- Plan, prévisions et approvisionnements concertés (CPFR).
- Taux de service au consommateur en linéaire⁶ ;

Il ouvre la perspective sur le CRM⁷ considéré comme « management de la relation consommateur ». Le CRM se situe en tant que stratégie dans la gestion de la demande et en tant qu'outil dans la partie des supports technologiques des cartes de maturité mondiales publiées par ECR France en janvier 2002.

La meilleure utilisation des données acheteur et l'augmentation de la compréhension du consommateur permettront de façonner ensemble des offres ciblées de produits et services qui répondront mieux aux attentes des consommateurs, au bon moment, au bon endroit.

La satisfaction durable des consommateurs - acheteurs, l'augmentation de leur fidélité à la marque et à l'enseigne et la croissance durable pour le fabricant et le distributeur sont les enjeux de cette approche « gagnante-gagnante-gagnante ».

⁶ « Taux de service au consommateur – tome 1 », ECR France / Valtech Axelboss, avril 2002.

⁷ Définition « revisitée » par ECR Europe : « *Le CRM est une stratégie conjointe de la gestion de la demande qui reconnaît, évalue et répond aux besoins individuels des consommateurs / acheteurs en fournissant aux industriels et distributeurs des outils leur permettant d'adapter ensemble leur offre pour répondre aux besoins individuels des consommateurs.* »

7. Annexes

**Annexe 1 : carte de maturité gestion de la demande - Concept D5 :
Création de la valeur consommateur**

Annexe 2 : les 4 rôles-types d'une catégorie

Annexe 1 : carte de maturité gestion de la demande - Concept D5 : Création de la valeur consommateur

Critère de maturité	Définition	Score : 0	Score : 1	Score : 2	Score : 3	Score : 4
		Pas de projet	Projets convenus mais sans mise en œuvre	Projets pilotes en test	Déploiement commencé	Mise en œuvre complète
Connaissance du consommateur	<i>Les "informations consommateur" sont collectées et partagées pour construire les relations avec les clients (ie. l'acheteur et/ou l'utilisateur final) et pour améliorer l'offre de produits et de services, en utilisant les sorties de caisses, les mesures de fidélité et les études consommateurs.</i>	Les données consommateurs ne sont ni disponibles, ni utilisées. Il n'est pas prévu de collecter ce type de données.	Les besoins en termes d'informations consommateur ont été définis, leurs sources sont identifiées et les moyens pour les obtenir ont été définis et convenus.	Les données consommateur ont été collectées et stockées pour tester les tableaux de bord d'analyse et pour évaluer leur valeur potentielle pour les partenaires commerciaux et pour les consommateurs.	Les données consommateur sont régulièrement collectées, stockées et analysées pour évaluer les comportements d'achat et les changements d'attitudes des consommateurs. Les résultats commencent à être utilisés systématiquement dans les décisions des dirigeants.	Les résultats d'analyse des informations consommateur sont systématiquement utilisés par la direction d'entreprise pour fixer les axes commerciaux et communiquer avec les consommateurs cibles de manière interactive.
Nouvelles réponses au consommateur	<i>De nouvelles offres résultent du besoin de créer des solutions inédites au-delà du couple produit x canaux traditionnel. Des alliances sont nouées avec des partenaires commerciaux pour mettre à disposition du consommateur des solutions complètes.</i>	La focalisation reste placée sur l'offre produit, non sur l'offre de solutions pour le consommateur.	L'entreprise a décidé de mobiliser plus de moyens sur la recherche de "solutions pour les consommateurs" ; des projets ont été convenus pour lancer des pilotes.	Des tests sont en cours pour évaluer les impacts potentiels de quelques "solutions pour les consommateurs" sur les décisions commerciales à venir et pour essayer des alliances de distribution dans le cadre de "co-innovation".	Les nouvelles "solutions au consommateur" sont intégrées dans le courant d'affaires. Des accords ont été définis avec des partenaires commerciaux traditionnels et non traditionnels ("co-innovation").	Les nouvelles "solutions au consommateur" sont parties intégrantes des affaires, et comprennent les processus commerciaux avec les partenaires, la mesure et le contrôle conjoints de la performance. Les consommateurs adhèrent au concept de "solution complète".
Accès au consommateur / canaux	<i>Le développement de nouveaux accès au consommateur dans les meilleures conditions de praticité. Ces accès peuvent être soit des canaux classiques mais pour de nouveaux marchés, soit des canaux totalement nouveaux.</i>	Focalisation sur les canaux traditionnels sans intention de pousser l'investigation sur des canaux innovants pour le consommateur.	La décision est prise d'explorer des canaux non traditionnels ; des projets pilotes ont été décidés.	Des projets pilotes sur des canaux non traditionnels ont permis d'évaluer leur impact sur les parts de marché et la satisfaction des consommateurs en collaboration avec des partenaires non traditionnels ("co-révolution").	Les partenaires commerciaux ont évalué le potentiel des canaux innovants dans leur stratégie de mise en marché. Les nouveaux accès au consommateur sont introduits dans le courant d'activité ; l'infrastructure pour le développement de ces nouveaux canaux est en place.	Les canaux non traditionnels sont complètement intégrés au cœur de l'activité d'entreprise et toutes les infrastructures sont en place pour répondre aux nouveaux besoins (ressources humaines, organisation, système et mesure de performances).

Annexe 2 : les 4 rôles-types d'une catégorie

Destination :

- Etre le principal fournisseur des produits destinés au consommateur cible
- Permettre de dresser le profil du distributeur aux yeux du consommateur cible
- Offrir une valeur supérieure constante aux yeux du consommateur cible
- Etre en tête de toutes les catégories (distributeur) dans tous les domaines suivantes : CA, part de marché, satisfaction du consommateur, qualité du service et gestion des dépenses d'exploitation
- Constituer un outil directif pour les employés du distributeur, pour le développement des systèmes d'information et de la technologie qui permettront de mettre en œuvre la mission de l'entreprise, ses objectifs et ses stratégies

Preferred :

- Etre le fournisseur préféré de ces produits pour le consommateur cible
- Contribuer à forger l'opinion que se fait le consommateur cible du distributeur
- Offrir un accroissement de valeur concurrentiel important au consommateur cible
- Jouer un rôle primordial sur le plan des bénéfices, du cash flow et du rendement de l'actif

Occasional / Seasonal :

- Etre un fournisseur de première importance de ces produits destinés au consommateur cible
- Contribuer à valoriser l'image du distributeur auprès du consommateur cible
- Offrir fréquemment une valeur supérieure concurrentielle au consommateur cible
- Jouer un rôle secondaire sur le plan des bénéfices, du cash flow et du rendement de l'actif

Convenience :

- Contribuer, auprès du consommateur cible, à renforcer l'image du distributeur en tant que magasin où il trouvera tout ce dont il a besoin
- Offrir une bonne valeur ajoutée au consommateur cible en termes d'achats quotidiens
- Jouer un rôle important dans les domaines de la génération de bénéfices et de l'augmentation des marges.

Source : ECR Europe « The essential guide to day-to-day category management »

8. Bibliographie

- « Grilles de maturité ECR Europe – version officielle française », ECR France / Pricewaterhousecoopers, 1997.
- « Optimisation des promotions », ECR France / Pricewaterhousecoopers, octobre 1998.
- « Optimisation de l'introduction de nouveaux produits », ECR France / Pricewaterhousecoopers, mars 1999.
- « Consumer value measurement », ECR Europe / Pricewaterhousecoopers / Roland Berger, avril 1999.
- « How to implement consumer enthusiasm? », ECR Europe / Roland Berger, 1999.
- « Planning des échéances communes et prévisions concertées des promotions », ECR France / The Boston Consulting Group, mai 2000.
- « Plan, prévisions et approvisionnements concertés – mise en œuvre du CPFPR », ECR France / Gencod EAN France, septembre 2001.
- « Les cartes mondiales de maturité ECR – version intégrale », ECR France / PWC Consulting, janvier 2002.
- « Taux de service au consommateur – tome 1 », ECR France / Valtech Axelboss, avril 2002.