



La tension liée aux négociations commerciales dans un contexte économique très tendu ne doit pas nuire au développement de pratiques collaboratives entre industriels et distributeurs, comme l'expliquent les coprésidents de l'organisme paritaire ECR France, qui vient de s'attaquer aux dérives des promotions.

«La crise rend la collaboration urgente»

Vincent Ringenbach, directeur général exécutif de Cora France

Tristan Farabet, PDG de Coca-Cola Entreprises France

LSA - L'Europe est en crise, la France n'est pas épargnée. Comment cela se manifeste dans vos secteurs?

Vincent Ringenbach - Pour ma part, j'ai la responsabilité du secteur non alimentaire chez Cora, où, au contraire de l'alimentaire, la situation est difficile. En plus de la concurrence toujours vive d'internet et de la chute continue des prix des produits technologiques, nous avons connu des effets météo détestables en 2012 qui ont eu un impact sur les achats saisonniers, comme le mobilier de jardin ou le textile. De plus, il y a un effet crise évident, qui se manifeste par des rétentions d'achat sur des produits de biens durables.

Tristan Farabet - Le secteur des soft drinks reste en croissance en valeur, à près de + 6,7 % en 2012, même si les volumes sont en légère baisse, à -2,6 %, dont -1,4 % lié à la météo. La crise se manifeste à deux niveaux: une hausse structurelle du coût des matières premières et des emballages, qui est liée à la fois à une pénurie et à des mouvements spéculatifs. Je pense que cette situation va perdurer. Le marché subit aussi une forte pression sur les prix consommateurs, alimentée par une concurrence accrue entre distributeurs.

LSA - Ce contexte bouleverse-t-il l'agenda ECR?

T. F. - Je dirais que la crise rend plus urgente la nécessité de collaborer, ce à quoi nous réfléchissons dans le cadre d'ECR. Il faut élargir au maximum les thèmes pour travailler sur la logistique, par exemple, où des économies restent à trouver. Concernant les promotions, il est fondamental de nous concentrer sur leur efficacité dans un contexte de foisonnement néfaste.

ECR en bref

ECR France réunit 70 adhérents, industriels et distributeurs des PGC, ainsi que des prestataires logistiques, et travaille sur deux domaines principaux: **l'offre consommateur** (efficacité des promotions, relations avec les panélistes, lutte contre les ruptures linéaires) et **la supply chain** (mutualisation logistique, multimodalité, exécution des promotions). ECR France produit régulièrement des contenus sur ces domaines: guides pratiques, codes de bonne conduite, recommandations conjointes, enquêtes, baromètres, sites internet et sessions de formation.

V. R. - Le but est de travailler sur des sujets communs entre industriels et distributeurs, sans créer de distorsion de concurrence. Le rôle d'ECR est de se concentrer sur ces sujets qui font consensus, à l'image de la promotion. Nous nous situons en dehors du contexte des négociations commerciales, qui, il faut le reconnaître, se sont crispées depuis la fin de la loi Galland.

LSA - Vous travaillez sur l'efficacité promotionnelle, ce qui laisse à penser qu'elle ne vous satisfait pas actuellement...

V. R. - Si l'on remet les choses dans le contexte, les nouveaux instruments promotionnels (NIP) créés pendant la loi Galland perdurent encore aujourd'hui et cela conduit à une surenchère de remises un peu aberrante. Il y a même des produits 100 % remboursés! Ce contexte est destructeur pour la confiance du consommateur qui se pose la question du vrai prix des produits. Là, cela devient dangereux.

LSA - Pourtant, les derniers chiffres montrent une baisse de la pression promotionnelle. C'est donc une bonne nouvelle?

V. R. - Oui, c'est peut-être la queue de comète de la loi Galland. Aujourd'hui, les promotions concernent 10 000 références alimentaires en moyenne, soit près de 25 000 codes EAN différents en hypermarchés chaque année, sur un total de 25 000 références. En non-alimentaire, on parle de 15 000 produits sur 50 000 références. Quelque part, que nous limitions demain le nombre de produits en promotion, cela me paraît être du bon sens.



TRISTAN FARABET,
46 ans, est le PDG de Coca-Cola
Entreprises France depuis 2009.
Il est coprésident industriel d'ECR
France depuis 2011, organisation
dans laquelle il est administrateur
depuis 2008.

VINCENT RINGENBACH,
56 ans, est l'un des trois
directeurs généraux exécutifs de
Cora France, en charge du non-
alimentaire (60 hypermarchés). Il est
membre du CA d'ECR France depuis
2010 et a été élu coprésident
distributeur en juin 2012.

**LSA - Les chiffres montrent aussi
que seuls 20 % des clients seraient séduits
par les promotions. Cela vous inquiète-t-il ?**

T. F. - Il y a tout un travail à faire, d'où la parution d'un guide de bonnes pratiques qui a nécessité deux ans de travail... (Lire p. 78.) Mais je tiens à apporter une précision : je ne pense pas que la France soit un pays surpromotionné. C'est le pays où les promotions sont le plus compliquées ! Le problème porte davantage sur leur efficacité que sur leur volume. Il n'y a pas forcément de règles sur les catégories de produits. Certaines sont sensibles à la promotion, d'autres moins... Je préfère raisonner de la manière suivante : quel est le but d'une promotion ? C'est de générer du business incrémental sur l'ensemble de la catégorie, et de créer de la valeur pour tout le monde : industriels, distributeurs et clients. Si je prends la catégorie des soft drinks, le calcul est simple : une promotion de fond de rayon génère 7€ de

30 %

environ de camions de transport de marchandises roulent à vide

12,8 %

de références de PGC en rupture (totale ou partielle) en moyenne dans les linéaires d'hypermarchés alimentaires

Sources : ECR France, Symbhorviri

LES ENSEIGNEMENTS

- **La collaboration entre industriels et distributeurs prend forme en France** et devient plus urgente pour optimiser les dépenses en période de crise.
- **Les acteurs veulent éviter que les crispations autour des « négociations commerciales »** ne remettent en cause les travaux collaboratifs, par exemple, dans le domaine de la supply chain.
- **La France est, selon les acteurs, le pays où le système de promotion est le plus compliqué.** D'où l'initiative ECR d'un kit de « bonnes pratiques » en la matière (lire p. 78).

chiffre d'affaires additionnel, cela monte à 24€ avec une mise en avant dans le rayon, à 27€ avec du prospectus et... à 109€ si l'on couple prospectus et mise en avant en magasins. Dans ce dernier cas, nous avons multiplié l'impact sur le chiffre d'affaires par 15 ! Voilà, à mon sens, ce qui constitue une promotion efficace, qui profite à tous et qui crée de la valeur. Or, nous sommes plutôt actuellement dans une logique de déflation. Nous devons revenir aux fondamentaux de la promo : le juste prix et le meilleur coût. C'est là qu'ECR doit apporter sa contribution.

LSA - Dans l'exécution en magasins, n'y a-t-il pas, en plus, des maladresses ?

T. F. - Il n'y a pas de mécanique magique, mais, oui, il y a des écueils à éviter. Par exemple, le fait de superposer le message de promotion avec un autre du type « remise fidélité ». Ou, bien sûr, des promotions excessives, qui décrédibilisent la notion de juste prix...

V. R. - Nous sommes tous allés dans l'excès en matière de promotions. Il faut effectivement qu'une promo reste simple et compréhensible, sans multiplier les mécaniques, ce qui génère justement la mauvaise compréhension du client, dont nous parlions juste avant... Et puis, entre un prix de fond de rayon et une promotion, il faut une différence de prix. Ce n'est malheureusement pas toujours le cas. Et c'est une erreur. Il y a donc du travail, mais je rappelle aussi que 95 % des clients achètent des PGC en promotion. Cela continuera, à condition que les opérations soient réelles et transparentes. Quant à la théâtralisation, elle est évidemment essentielle. Mais je voudrais



La différence avec les Anglo-Saxons s'exprime au niveau des négociations « à la française », qui prennent une forme émotionnelle, parfois virulente. Dans des périodes de tension, un acteur peut remettre en cause une initiative d'ECR, par exemple, dans le domaine de la supply chain !”

Tristan Farabet (Coca-Cola Entreprises)

© SYLVIE HUMBERT

rappeler une règle : l'essentiel des promotions occupe les têtes de gondole. On ne peut pas y multiplier les produits, sinon l'attractivité est moins forte pour les clients.

LSA - Cette collaboration que vous appelez de vos vœux, on a l'impression que les Anglo-saxons savent mieux la pratiquer...

T. F. - La France n'est pas le vilain petit canard dans le domaine collaboratif, il existe de nombreuses initiatives et Coca-Cola Entreprises peut en témoigner. Ce qui est vrai, en revanche, c'est que les



© GEFERTY/MATHIEU

UN GUIDE POUR DES « PROMOS » PLUS EFFICACES

Les mécanismes de promotions tels qu'ils sont pratiqués actuellement ont la particularité... de ne pas satisfaire grand monde. Trop compliqués, destructeurs de valeur, illisibles pour les clients, pas assez personnalisés : voilà quelques-uns des griefs dressés par les distributeurs et les industriels dans le cadre d'ECR France. De récents sondages (Ipsos/ECR de 2011) ont ainsi montré que seulement 20% des Français se disent « séduits » par les promotions, même si, en réalité, 95% d'entre eux achètent des PGC en promo. Le dia-

gnostic n'a rien de neuf, ECR a lancé un groupe de travail sur le sujet voilà deux ans. Il vient de se concrétiser de deux manières. D'abord, à travers un « Kit » de fiches pratiques qui vise deux objectifs : partager un langage commun et actualisé sur le sujet entre industriels et distributeurs, et élaborer une « boîte à outils » pour s'assurer que les promos répondent aux attentes de tous. Un guide sur le sujet, sorte de résumé, paraît en parallèle. Ensuite, des formations s'appuyant sur le kit seront proposées aux acteurs des PGC à partir du 26 mars.

entreprises françaises ont une culture différente. Nous pouvons néanmoins améliorer nos approches avec l'élaboration de plans à trois ans. La différence s'exprime aussi au niveau des négociations « à la française », qui prennent une forme émotionnelle, parfois virulente. J'en veux pour preuve le fait que, dans des périodes de tension, un acteur peut remettre en cause une initiative collaborative ECR, par exemple, dans le domaine de la supply chain !

V. R. - Là encore, je dirais que certaines mauvaises habitudes héritées de la loi Galland perdurent. À l'époque, je rappelle qu'elle obligeait les partenaires à trouver des contreparties aux coopérations ! C'est ainsi, par exemple, que l'habitude a été prise de monnayer différentes informations, comme les données de ventes des magasins.

T. F. - Je dirais qu'en matière de transparence sur les données, nous progressons. Dans le cadre de notre démarche de réduction des ruptures en linéaires, par exemple, nommée OSA chez ECR, le principe d'un partage au plus près des chiffres de ventes est acquis : nous pouvons échanger nos données quotidiennement, et ce à la référence près [SKU, NDLR]. Dans la pratique, le chef du rayon concerné et le commercial de l'industriel peuvent mener des analyses conjointes. Lorsque tous ces paramètres sont réunis, les résultats sont au rendez-vous, avec des produits dont le taux de présence en linéaires augmente de 1 %.

LSA - Le drive, en plein développement, fournit-il un nouvel espace pour la collaboration ?

V. R. - Oui, à plusieurs niveaux. La rupture d'un produit est beaucoup plus problématique pour un client du drive, car il n'a pas le choix du linéaire pour se reporter sur un autre produit. Autres pistes de réflexion commune à mener : l'ordonnancement des produits et le rubriquage de nos sites web de drive. Le problème, c'est que la nomenclature de nos produits est pensée dans une optique de gestion, pas dans une visée commerciale. Les produits d'impulsion, souvent non listés, que l'on achète en magasins en passant en caisse, doivent également trouver la juste place sur le drive.

LSA - Quels sont les domaines « prioritaires » dans le cadre d'ECR ?

V. R. - L'optimisation de la supply chain, la lutte contre les ruptures de produits en linéaires et l'efficacité promotionnelle sont au cœur de nos travaux. Encore une fois, ces sujets sont légitimes, car ils sont abordés sans créer de distorsions de concurrence. Si les distributeurs qui travaillent

tous avec le même industriel discutent d'optimisation et de taux de remplissage de camions, nous ne sommes pas sur un domaine concurrentiel, mais sur une logique de progrès commun. Encore plus, justement, dans ce domaine des transports, où le développement durable est au cœur des préoccupations et où une nouvelle fiscalité, l'écotaxe, devrait entrer en vigueur.

LSA - Parlons des ruptures. ECR travaille sur le sujet depuis dix ans et le taux moyen en alimentaire se situe autour de 13 %...

V. R. - Au global, le taux n'évolue pas, il est aujourd'hui à 12,8 % en hypermarchés, contre 12,7 % un an auparavant. Mais il faut largement nuancer. D'abord, le taux de rupture complète, c'est-à-dire pendant une journée entière, n'est que de 6,2 %. Et seulement 9 % des clients abandonnent l'achat : 36 % le reportent, et 55 % le substituent par un autre produit. Ensuite, ce baromètre ECR établit aussi un classement anonyme des enseignes. Or, le classement change, contrairement à la moyenne, qui reste stable. Les choses bougent donc à l'intérieur des enseignes.

De plus, depuis dix ans, le nombre de références a littéralement explosé en alimentaire, où, de plus, la rotation des produits est très variable. Dans les PGC-PFI, seuls 8 % des références ont des ventes supérieures à dix-huit produits par semaine par magasin. À l'inverse, 92 % des PGC se vendent à moins de trois produits par jour et par magasin. C'est bien différent dans les circuits spécialisés : pour la parfumerie sélective, par exemple, une bonne rotation, c'est une vente toutes les six semaines par magasin. Dans le bricolage, une bonne référence se vend une fois par semaine par magasin !

J'ajoute que la problématique des ruptures se complique davantage depuis que toutes les enseignes pratiquent le flux tendu en logistique. La tendance à baisser les stocks peut aussi provoquer davantage de ruptures. Enfin, les systèmes de réapprovisionnement automatiques, installés chez la plupart des distributeurs, demandent une grande rigueur d'utilisation et des ajustements permanents, notamment avec les effets météo.

LSA - Et pour Coca-Colas Entreprises ?

T. F. - Les ruptures sont un sujet prioritaire. Notre taux moyen se situe plutôt aux alentours de 6 % à 7 %. Et nos forces de vente travaillent sur le terrain pour améliorer les choses : il faut savoir que 80 % des ruptures sont dans le magasin, c'est-à-dire que le produit se trouve en réserve ou sur



En matière de collaboration, certaines mauvaises habitudes héritées de la loi Galland perdurent.

C'est ainsi, par exemple, que l'habitude a été prise de monnayer différentes informations, comme les données de ventes des magasins."

Vincent Ringenbach (Cora France)



© SYLVIE HUMBERT

-9%

de pression promotionnelle des hypermarchés en 2011

17,8%

de part de chiffre d'affaires des enseignes dus aux promotions, en 2012 (17,2 % en 2011)

x15

le gain d'efficacité des promotions si elles bénéficient à la fois d'une mise en avant sur prospectus et en magasins

Sources : ECR France, SymphonyIRI, ASDistrib

le quai et pas dans le rayon. Nous travaillons également avec les chefs de rayon sur la bonne exécution des mises en avant des promotions.

LSA - Vous avez évoqué à plusieurs reprises la logistique. Où en sont vos projets ?

T. F. - La collaboration logistique fait systématiquement partie des discussions. L'objectif est d'aboutir à des contrats de progrès, c'est-à-dire se mettre d'accord sur des objectifs en termes de taux de service, de mise en œuvre et de règles pour mesurer ce taux de service. Et s'accorder aussi sur les indemnités en cas d'écarts par rapport aux objectifs. C'est de cette manière, seulement, que nous pourrions avoir un dialogue normé et dépassionné. Ces contrats peuvent concerner, pour notre part, trois grands domaines : la livraison directe de magasins en camions complets, sans passage par une plate-forme distributeur ; le « back-hauling », c'est-à-dire des camions partagés et, donc, systématiquement remplis, et, enfin, le ferroutage, qui est très peu développé en France et représente donc une vraie opportunité.

V. R. - En non-alimentaire, le transport fluvial a aussi un réel intérêt. Pour le transport routier, l'introduction en France du 44 tonnes représente aussi une belle opportunité de réduire les kilomètres parcourus. Globalement, nous devons nous pencher sur la compétitivité de nos supply chains, alors que la prochaine taxe transport va arriver. ■■

PROPOS RECUEILLIS

PAR FLORENT MAILLET ET JÉRÔME PARIGI