

Tribune GRANDE CONSO

VOUS ÊTES **7340**
CADRES DE LA GRANDE CONSO
À RECEVOIR "TGC"

N° 65 AVRIL 2009
TGC - Editions DAUVERS
21, rue de la Poterie - 35200 RENNES
02.99.50.18.90 odaivers@wanadoo.fr

à retrouver sur www.olivier-dauvers.a3w.fr

LE BLOG-NOTES DU 20 AVRIL

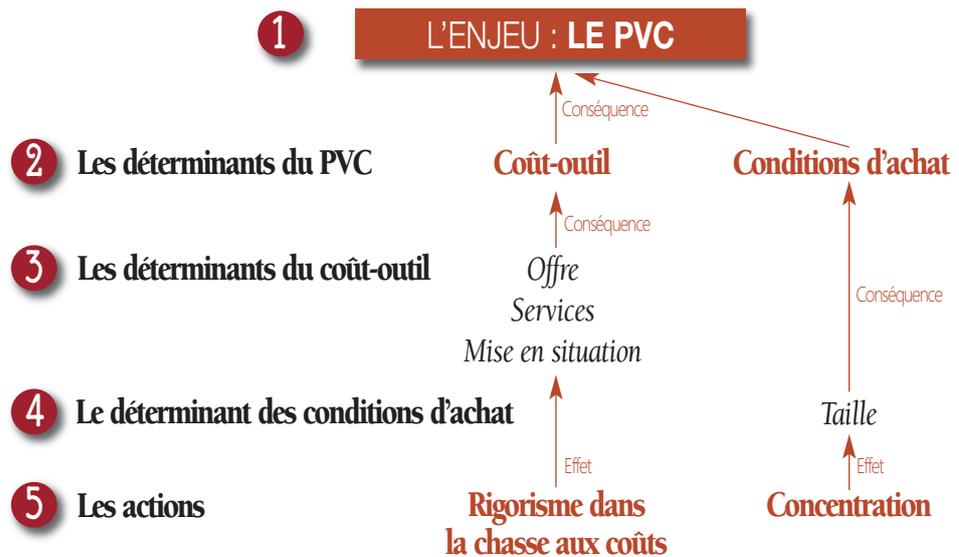
Coût-outil & Conditions d'achats : Juste l'essentiel...



Le commerce est un secteur économique dont les clés de succès sont finalement assez simples à appréhender : **l'emplacement, l'expérience-client** et, clou du spectacle (car sans lui pas ou peu de clients), **le prix bas**. A peine plus difficiles à assimiler, les fondements du discount : le coût-outil le plus bas possible, les meilleures conditions d'achat ou, à défaut, et pour les plus philanthropes, le sacrifice de sa marge ! L'enjeu pour les commerçants est donc là : dans l'optimisation du coût-outil et l'amélioration des conditions d'achat.

Evident ? Bien sûr ! Pour autant, douze années de concurrence ouatée démontrent à quels points ces fondamentaux ont été relégués au second plan. A l'heure où le prix redevient une véritable source de différenciation (que les naïfs s'y préparent : les écarts entre les bons et les... moins bons sont plus importants qu'hier, mais encore moins que demain), l'urgence stratégique se résume

LA FEUILLE DE ROUTE DU COMMERCE EN 5 POINTS



courtement : back to basics.

Gérer une référence sera toujours moins coûteux que d'en gérer... deux

Les déterminants du coût-outil

sont eux-aussi assez simples à cerner : l'offre, les services et la mise en situation. Ils définissent le niveau de la prestation que l'enseigne entend rendre au client. Et expliquent pourquoi le coût-outil

d'un Aldi à Thionville sera durablement plus faible qu'un Fauchon ou Hédiard place de la Madeleine à Paris ! Ce qui permettra donc toujours à Aldi, à produit éventuellement compa-



A paraître : **STORE CHART FRANCE 2009**

L'AFFICHE ET LE BOOK

Les deux outils de référence pour tout savoir de la distribution alimentaire (voir p 3)



Tribune GRANDE CONSO

Coûts & Conditions d'achat Juste l'essentiel...

nable, d'être plus compétitif. Tout l'enjeu (ou le savoir-faire, c'est selon...) des enseignes est donc là : savoir où positionner le curseur sur l'offre, les services et la mise en situation, de telle sorte que la proposition commerciale soit compétitive tout en étant suffisamment attractive.

L'élargissement des assortiments : un dogme hérétique

Sur l'offre, une chose est sûre : le dogme (trop souvent entendu ces dernières années) de l'élargissement des assortiments est une hérésie. **Hérésie d'abord** parce que c'est une course sans fin. Après le yaourt à la carotte, viendra nécessairement le temps du yaourt à la carotte... de Créances. Caricatural, certes, mais tellement symbolique des politiques marchandises : toujours plus d'offre et une lisibilité tous les jours en recul. **Hérésie, surtout**, parce qu'économiquement l'élargissement des assortiments va à contre-courant des fondements même de la distribution, basés sur la productivité des flux. Et gérer une référence sera toujours moins coûteux que d'en gérer... deux. Absurde ? Peut-être. Mais l'absurdité l'est-elle vraiment quand il s'agit des fondements ? Le raisonnement vaut évidemment pour les services et la mise en situation des produits. Le moindre service additionnel, la moindre valorisation dans la mise en scène est, par principe, une déviance au concept. Faut-il condamner à l'avance toute évolution et supprimer par exemple l'éclairage au seul motif qu'il est une source de coût ? Non, évidemment ! Mais être notablement plus rigoureux dans les décisions qui conduisent à la déviance. L'histoire du commerce l'enseignera en effet à qui en doute : toutes les formes de vente – sans exception aucune ! – qui se sont trop engagées dans cette

déviance ont été attaquées par de nouveaux entrants, puis marginalisées, ou ont carrément disparu.

L'effet de taille est, et restera, un levier potentiel de performance

Le coût-outil n'est rien sans les conditions d'achat. Et, là aussi, la nouvelle ère LME leur redonne une place prépondérante dans la performance prix des enseignes. Sans n'avoir jamais été complètement coupé, le lien taille / prix était objectivement moins prégnant ces dernières années. Au moins pour la fixation des PVC. Illustration : le concept de la « taille critique » des enseignes, qui fit fureur au début des années 1990, en apparaissait moins pertinent. Formidable erreur. Comment, sur une activité dont la clé est la massification (jusque dans le merchandising d'ailleurs), la taille ne pourrait-elle être qu'un critère de seconde zone ? L'effet de taille est, et restera, un levier potentiel de performance. Sauf, bien sûr, à considérer que Danone ou Nestlé accorderont durablement les mêmes conditions à leurs clients, indépendamment des volumes engagés ! Les Coop d'Alsace qui ont quitté la centrale Provera (Cora) pour Galec (Leclerc) le vérifient jour après jour. L'écart de conditions ne se mesure pas en décimales, mais en points !

Dès lors, si les conditions d'achat redeviennent un sujet véritablement stratégique, toutes les enseignes qui ne sont pas sur le podium de la distribution française ont à s'interroger. Car c'est une évidence : le paysage commercial évoluera nettement plus vite que beaucoup ne le pensent. En fait, dès que les écarts de prix deviendront insupportables. Et n'offriront schématiquement que deux options : la reddition ou la mort. Les orfraies s'époumonnent aussitôt : « *La distribution est déjà honteusement concentrée* ». Hélas, encore faux. Certes, il y a moins

MÊME LE HARD-DISCOUNT DÉVIE...



Résister à l'élévation de son coût-outil (en clair : à l'embourgeoisement) est une gageure. Même le hard-discount n'y échappe pas. Exemple chez Lidl. Les assortiments se sont considérablement élargis (**ici 7 références de tomates !**) et les services se multiplient (notamment le satisfait ou remboursé). Conséquence, évidente : le hard-discount n'est plus, aujourd'hui, au plus bas coût-outil possible. Une mue qu'ont connue en leurs temps les magasins populaires, les supers et les hyperts ! La roue du commerce tourne...

d'acteurs commerciaux qu'industriels. Certes, les volumes d'affaires des enseignes sont notablement supérieurs à ceux des marques. Mais taille et concentration sont deux sujets radicalement différents. Sur l'essentiel des marchés PGC, le niveau de concentration industriel est en effet supérieur à celui de la distribution ! De même, comparé à d'autres secteurs économiques (énergie, téléphonie, pétrole, automobile, banque, etc.), le commerce alimentaire n'est pas franchement un modèle d'oligopole !

La « machine à concentrer » est prête à fonctionner de nouveau !

La « machine à concentrer » est donc prête à fonctionner de nouveau, après dix ans de pause. D'abord en France, ensuite en Europe, lorsque la massification des achats à l'échelle continentale fera vraiment sens. Ce qui arrivera, forcément. Dès lors, tous les scénarios sont possibles : fusions ou alliances à l'achat (mais entre non-égaux pour être durable).

En 2000, la « jurisprudence » Carrefour-Promodès a démontré qu'un groupe d'environ 30 % de part de marché passait sans encombre (ou presque) l'obstacle des autorités de la concurrence, indépendamment de situations locales spécifiques. Autrement dit, rien n'empêche, intellectuellement du moins, les Mulliez (Auchan), les Bouriez (Cora) ou Jean-Charles Naouri (Casino) de rêver du premier groupe intégré en France : AUCACO... Ou pourquoi ne pas envisager les Cora affiliés Leclerc, sur le modèle de Coop Alsace ? La solution garantirait la propriété indépendante du groupe (à laquelle les Bouriez sont jalousement attachés) tout en lui assurant les meilleures conditions du marché.

Une certitude : après le changement de règles, les cartes seront rebattues à court ou moyen terme. Car avec la maîtrise du coût-outil, les conditions d'achat sont juste l'essentiel du commerce. Et nécessité finira forcément par faire loi. En dépit, bien sûr, des dénégations du moment !

Olivier DAUVERS

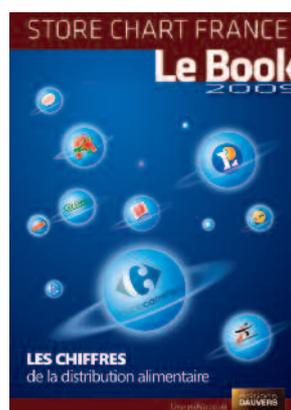


Format spécial «bureau» 160 x 100 cm

LES DEUX SUPPORTS

- 1 Affiche grand format (160 x 100 cm) pour comprendre et visualiser toute la distribution alimentaire d'un coup d'oeil.
- 1 Book A5 de 26 pages avec tous les compléments chiffrés nécessaires pour approfondir. Idéal pour la force de vente !

STORE CHART FRANCE 2009 L'Affiche et Le Book



Pratiques, efficaces et structurés, l'Affiche et le Book STORE CHART France sont deux outils indispensables et complémentaires pour mieux connaître la distribution et toujours avoir les chiffres essentiels sous la main.

Tarifs de souscription

L'affiche	150 €
Le Book (le lot de 6)	240 €
Pack Affiche + 6 Books	300 €

www.olivier-dauvers.a3w.fr

L'éditeur-expert Grande Conso