

# Tribune GRANDE CONSO

à retrouver sur [www.olivierdauvers.fr](http://www.olivierdauvers.fr)

VOUS ÊTES **7459**  
CADRES DE LA GRANDE CONSO  
À RECEVOIR "TGC"

N° 80 MAI 2010  
TGC - Editions DAUVERS  
21, rue de la Poterie - 35200 RENNES  
02.99.50.18.90 - [olivier@olivierdauvers.fr](mailto:olivier@olivierdauvers.fr)

LE BLOC-NOTES DU 6 MAI

## Leclerc-Ferrero : un conflit et des questions

**LES FAITS.** Depuis plusieurs mois, Nutella – et son format fétiche, le 750 g – est banni de chez Leclerc en raison d'un « désaccord commercial ». C'est le fameux code 9 qui rend impossible toute commande.

Chez Leclerc, le « code 9 » est le bannissement suprême. Quelques fournisseurs en font de temps à autre les frais : impossible pour les centrales ou les magasins de s'approvisionner (au moins en direct...). La plupart du temps, il s'agit de fournisseurs récalcitrants à octroyer des conditions commerciales assurant une marge suffisante, en tous les cas vue de l'enseigne. Donc des fournisseurs puissants, souvent incontournables sur leur catégorie, et n'hésitant pas à jouer du rapport de force avec leurs clients qui répondent sur le même terrain. Résultat : dehors ! C'est donc le cas actuellement de Ferrero chez Leclerc, un simple tour en magasin suffit à s'en convaincre. Le pot familial de 750 g de Nutella – la référence phare – a quasiment disparu des rayons. Trois coups de fil permettent de mesurer facilement l'enjeu. Rendu magasin (intégrant donc les coûts de centrale, qui n'est pas un centre de profit chez Leclerc), le pot de 750 g est à environ 3,10 €. Dans le même temps, le prix de marché



Un rayon chez Leclerc actuellement : 90 % de marque Repère et d'EcoPlus alors que Nutella détient 90 % des ventes nationales de la catégorie.

agressif est à 3,17 €. Soit 7 cts de marge brute, l'équivalent d'à peine plus de 2 %, lorsque le coût-outil dépasse 20 %. Pas la peine de faire un dessin (ni de pleurer d'ailleurs, ne sortez quand même pas les mouchoirs), Leclerc, comme ses copains, perd de l'argent sur chaque pot vendu. C'est d'ailleurs à ça que l'on reconnaît les vraies grandes marques : elles font perdre de l'argent aux enseignes ! Pas un mince exploit...

Le conflit Leclerc-Ferrero n'est évidemment pas un cas isolé. Observez les rayons Intermarché, la Danette chocolat a disparu des tablettes. Même cause, même conséquence. C'est la loi du métier. Mais une « loi » qui pose de nombreuses questions...

**Jusqu'où aller ?** Le déréférencement est une arme naturelle et légitime dans la panoplie de l'acheteur. C'est incontestable. La seule question

valable réside dans la meilleure manière de l'utiliser. En l'espèce, il est facile d'imaginer l'imbroglio : Leclerc réclame « l'améliorateur » qui... améliorera son compte d'exploitation Nutella, sans pour autant en faire une ligne profitable. Faute de l'obtenir, l'enseigne dégaine son arme ultime. Mais qui en souffre vraiment le plus ? Leclerc, bien sûr. L'enseigne pénalise ses clients et donc... se pénalise, probablement bien davantage que le gain qu'elle peut escompter d'un retour à meilleure disposition de Ferrero. Le jeu en vaut-il donc la chandelle ? Par son talent marketing, Ferrero a atteint le stade ultime de la marque : déplacer des clients, par delà la volonté des enseignes. Ce qui revient, au moins dans ce genre de situation, à faire du déréférencement durable un pistolet à eau qui satisfait certes celui qui en jouit (qui ne l'a jamais vécu ?) mais laisse la vie sauve à l'agressé.

**Comment un adhérent, par principe indépendant, peut-il accepter une décision qu'il n'a pas prise ?** C'est le principe d'organisation même des indépendants : chacun est dépositaire, sur un sujet, sur un marché, du pouvoir collectif. Ce qui rend l'exercice du pouvoir éminemment complexe. La décision de l'un engage les autres, quand bien même elle les pénalise... L'indépendance ne fonctionne donc que relevée d'une pincée (plus ou moins corsée) de centralisation. Ce qu'un ancien grand patron de mouvement d'indépendants avait ainsi résumé : la « démocratie », un néologisme au sens si évident...

**Jusqu'où respecter une « solidarité d'enseigne » ?** En clair, faut-il « savoir » se rebeller au nom d'un intérêt supérieur, en l'occurrence le client ? Quelques adhérents ont aujourd'hui tranché... Pour s'en convaincre, une lecture attentive des codes-barres permet de décrypter aisément la provenance de certains produits. Dans le Nord, par exemple, des grossistes belges sont actuellement en mode actif de prospection. Les Leclerc qui cèdent à ces sirènes ne gagnent guère mieux leur vie sur les pots vendus. Mais, au moins, ils... les vendent. Ce qui suffit, à leurs yeux, à justifier ce qui est, pour d'autres, injustifiable. **Olivier Dauvers**

Tous les jours... UN AUTRE REGARD SUR LA GRANDE CONSO

**GARANTIE  
RICHE EN  
PARTIS PRIS**

[www.olivierdauvers.fr](http://www.olivierdauvers.fr)

# VIENT DE PARAÎTRE

Dans la collection «Les Pratiques du commerce»...

## Mieux piloter sa Relation-Client

Guide pratique pour construire et enrichir sa relation-client

par Frank Rosenthal

Editions DAUVERS

200 pages, 27 €



## Une enquête au pays de la relation client

Près de 150 exemples décortiqués, des dizaines de rencontres avec des professionnels et praticiens de la relation client, des centaines d'articles consultés et analysés et bien davantage encore de visites en magasins dans pas moins de 15 pays depuis 2006. Au final, « Mieux piloter sa relation client » est sans doute une enquête aussi vaste... que le champ de la relation client !

## Qu'est-ce qui différencie ce livre ?

- > **Plus qu'un livre, c'est un « guide pratique »**, outil de travail pour tous ceux qui pratiquent la relation-client (marque, enseignes, prestataires de services). Le séquençage, la mise en page, la mise en exergue des enseignements de chaque business case : tout participe à rendre l'ouvrage « pratico-pratique » !
- > Il est fondé sur une conviction forte : la relation client est souvent traitée – et limitée – au seul CRM (Customer Relationship Management) auquel on oppose désormais le prometteur CEM (Customer Experience Management). **Dans ce guide, on évoque une relation-client telle qu'elle doit exister dorénavant : avant, pendant et après les relations marchandes, comme un cycle continu et ininterrompu.**

## Quelle est sa principale originalité ?

Il recense pour la première fois **les 11 registres de la relation-client** qui, dans leur totalité, couvrent tout le spectre de la relation client :

### Quand la relation-client se concentre sur l'acte d'achat et sa préparation et l'optimise...

- 1- Faciliter et éclairer le choix avant l'achat
- 2- Faciliter le premier contact, accueillir et renseigner sur le lieu de vente
- 3- Faciliter le repérage de l'offre / Rendre les prix lisibles et accessibles / Argumenter sur la qualité
- 4- Démocratiser ou surfer sur les nouvelles tendances de consommation
- 5- Proposer des services qui font gagner du temps ou simplifient la vie
- 6- Jouer l'expérience client / Etonner par la personnalisation

### Quand la relation-client va au-delà de l'acte d'achat et renforce la durée de vie du client...

- 7- Communiquer vers le client et partager son actualité
- 8- Ecouter, dialoguer, impliquer les clients / Adopter l'esprit communautaire
- 9- Fidéliser / Récompenser
- 10- Suivre les clients au-delà de l'acte d'achat
- 11- S'engager sur du non-commercial

commande sur [www.olivierdauvers.fr](http://www.olivierdauvers.fr)