

# Comment lutter contre la perte de marge et de valeur des produits

Jacques Bely

*Bon vin n'a pas besoin d'enseigne nous dit l'adage ! Il faut donc se méfier des adages et pourtant pendant longtemps et aujourd'hui encore, l'idée qu'un bon produit se valorise tout seul prévaut. Qu'est-il donc arrivé qui fait que cette idée est dangereuse et conduit à la perte tout ceux qui s'en réclament.*

**T**rois grandes fractures sont apparues qui bouleversent l'environnement des entreprises. D'abord le passage d'une société de besoin à une société de surabondance. Les tickets de rationnement ont été supprimés en 1949, à peine plus de 50 ans et pendant les 20 ans qui ont suivi sont apparus de formidables besoins en matière alimentaire et en matière d'équipement... Dans les années 60 nous découvrons les bienfaits du yaourt, aujourd'hui on peut le manger... ou le boire, il est aromatisé ou mélangé de 50 mille manières qui fait que la majorité des consommateurs ne connaît qu'une faible partie de l'offre. Le passage de cette société de besoin à la société de sur-offre s'est fait en simplement quelques décennies.

▶▶ Ensuite le transfert d'un produit « nu » que j'élabore vers des produits de plus en plus élaborés voire préparés (apparition des surgelés, du micro-onde, du rayon traiteur...). Le consommateur qui n'a jamais eu autant de temps et qui n'en a jamais autant manqué dans un monde de plus en plus complexe va plus facilement vers un produit élaboré qui lui économise du temps et le valorise. Ce passage de la fonction assumée par le produit à l'usage qu'en fait le consommateur est assurément un des grands changements en matière de constitution des offres. Enfin l'apparition d'un commerce organisé d'une forme tout à fait inédite ; la grande distribution. Elle a façonné et elle continue de façonner le comportement des consommateurs en leur apportant le choix et la possibilité d'être des acteurs de leur consommation sans intermédiaire.

Où en est-on aujourd'hui ? Entre 40 et 70% des produits alimentaires sont écoulés via les circuits de la grande distribution. Une large majorité des ménages fréquentent régulièrement ce mode de distribution et s'en trouvent influencés. Ce consommateur, en grande distribution, est pressé, n'apprécie plus vraiment et passe à peine plus d'une minute par rayon. Pour 40% de ses achats il ne réfléchit pas et pour les 20 autres pour cent moins de 10 secondes. Il veut à la fois de l'innovation et n'a pas vraiment le temps de l'apprécier. Il veut de l'information sur les produits afin de sécuriser ses achats et n'a pas vraiment le temps de la lire. En s'inspirant des enseignements de la grande distribution, de nombreuses grandes surfaces spécialisées ont emboîté le pas qu'il s'agisse d'équipement électroménager, de mobilier, de vêtement et pourquoi pas d'automobile demain !

En fait, pour comprendre, il faut se représenter le consommateur au travers de deux axes qu'il va marier à son gré. Le premier axe concerne l'usage qu'il veut faire du produit concerné. A quel moment il veut consommer, quel temps de préparation il est prêt à y consacrer, qu'elle utilisation il envisage et tout cela va

le conduire à certaines caractéristiques concernant le produit donné. C'est en quelque sorte son cahier des charges personnel pour l'usage qu'il veut en faire : basique, composé, valorisant...

Le deuxième axe concerne la valeur qu'il veut consacrer à l'achat qu'il effectue. Est-ce pour lui un produit économique, quotidien courant et de faible valeur à ses yeux ; un produit qui doit répondre à un certain niveau de qualité en prenant conscience que ses critères de qualité ne sont pas toujours ceux du producteur ? Ou enfin est-ce un produit plaisir pour lequel il va parfois dépenser de manière déraisonnable, mais attention, là aussi il peut trouver du plaisir auprès de produits surprenants ?

Il peut apparaître anormal, à un éleveur de poulets de « grain », que le consommateur valorise mieux les « chicken wings » (ailes de poulet marinées) que son produit. Ce produit plaisir, innovant souvent au niveau de la forme ou du service va en permanence étirer l'offre vers les sommets. Il faut rappeler ici, que, la surabondance d'offre fait que nous sommes en face d'un consommateur frustré qui ne peut tout acheter. Si un rayon est moins animé qu'un autre il va au fil du temps être dévalorisé en terme de temps passé sur le rayon et en terme de part de panier.

Ces deux axes vont lui permettre de former son comportement ; ils doivent se retrouver sur le point de vente afin de lui permettre de faire son choix dans les meilleures conditions possibles avec ses règles à lui et sans perte de temps car on a vu qu'il détestait cela. On voit bien que nous nageons en plein paradoxe avec un consommateur qui veut globalement passer le moins de temps pour ses achats et qui pourtant est sensible

à l'innovation. Il va, quand cette innovation est bien en adéquation avec ses attentes, répondre favorablement. On le voit, les réglages sont plus complexes et la bataille est constante. Si on baisse un temps soit peu la garde, les conséquences sont immédiates. Pour beaucoup de produits, il est courant de constater qu'il n'y a pas de réelle différenciation sur chacun des axes ou alors qu'elle se fait à partir de critères de qualité auquel le consommateur n'est pas toujours sensible.

Absence de repères amène le consommateur à rechercher fatalement le produit le moins cher et ainsi se trouve créée la spirale de non valorisation. Certaines productions ont plus ou moins admis qu'elles étaient un peu à part et revendiquent d'ailleurs cela avec force souvent, avec bruit quelque fois. Malheureusement, en matière de commerce, à part veut souvent dire nulle part !

Comment s'y prendre alors pour retrouver de la valorisation ? D'abord en prenant la pleine mesure de l'enjeu. La valorisation des produits implique une mutation de l'offre faite au consommateur suivant les deux axes que nous venons d'évoquer au travers du produit lui-même, de sa présentation et des services qui y sont attachés. Cela implique d'aborder l'innovation sous un angle totalement différent. Une innovation qui va chercher à clarifier l'offre faite au consommateur en occupant toutes les « cases ». Une innovation qui va raisonner en intégrant la filière et l'ensemble des composantes qui sous-tendent l'usage effectué par le consommateur. C'est en mobilisant l'entreprise autour de manière de faire différentes, que l'on pourra retrouver des zones de meilleure valorisation. Cela suppose, souvent, un travail pédagogique préalable.

[jbe@bfaconseil.com](mailto:jbe@bfaconseil.com)

