

De nouvelles pratiques commerciales et promotionnelles

**Les suites du projet de loi
Travert et du buzz négatif sur
les promotions agressives.**

**Philippe Ingold
13 février 2018**

Sommaire

Le projet de loi Travert	4
Que penser du projet de loi Travert ?	8
Promotions agressives et revente à perte	12
Le shopper face à la promotion	16
Quel impact sur les prix et le pouvoir d'achat ?	19
Quel impact sur les pratiques promotionnelles ?	22
Quel impact sur les stratégies d'enseigne ?	25

Avant-propos

Avec la loi LME et l'application de la directive européenne PCD (Pratiques Commerciales Déloyales), les pratiques commerciales et promotionnelles avaient enfin retrouvé un cadre stable.

C'était sans compter sur la créativité des « Etats Généraux de l'Alimentation » qui pour résoudre un vrai problème, la rémunération des agriculteurs, n'ont rien trouvé de mieux que de proposer des mesures administratives imposant des marges minimales et encadrant les promotions agressives. C'est le projet de Loi Travert dont les grandes lignes ont été exposées en conseil des ministres le 31 janvier dernier.

Pour ne rien arranger, Intermarché a lancé sur la même période, une grande opération promotionnelle, « les 4 semaines les moins chères de France » avec des remises de 70 % : sur Perrier, Nutella, Pampers et Carte Noire. Un niveau de remise à priori jamais utilisé. Ce qui a provoqué quelques bousculades entre shoppers dans les magasins, notamment sur le Nutella.

Bousculades transformées en émeutes dans une certaine presse et sur les réseaux sociaux. D'où une mise en accusation de la promotion des ventes et une récupération opportune par le gouvernement pour légitimer son projet de loi mal ficelé. Avec de plus un rappel de l'interdiction de la revente à perte, interdiction un peu oubliée.

Les mois qui viennent vont donc être chauds : interventions des lobbies, réflexions sur de nouvelles stratégies, imagination d'alternatives dans les pratiques promotionnelles.

Au milieu des postures, inexactitudes, désinformations sur ce sujet, nous allons tenter d'éclaircir ce sujet et d'évaluer les conséquences prévisibles des mesures annoncées.

Philippe Ingold

Le projet de loi Travert

Le projet de loi Travert est issu des discussions entretenues dans le cadres des Etats généraux de l'alimentation.

Ceux-ci avaient notamment pour objectifs la revalorisation des filières agricoles et l'amélioration de la rémunération des agriculteurs.

Quels sont la philosophie et le contenu de ce projet ?

Un bouc émissaire : la grande distribution

A l'origine, un problème sérieux : beaucoup d'agriculteurs n'arrivent plus à se rémunérer avec les prix de marchés. Responsable désigné d'office : la grande distribution qui profite de sa position dominante pour imposer ses prix. En oubliant un peu les rôles de l'industrie agro-alimentaire dans un contexte de concurrence internationale.

S'y ajoute une idée répandue mais contestable selon laquelle la grande distribution prendrait des marges inconsidérées sur les produits frais pour permettre de vendre à marge zéro, voire à perte, les grandes marques sur lesquelles s'expriment la compétitivité prix.

Cette doxa, avancée par le ministre lui-même à l'occasion de l'affaire Nutella, est pourtant contredite par les résultats de l'Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires (organisme consultatif sous la tutelle des ministères chargés de l'agriculture et de l'économie).

Dans son rapport d'avril 2017, la marge nette moyenne après impôt des produits alimentaires frais est de 1,3 %, avec des marges brutes de 23 % à 33 %, selon les produits. Et des chiffres plutôt inférieurs à ceux de la plupart des autres catégories. Rien de famélique donc, surtout en considérant l'importance des dépenses de personnels spécifiques à ses produits, les pertes, etc.

Il est curieux que les travaux très sérieux de cet observatoire officiel ne soient pas évoqués dans les discussions en cours !

La vérité sur les mécanismes de compensation de marge

Comme dans toutes les catégories de produits vendues dans les GSA, il existe bien des différences importantes de marges entre des produits de « fonds de rayon » et des produits en promotion. Et ceci à l'intérieur de chaque catégorie.

En outre, les distributeurs margent faiblement et de façon permanente sur certains produits « repère », comme la pâte à tartiner, afin de construire une image prix compétitive et ne pas être pénalisé dans les comparatifs de prix. Serge Papin, PDG de Système U, déclarait ainsi en septembre dernier que le Nutella était subventionné par la pomme « Royale gala » avec l'application d'un taux moyen de marge brute de 3,4 % à comparer aux 36 % sur la pomme.

Mais ces produits « repère » ne constituent qu'une part limitée de l'assortiment de leurs catégories, sur lesquelles les marges sont globalement plus rémunératrices.

La perte de marge ainsi générée est alors compensée par des marges un peu plus élevées sur l'ensemble de l'offre, mais pas sur une catégorie particulière, et encore moins sur les produits frais déjà relativement peu rentables.

On peut donc trouver précieuses les comparaisons entre les marges prises de façon ciblée sur quelques produits « repère » et des produits frais vendus en fonds de rayon.

Que dit le projet loi Travert sur la fixation des prix ?

Le projet de loi aborde beaucoup d'aspects d'organisation du monde agricole que nous n'aborderons pas ici.

La disposition principale est sans doute la fixation des prix agricoles à partir des coûts de production, disposition contestable d'un point de vue économique sur un marché internationalisé. Conséquence probable : l'explosion des importations au détriment des productions locales. Ce phénomène concernerait d'ailleurs principalement les produits agricoles transformables, comme le lait ou le porc et donc les industriels.

Venons-en aux dispositifs concernant la promotion des ventes et relatives aux ventes aux consommateurs par la grande distribution alimentaire. Ils font l'objet du premier article du projet de loi.

Dans les conditions prévues à l'article 38 de la Constitution, le Gouvernement est autorisé à prendre par ordonnance, dans un délai de 6 mois à compter de la publication de la présente loi, toute mesure relevant du domaine de la loi nécessaire pour prévoir à titre expérimental et pour une durée de deux ans :

1° Un relèvement de 10% du seuil de revente à perte défini à l'article L. 442-2 du code de commerce pour les denrées alimentaires revendues en l'état au consommateur ;

2° Un encadrement en valeur et en volume des opérations promotionnelles portant sur la vente au consommateur de denrées alimentaire et définir les sanctions permettant d'assurer l'effectivité de ces dispositions.

Quel est le champ d'application exact de la prochaine loi ?

Cet article précise bien le champ d'application des deux mesures :

- Le relèvement du SRP de 10 % concerne les « denrées alimentaires revendues en l'état au consommateur ». Ceci exclut donc les produits transformés par le distributeur, comme la boulangerie-pâtisserie
- L'encadrement en valeur et volume des opérations promotionnelles concerne les « denrées alimentaires » sans autre précision, c'est-à-dire tous les produits alimentaires transformés ou non et donc tous les produits de marques vendus par les industriels agro-alimentaires.
- L'encadrement en valeur (c'est-à-dire le taux de générosité) a été précisé par le ministre. Il sera fixé à 34 % (pour permettre les 3 pour 2 mais non les bogof). L'encadrement en volume devrait être de 25 %, sans que soit encore précisé son champ : référence, marque, fournisseur, catégorie, ensemble de l'offre alimentaire.

Quand la loi va-t-elle s'appliquer ?

Ne nous affolons pas. L'objectif est que le projet de loi soit adopté d'ici la fin du 1^{er} semestre. Avec un délai supplémentaire maximum de six mois pour caler le contenu des ordonnances et publier la loi. L'objectif est que le cadre soit complet pour entamer les prochaines négociations commerciales en novembre 2018. On peut toutefois imaginer des retards dus à des incompatibilités avec la directive européenne PCD.

Que penser du projet de loi Travert ?

Le projet de loi Travert pose un certain nombre de questions sur ses modalités d'application, ses conséquences et sa capacité à répondre à ses objectifs.

Ces dispositions sont-elles applicables juridiquement ?

On peut légitimement s'interroger. Rappelons en effet que les réglementations françaises concernant la promotion sont transposées de la directive européenne PCD du 23 avril 2005. Cette directive précise bien que cette réglementation est exhaustive et maximale au niveau communautaire, privant les Etats de la possibilité d'adopter ou de maintenir des mesures plus restrictives

Dans un article de LSA du 3 janvier, Olivier Leroy, avocat associé, du Bureau Francis Lefebvre s'interroge :

« Fragile, ce projet s'appuie sur une interdiction de revendre à perte malmenée par la Cour de justice de l'Union européenne, laquelle interdit d'interdire par principe une telle pratique commerciale sur le fondement du droit de la consommation. En dépit d'un débat entretenu par deux arrêts contradictoires de la Cour de cassation (française) en date des 22 novembre et 19 décembre derniers, la jurisprudence européenne semble considérer que l'interdiction générale de la revente à perte n'est pas conforme au droit de l'Union. »

On peut imaginer toutefois, comme l'analyse Etienne Petit, avocat spécialisé en droit de la promotion des ventes, que l'objectif affiché – préserver les intérêts de la filière agricole – permette de contourner l'obstacle.

Peut-on imaginer des évolutions du champ d'application de la loi ?

- On peut imaginer de nouvelles précisions, notamment en laissant hors du champ de la loi les produits alimentaires fortement transformés et non issus de l'agriculture française comme les soft-drinks, le café ou le chocolat, produits d'ailleurs très promotionnés. C'est ce que réclame Thierry Cotillard, président d'Intermarché dans son entretien avec le JDD du 4 février.
- Ce serait dans l'esprit du projet d'origine qui vise à protéger les agriculteurs. Mais l'exacerbation des positions autour de l'affaire Nutella a transformé le débat en mise en cause de la légitimité de la promotion !
- Notons toutefois que la loi devant être promulguée sous forme d'ordonnance ne pourra faire l'objet d'amendements au Parlement, ce qui limite les risques de bouleversement du texte.
- Les produits non agricoles ne sont pas concernés mais ils risquent de subir également des dommages collatéraux. Notamment les DPHB très rentables et

fortement promotionnés, en générosité et en volume, bien au-delà de la limitation des 25 % annoncés. On peut pour le moins imaginer une approche prudente des enseignes sur l'ensemble de leurs produits.

Une anticipation des mesures ?

En revanche et notamment en raison du psychodrame Nutella-Intermarché, les mesures annoncées ne vont pas être sans effet sur les pratiques promotionnelles dans les mois à venir. Intermarché a annoncé qu'il ne ferait plus d'opération comparable. Michel-Edouard Leclerc a dit s'en être déjà abstenu dans le contexte de l'EGA, mais ne s'interdit pas d'y recourir à l'avenir si ses concurrents s'y adonnaient. ...

Il n'est par ailleurs, pas douteux, que la DGCCRF va être sensibilisée sur ce dossier et que risquent d'être rendues publiques des amendes significatives. En résumé, face à ce signal, les enseignes vont probablement faire profil bas en attendant des jours meilleurs.

La loi va-t-elle répondre à ses objectifs ?

Personne ne conteste que certains prix agricoles soient trop bas pour rémunérer convenablement les producteurs. Or, heureusement ou pas, nous ne sommes plus dans un système d'économie administrée. Les prix sont donc fixés en fonction de l'offre et de la demande, souvent à un niveau européen.

Que les distributeurs fassent pression pour obtenir les meilleurs prix est dans la nature des choses et il ne faut guère attendre qu'ils réduisent leurs marges pour compenser l'augmentation des prix d'achats.

La solution à long terme est l'organisation de filières compétitives et qualitatives mais celles-ci ne peuvent répondre à tous les problèmes et dans un délai court. Sur les produits de base, il faut donc soit subventionner la production, soit fixer des prix de référence. C'est la solution annoncée dans la loi, du calcul des marges à partir du prix de revient, solution présentée paradoxalement comme innovante alors qu'il s'agit d'un retour en arrière. Avec des problèmes de freins à la modernisation, de concurrence internationale plus compétitive et aussi de conformité au droit européen, voire international dans le cadre de traités.

Quant aux deux mesures de relèvement du SRP et d'encadrement des promotions, elles nous rendent perplexes. Elles partent en effet de l'idée fautive que les prix bas et promotionnels des « PGC » sont financés par des sur-marges sur les produits agricoles. Il suffirait donc de contraindre les distributeurs à augmenter leurs marges sur les PGC pour qu'ils les baissent mécaniquement sur les produits frais. C'est une vision bien technocratique !

Pourquoi les distributeurs devraient-ils en effet consacrer ce surcroît de marge pour baisser les prix des produits frais qui ne sont déjà pas très spécialement rentables ?

En revanche, à l'intérieur de ces catégories de produits frais, et dans un objectif de maintien d'une marge globale rémunératrice, ces mesures vont limiter les différentiels de prix consommateurs entre les produits de fonds de rayon vendus avec des marges normales et les produits en surstock et/ou importés vendus jusqu'à maintenant à marge zéro dans le cadre d'opérations commerciales fortement communiquées.

Les distributeurs ont d'autres choix stratégiques : conserver cette marge dans un contexte de consommation atone et d'exigence des actionnaires, baisser les prix de fonds de rayon, éventuellement de façon sélective, faire plus d'opérations, bien que dans la limite de volume de 25 %, rééquilibrer les investissements promotionnels au bénéfice de catégories moins concurrentielles mais à potentiel de développement, surinvestir en communication, accélérer leur transformation digitale

Au total, ce projet de loi semble un pari bien risqué fondé d'abord sur la bonne volonté des distributeurs, mais aussi sur leur mise en accusation publique dans le processus de fixation des prix, voire sur des menaces de contrôles saignants, avec fortes amendes à la clé.

Promotions agressives et revente à perte

La question de l'interdiction de la revente à perte est brusquement revenue d'actualité avec le projet de loi Travert et surtout l'opération « les 4 semaines les moins chères de France » d'Intermarché, avec des remises de 70 % sur des produits unitaires, niveau semble-t-il jamais atteint.

S'est déclenchée alors, une polémique sur le respect de l'interdiction de la revente à perte, notamment sur le cas du Nutella. Le ministre de l'économie a diligenté une enquête.

Quelles sont les conditions de l'interdiction de la revente à perte ?

On lit un peu de tout sur les règles d'interdiction qui sont pourtant bien précises. Il s'agit d'abord d'une interdiction de revente à perte de produits « revendus en l'état » et donc d'une notion juridique et non d'une interdiction de la vente à perte, notion économique, calculée après affectation des coûts de distribution.

Les exceptions à la règle sont pour l'essentiel les produits en soldes et les produits défraichis, démodés, saisonniers, etc.

Ce qui ne concerne pas, en règle générale, les produits alimentaires.

Dans son entretien du 24 janvier dans le Parisien, Stéphane Travert affirmait : *Actuellement, un distributeur est autorisé sur certains produits à écraser sa marge et vendre à perte. C'est notamment fréquent sur des produits comme la pâte à tartiner et les boissons gazeuses alors qu'en même temps, il marge sur d'autres produits, typiquement ceux des producteurs et agriculteurs.*

Cette affirmation est pour le moins curieuse. Il n'existe pas en effet de produits spécifiques sur lesquels le distributeur serait « autorisé à écraser sa marge et vendre à perte ». En aucun cas, il ne peut revendre à perte quelque produit que ce soit, hors soldes ou produits défraichis, démodés, saisonniers, etc.

En revanche le distributeur est libre, dans la limite de la revente à perte, de fixer ses prix et donc procéder à des compensations de marges et ainsi vendre à perte économiquement certains produits, choisis par lui, et sur lesquels il va communiquer pour créer du trafic magasin et développer une image de prix compétitive.

Notons ici que le distributeur n'a pas la possibilité d'intégrer dans son SRP (seuil de revente à perte) les conditions commerciales non acquises à la date de l'opération.

Intermarché a-t-il revendu à perte les produits à 70 % ?

Dans son entretien avec le JDD du 4 février, Thierry Cotillard le conteste et apporte quelques précisions intéressantes sur la promotion Nutella.

« Elle est intervenue durant la période des soldes, avec un stock limité de plus d'un million de pots, et en quantité limitée à trois pots par consommateur. Je vous révèle que cette opération n'a pas été réalisée sans partenariat avec le groupe Ferrero, qui

nous avait signé un mandat. En revanche, Intermarché a fixé le prix de vente. Cette opération, en période de soldes, est cofinancée d'une part par l'industriel et d'autre part par nos soins »

Cette caractérisation de solde, permettant la revente pour un produit alimentaire, est pour le moins inhabituelle. Elle pourrait toutefois être avancée si, comme le prévoit la loi, le stock était bien présent chez Intermarché et payé un mois avant l'opération

Mais un des éléments constitutifs d'une opération de soldes est la nécessité d'écouler un stock. S'appuyer sur la nécessité d'écouler un stock exceptionnel commandé à l'occasion d'une promotion pour justifier la revente à perte nous paraît un argument bien fragile.

Intermarché aurait pu éviter plusieurs problèmes en utilisant la technique de cagnottage : tout d'abord, l'interrogation sur la légalité de l'opération en regard de l'interdiction de la revente à perte. Mais aussi un meilleur contrôle des ventes en les réservant aux clients encartés et en évitant des acheteurs opportunistes, voire professionnels. Avec sans doute moins de bousculades dans les magasins et moins de bad buzz et d'articles de presse assassins.

Les « super-promos » s'appuient-elles sur la revente à perte ?

Globalement non. Comme le précise, Thierry Cotillard dans l'entretien du JDD, *« Concernant les produits non agricoles ou fortement transformés par les multinationales agroalimentaires, nous continuons à recevoir de leur part des propositions de campagnes de réductions de prix entre 30 et 50 %. Les consommateurs le souhaitent. Certains grands industriels aussi, leur modèle économique étant construit sur les volumes »*.

Passons pudiquement sur la pression qu'exercent les distributeurs pour obtenir ces importantes réductions de prix. C'est aussi leur mode de fonctionnement.

Avec une compression de marge, les distributeurs peuvent donc assez aisément proposer aux consommateurs des remises de 50 %, notamment en bogof. Des remises de 70 %, c'est beaucoup moins évident dans un cas général !

Mais tout va dépendre des stratégies commerciales des marques concernées. Certaines qui disposent de situations fortes sur leurs marchés sont déjà vendues à

des prix de fond de rayon peu élevés, parfois à « marge avant » zéro et ne sont guère disposées à consentir des remises d'autant plus importantes que les distributeurs n'ont plus ici la capacité d'écraser leurs marges.

Or ce sont précisément ces marques que le distributeur souhaite mettre en avant dans sa communication. Si la pression sur la marque est sans effet, le distributeur va devoir revendre ponctuellement à perte quelques articles. Cela semble être typiquement le cas de Nutella chez Intermarché.

Si les opérations de revente à perte ne sont pas généralisées, elles ne semblent pas non plus exceptionnelles. Le seuil de revente à perte n'est pas toujours bien contrôlé et il y a peu de contentieux. Avec une baisse d'effectifs régulière, les moyens de contrôle de la DGCCRF semblent insuffisants à certains observateurs.

Le shopper face à la promotion

Dans le contexte de discussion autour des EGA et du projet de loi Travert, surgit une affaire largement commentée dans la presse et sur les réseaux sociaux. Il s'agit de l'opération « les 4 semaines les moins chères de France » d'Intermarché avec chaque semaine, un produit proposé avec une remise de 70 % : Perrier, Nutella, Pampers et Carte Noire. C'est autour de Nutella qu'un véritable psychodrame s'est créé. Un débat s'est alors installé sur la légitimité de la promotion des ventes.

Une opération exceptionnelle ?

Selon l'institut A3Distrib, on n'aurait jamais observé des taux de 70 % en remise immédiate, sauf bien sûr sur un deuxième produit (soit 35 % de remise). Mais il n'est pas rare de voir des opérations de remises différées avec de tels taux, voire parfois du 100 %. Mais c'était donc une première risquée, mais surtout parce que Nutella, une marque sensible, était en cause.

Intermarché était-il conscient du buzz que cette opération allait provoquer ? A-t-il délibérément fait un coup marketing, efficace commercialement, mais surtout en termes d'image prix, auprès de shoppers, en fait aucunement choqués par les bousculades et l'hypothèse d'une revente à perte illégale ?

Comment interpréter le psychodrame Nutella chez Intermarché ?

Quand on visionne les vidéos prises dans les magasins, on observe effectivement des bousculades, signalées dans une dizaine de magasins (sur plus de 600), mais on ne peut guère parler d'émeutes, comme cela a été avancé parfois. Les scènes observées ne sont guère différentes de celles observées par exemple en période de soldes ou lors de l'ouverture de nouveaux magasins.

Et de là à avancer, comme l'a fait une certaine presse, que ce phénomène est une expression de la misère des classes populaires, on vogue dans un délire total.

Nutella a certainement souffert de son image négative en termes nutritionnels et écologiques, mais se trouve bien malgré elle dans un débat qui la dépasse, à savoir la question du rôle du marketing et plus spécifiquement de la promotion des ventes dans les effets pervers de la société consumériste.

Des promotions à des taux élevés sont donc présentées comme un « pousse au crime », à savoir pousser les « pauvres » à consommer de la « mal-bouffe ». On notera pourtant que Ferrero est une des sociétés qui fait le plus d'efforts pour corriger les défauts qui sont reprochés à ses marques mais aussi pour limiter les budgets promotionnels.

Que pense le shopper de ces promotions agressives ?

Mais plutôt du bien Il y a en fait une dissonance totale entre la vision germanopratine d'une certaine presse et et le vécu du shopper.

Celui-ci peut bien sûr s'interroger intellectuellement sur la légitimité des prix de référence, mais sa préoccupation centrale est de remplir son charriot au meilleur prix. Et, pour obtenir des avantages économiques, il en accepte plutôt bien les contreparties, acheter en quantités, se stocker, participer à un programme de fidélisation.

De plus, le shopper, aisé ou pas, aime aussi rechercher les meilleures promos sur les prospectus et dans les magasins, tout comme il le fait sur internet avec les bons plans, codes promos, deals, cash-backs, etc.

Consommateur malin, il ne s'oppose pas idéologiquement aux perversions supposées du marketing mais en profite en n'hésitant pas à en exploiter les failles.

Les shopper face à l'encadrement

Le shopper ne va donc pas comprendre l'intérêt de l'encadrement des promotions alors qu'il vivait très bien avec le système actuel. Certes sensible à la situation difficile des agriculteurs, il ne verra certainement pas en quoi l'encadrement des promotions pourrait résoudre ce problème.

Même dans l'hypothèse où l'ensemble des budgets promotionnels seraient redistribués, mais de façon moins visible, le shopper ne fera que percevoir une augmentation des prix et ressentir une perte de pouvoir d'achat, en fait assez peu significatifs, mais dramatisés par des associations de consommateurs dans leurs postures, des professionnels parties prenantes ou des politiques mal avisés.

Est-ce l'effet recherché par un gouvernement qui parle beaucoup d'amélioration du pouvoir d'achat ?

Quel impact sur les prix et le pouvoir d'achat ?

Comment en-est-on arrivé là ? D'une réflexion assez approfondie sur les problématiques des prix agricoles dans le cadre de l'EGA, avec certes des conclusions discutables, nous en sommes arrivés à un projet de loi affectant l'ensemble du système de fixation des prix des denrées alimentaires.

La loi est-elle inflationniste ?

Cela est dans la nature du projet de la loi puisqu'elle a pour objet de redonner de la marge aux producteurs et agriculteurs. Encore faut-il distinguer les différentes mesures en cause.

Le processus de fixation des prix à partir des coûts de production est bien un dispositif qui va générer mécaniquement des hausses de prix. Mais il faut relativiser ce phénomène. Il ne concerne en effet que les produits non transformés et qui ne sont pas tous vendus actuellement à des prix non rémunérateurs.

Sur ces produits revendus à l'industrie, on peut faire le pari bien risqué que celle-ci va absorber les hausses, notamment en raison de la surveillance des hausses de tarifs par la distribution. Mais on peut aussi malheureusement prévoir un recours plus massif à l'importation ...

La hausse du SRP de 10 % concerne l'ensemble des denrées alimentaires « revendues en l'état », un champ assez étendu donc. Mais cette hausse ne va pas faire augmenter les prix de 10 % puisque, actuellement, assez peu de produits sont vendus au SRP ou dans cette marge de 10 %. Il y a les produits repères et les produits en promotion lourde, soit 20 % selon la DGCCRF. L'impact maximum théorique serait donc de 2 % mais en fait compris entre 0,7 % et 2 % selon les calculs toujours de la DGCCRF.

L'encadrement des promotions est indirectement inflationniste puisqu'il va réduire les baisses de prix possibles. Mais c'est ici que les transferts de marges entre catégories ou produits va être le plus important.

Quel impact sur le pouvoir d'achat ?

l'UFC-Que choisir, crie au vol en chiffrant l'effet de la hausse du SRP à 5 milliards d'euros sur le pouvoir d'achat, soit 177 € par ménage. Cette charge un peu violente semble exagérée, puisque la base de calcul retenue par la DGCCRF, le CA alimentaire en GSA, est de 124,4 Milliards d'euros en 2016. En reprenant l'hypothèse de hausse de la DGCCRF de 0,7 à 2 %, ce seraient donc de 0,9 à 2,5 Milliards d'euros qui pourraient être en jeu... L'UFC-Que choisir a communiqué sur l'effet théorique maximum, peu crédible et semble-t-il sur la durée de 2 ans prévue dans le projet de loi.

L'impact de l'encadrement des promotions n'a semble-t-il pas été estimé. Une indication donnée par Nielsen permet de l'approcher. Le montant du discount distribué par les NIPs aurait été de 3 Milliards d'euros en 2015, avec une progression de 8 % par an, mais pour l'ensemble des PGC, y compris les catégories DPHB très fortement promotionnées en volume et valeur et y compris les mécanismes non concernés, principalement le cagnottage sur carte. On peut donc évaluer très approximativement à 1,5 à 2 Milliards les montants concernés.

Mais seule doit bien sûr être prise en compte la part devenue illégale. IRI estime en 2016 à 25,9 % la part des UB promo avec un taux de générosité supérieur à 34 %. En prenant comme hypothèse que ces UB vont maintenant être vendus à des taux inférieurs à 34 % et avec un effet multiplicateur réduit de moitié, ce seraient 13 % de pouvoir d'achat perdu, soit, 200 ou 300 millions d'euros. Un montant pas très significatif donc.

Attention à ces calculs !

Mais tous ces calculs imprécis n'ont guère de sens puisqu'ils ne prennent pas en compte les mesures de réallocation des budgets et de contournement de la loi que ne manqueront pas de prendre les grands distributeurs. En résumé, la loi va certainement avoir des effets inflationnistes et de perte de pouvoir d'achat, mais certainement pas aussi élevés que ceux annoncés par ses contempteurs.

Quel impact sur les pratiques promotionnelles ?

Le projet de loi s'appuie sur une remise en cause des pratiques promotionnelles actuelles avec un saut spectaculaire dans l'inconnu. Belle usine à gaz, un peu sur le modèle de la non regrettée Loi Galland de 1997, la future loi Travert va avoir des conséquences inattendues.

L'efficacité globale de la promotion

Dans l'exposé du projet de loi, l'efficacité de la promotion est considérée un peu schématiquement comme faible.

Il ressort des discussions menées dans le cadre des états généraux de l'alimentation que les promotions ne contribuent aujourd'hui que marginalement au développement des marchés : elles induisent des comportements spéculatifs chez les consommateurs et n'ont qu'un faible effet incitatif à l'essai d'une marque chez de potentiels acheteurs.

Ce jugement macro-économique n'est pas totalement infondé sur la question du développement des marchés. Il est vrai que la promotion lourde génère beaucoup d'effets de « *brand-switching* » sans impact sur la catégorie mais avec toutefois des effets de mise en concurrence entre marques, notamment en faveur des marques entrantes.

Ce jugement est plus contestable sur l'effet incitatif à l'essai. Les promotions lourdes relayés par les prospectus permettent en effet de rendre visibles et d'accélérer fortement les rotations des marques challengers. La promotion a ici une fonction de fluidification des marchés. Problème de fond : les distributeurs préfèrent mettre en avant les marques les plus fortes avec des objectifs de création de trafic et d'image prix. Ce qui est bien sûr sans effet sur le développement des marchés ...

Un impact sur l'efficacité des promotions ?

On ne peut toutefois faire l'impasse sur le rôle tactique de la promotion des ventes au niveau de chaque acteur, marque ou enseigne. Avec des taux de générosité plus faibles, sans réelle attractivité, la promotion lourde va en tout cas perdre de son efficacité. Ce sont donc moins de moyens à disposition des marques et enseignes pour faire évoluer leurs parts de marchés.

On peut toutefois imaginer un effet positif de cet encadrement notamment en volume. Les distributeurs pourraient en effet activer un peu plus les catégories à potentiel et marques nouvelles et challenger. Ce serait plutôt une bonne nouvelle. Et permettrait incidemment de démonter l'efficacité de la promotion dans des situations adaptées.

Le recours à d'autres techniques financières ?

Le projet de loi concerne les réductions de prix à l'unité ou en lot, mais ne dit rien sur d'autres techniques offrant aux consommateurs des avantages économiques. Si la loi les oublie, elles peuvent constituer un recours assez facile à mettre en œuvre pour contourner l'encadrement.

Les remises différées ou bons d'achat sous forme de tickets ou de cagnottage sur carte participent assez largement aux opérations agressives de la distribution, même si elles avaient plutôt tendance à régresser en faveur du lot virtuel et des remises immédiates. Elles s'autorisent également des taux plus élevés, de 70 ou 80 %, voire parfois de 100 % !

Or ce type d'opération n'est pas concerné par le problème de la revente à perte. En effet il n'est pas possible d'affecter les montants obtenus sur ticket ou carte à des achats particuliers et donc de démontrer une revente à perte.

C'est d'ailleurs dans cette faille que Leclerc s'était engouffré en 1997 avec son fameux ticket Leclerc pour contourner la loi Galland qui interdisait la prise en compte des « marges arrière » dans le SRP et réduisant ainsi la concurrence sur les prix. On peut donc imaginer que l'application de la loi va redonner toute son actualité à ces techniques qui permettront de maintenir un discours de prix compétitif.

Par ailleurs, beaucoup d'opérations agressives s'appliquent sur des opérations nationales de marques. Si une marque propose à l'ensemble des enseignes des lots physiques du type « lot familial » à un tarif inférieur, les enseignes auront-elles le droit d'y ajouter une remise, avec un taux de remise cumulé supérieur à 34 % ?

Même problématique avec du produit gratuit « girafe » ou un format spécial : les distributeurs pourront-ils y ajouter une remise ?

Autre technique, le bon de réduction offert le plus souvent par les marques. Traditionnellement les valeurs faciales sont restées assez faibles, même si on voit maintenant certaines opérations avec des taux de l'ordre de 50 %. Rien n'empêche les distributeurs de recourir à cette technique, avec des taux élevés, parfois en partenariat avec les marques en exploitant des mécanismes de *web-coupon* ou de *load-to-card*.

Le projet de loi ne donne pas de réponse sur ces points. Il est assez peu probable que les ordonnances le fassent en détail. Il y a aura donc sans doute du grain à moudre pour trouver des échappatoires à la loi.

Quel impact sur les stratégies d'enseignes ?

La promotion constitue un des éléments principaux de la concurrence entre enseignes. Le projet de loi rabattant les cartes d'utilisation de la promotion va donc avoir des effets significatifs sur les stratégies promotionnelles des grandes enseignes alimentaires.

Une nouvelle donne concurrentielle

Les promotions agressives n'étaient pas vraiment différenciantes puisque toutes les enseignes en proposaient, avec bien sûr des nuances. Un de leurs effets pervers était de créer des trafics de shoppers opportunistes, avec des effets de zapping entre enseignes, avec des effets à somme nulle sur les volumes vendus.

Mais globalement, les promotions agressives et fortement communiquées constituaient bien un avantage concurrentiel des GSA et en tout premier lieu des hypermarchés vis-à-vis des autres circuits.

Même si le projet de loi ne concerne que les denrées alimentaires, on peut donc imaginer que cet encadrement va limiter l'attractivité globale des GSA au bénéfice des circuits alternatifs, nouveaux ou traditionnels, comme la proximité, le drive, l'e-commerce, les marchés, la vente directe, les spécialistes du frais ou du surgelé, etc. Ce n'est pas une bonne perspective pour les hypermarchés qui souffrent déjà beaucoup depuis quelques années dans une situation de consommation atone.

Des pistes stratégiques

Les grandes enseignes GSA vont donc devoir imaginer de nouvelles stratégies pour renforcer l'attractivité de leurs points de vente, ce qui n'est d'ailleurs pas un débat nouveau. On peut lister rapidement et sans entrer dans les détails :

- Une refonte des assortiments avec une meilleure adaptation aux bassins de chalandise
- Une redistribution des efforts promotionnels sur les produits à potentiel de développement au détriment des produits PGC phares sur lesquels s'exerçait la concurrence prix. Bio, local, ethnique, produits à label, etc. mais pas uniquement : les innovations de marques auront aussi leur place.
- Une meilleure animation des points de vente : confort d'achat, distraction, événements, expérience, découverte.
- Un effort réel sur la fidélisation, au sens de construction de la fidélité et non au sens actuel de rétention. C'est-à-dire la transformation des cartes « cagnotte » actuelles en véritables supports de construction et d'entretien de la relation client.
- Avec bien sûr des stratégies média très orientées digitales, mais aussi des stratégies de contenus originaux et différenciants.

De nouvelles formes de communication

- Le traditionnel prospectus, dont on a prédit bien souvent la mort, va voir son efficacité remise en cause. Sa fonction principale était en effet de communiquer les promotions agressives pour créer du trafic magasin. Sans agressivité, le prospectus perd sa fonction de base....
- Nous ne pronostiquons pas la fin de cet outil. Il va probablement évoluer en profondeur. De support promotionnel hard-selling, il va aller vers des formes plus thématiques,  v nementielles, avec du « brand content », des conseils de consommation responsables, etc.
- Mais c' st bien la communication digitale, personnalisée et ciblée qui va voir son utilisation s'accélérer. En s'appuyant sur l'intelligence artificielle, le big-data et les nouveaux *devices*.