

La promotion des ventes : un outil puissant et diversifié

Quel est le profit réel d'une opération de promotion ? Que cherche-t-on d'abord : s'attirer de nouveaux clients ou récompenser les plus fidèles ? Ces questions, comme beaucoup d'autres, doivent être passées en revue pour définir une stratégie de promotion pertinente.



Pierre Chandon

Pierre Chandon est Professeur Assistant à la London Business School.

La promotion des ventes a longtemps été une parente pauvre du marketing, en particulier face à la publicité. La promotion semblait limitée à des actions tactiques, portant sur des budgets limités, ayant quelques effets à court terme, mais sans impact réel à moyen terme, sauf peut-être celui de détériorer l'image. Cette vision s'est trouvée totalement renversée par l'évolution des dernières années. Le budget total consacré à la promotion aux Etats-Unis est aujourd'hui bien supérieur à celui de la publicité. Mais surtout, on s'est rendu compte de la diversité des impacts de la promotion, et de ses enjeux stratégiques. La brièveté de l'article ne nous permet d'aborder que quelques-uns de ces aspects : l'impact des promotions jouant sur le prix, leur rentabilité, les choix stratégiques qu'elles posent, la diversité des fonctions remplies par les promotions.

● L'impact des promotions jouant sur le prix

Une majorité des opérations promotionnelles destinées au consommateur lui proposent une réduction du prix unitaire. Les formes sont très diverses : de l'offre spéciale qui réduit pendant une période limitée le prix du conditionnement habituel, au « trois pour deux » qui lie la réduction à l'achat de plusieurs unités, des « girafes » où le conditionnement plus important accompagne un prix plus bas au litre ou au kilo, aux coupons très divers dans leurs modalités (valable immédiatement ou sur un achat ultérieur, sur le même produit ou sur un autre, offert à tous ou ciblé), etc.

L'impact est bien sûr différent suivant la technique, mais plusieurs conclusions s'imposent :

- depuis que l'on peut mesurer avec précision, grâce aux caisses électroniques des supermarchés et hypermarchés (« scanners »), les ventes hebdomadaires de chaque référence, on a pris conscience de la très forte hausse des ventes que la promotion peut engendrer du jour au lendemain. On observe des multiplications par deux, trois, quatre, parfois jusqu'à dix, des ventes du produit promu.

- L'augmentation des ventes, en pourcentage, est en moyenne plus faible pour les marques à forte part de marché initiale (elles partent de plus haut).

- Des promotions trop fréquentes peuvent faire

GILLES LAURENT ET PIERRE CHANDON

baisser le prix de référence que les consommateurs ont en tête.

- Si les opérations sont trop fréquentes, l'impact de chaque opération s'atténue.

- Les actions marketing qui peuvent accompagner une réduction de prix (prospectus, annonce, mise en avant) en multiplient l'impact, en la rendant plus visible.

- Les réductions de prix ne se contentent pas d'augmenter les achats auprès des clients entrés dans le magasin, elles peuvent aussi créer du trafic pour le point de vente.

- Des effets complexes peuvent apparaître entre les catégories de produit : impact d'une promotion dans une catégorie sur les catégories concurrentes et complémentaires.

● La rentabilité des promotions

Comme nous venons de le rappeler, l'impact fondamental des promotions par baisse de prix est la très forte hausse des ventes qu'elles peuvent engendrer. L'impact est si puissant que le concept de « ventes incrémentales », introduit par les sociétés de panels, est entré dans le vocabulaire courant des responsables de marketing. En bref, on décompose, pendant une promotion, le total des ventes observées du produit promu en une « baseline » (ce que l'on aurait vendu si la promotion n'avait pas eu lieu), et des ventes « incrémentales » (l'écart entre les ventes réelles et cette baseline). Typiquement, encore une fois, ces ventes incrémentales sont supérieures à la « baseline », ce qui signifie que les ventes totales ont plus que doublé.

Cela pose cependant des questions importantes, auxquelles il conviendrait d'apporter une réponse à chaque nouvelle opération.

- Face à l'augmentation des ventes, quels sont les coûts réellement entraînés ? La réduction de marge est facile à calculer, mais quid, par exemple, des frais de fabrication et de livraison des conditionnements spéciaux créés pour l'opération, et qui perturbent le fonctionnement régulier des opérations ?

- Quelle est le profit réel de l'opération ? On peut avoir tendance, intuitivement, à penser

qu'une réduction de prix de 15 % est efficace si elle entraîne une hausse des ventes en volume de plus de 15 %. C'est, de façon erronée, raisonner sur les ventes au lieu de raisonner sur la marge. En fait, une réduction de 15 % sur un produit où la marge habituelle est de 25 % nécessite, pour être rentable, une hausse des ventes de 150 %, c'est à dire une multiplication du volume habituel par 2,5. Une étude américaine, réalisée il y a quelques années, concluait que seulement 15 % des promotions-prix demandées par les distributeurs étaient rentables.

- Attire-t-on vers notre marque de nouveaux consommateurs ? Ou permet-on à des consommateurs qui auraient acheté de toutes façons de payer moins cher ?

- Augmente-t-on réellement la consommation, au-delà de l'augmentation des ventes ? L'utilisation du produit est-elle plus importante, ou les clients se contentent-ils de constituer, grâce à l'opération promotionnelle, des stocks peu coûteux, qu'ils vont consommer à leur rythme normal ? En d'autres termes, les ventes supplémentaires engendrées pendant la promotion, à prix réduit, ne seront-elles pas compensées par une baisse ultérieure des ventes à prix normal ? Par ailleurs, peut-on dire qu'on amène vers la catégorie des acheteurs qui ne l'auraient pas utilisée sans la promotion ?

- Ne va-t-on pas faire baisser le prix de référence que les consommateurs ont en mémoire ? Ou leur donner l'habitude d'attendre la prochaine promotion pour faire leurs achats ? Ne compromet-on pas ainsi la rentabilité à long terme de l'ensemble des ventes ?

● Quels sont les objectifs stratégiques ?

Loin d'être des opérations tactiques ponctuelles, décidées au cas par cas à un niveau hiérarchique assez bas, les promotions doivent être conçues à partir d'une vision et d'objectifs stratégiques.

Tout d'abord, les opérations promotionnelles par réduction de prix sont, bien sûr, un élément central des négociations entre fabricants et grands distributeurs. Les opérations promotionnelles des enseignes sont devenues un élément capital de leur action marketing, et de leur positionnement, comme l'a bien montré la mémorable campagne de



Carrefour à l'automne 1998. Les enseignes doivent offrir des opérations régulières et des opérations visibles. Dans les deux cas, la présence de marques connues est nécessaire. Les modalités de la participation des grands fabricants sont donc un élément essentiel de négociations au plus haut niveau. On peut parler du montant des réductions, mais aussi du nombre et de la durée des actions, du caractère spécifique d'actions présentes dans une seule enseigne, des actions d'accompagnement en communication, etc.

Qui vise-t-on ? Si l'on se recentre sur les consommateurs, quel est le rôle de l'opération promotionnelle que l'on envisage de monter dans la stratégie de conquête et de fidélisation de la marque ? S'adresse-t-on aux clients déjà fidèles, pour encourager et récompenser leur fidélité ? Cherche-t-on plutôt à attirer des clients d'autres marques, ou des consommateurs qui papillonnent d'une marque à l'autre ? Veut-on convaincre certains acheteurs habituels d'une marque de distributeur de venir vers une marque nationale ? Beaucoup d'opérations sont entreprises sans définition suffisamment précise de ces objectifs stratégiques.

De façon liée, le choix du mécanisme de réduction de prix devrait être fait en fonction de ces objectifs stratégiques. La réduction de prix doit-elle être offerte à tous ? Doit-elle plutôt récompenser, de façon sélective, les clients fidèles ? Ou, à l'inverse, offrir à de nouveaux acheteurs la possibilité de découvrir notre produit ? Agit-on dans le cadre étroit d'une catégorie de produit, voire d'une marque ? Ou, au contraire, s'agit-il de provoquer des effets entre catégories, en faisant découvrir des produits complémentaires ou concurrents ?

● Ce que les promotions apportent au consommateur

La grande majorité des travaux de recherche sur la promotion a porté sur les actions liées au prix. Cela est certainement justifié par la fréquence de ces opérations, par les budgets qui leur sont consacrés, par leur impact sur les ventes et la rentabilité.

Il ne faut pas pour autant négliger les autres types de promotions, et le rôle qu'ils jouent auprès du consommateur. La promotion regroupe une grande variété de techniques, avec des objectifs très divers, qu'il s'agisse de jeux, de concours, de primes et cadeaux, d'offres d'essai, d'actions événementielles, etc. Ces techniques peuvent être analysées à travers les fonctions qu'elles remplissent auprès du consommateur : fonctions utilitaires ou fonctions hédoniques.

Les fonctions utilitaires portent sur l'économie, la qualité et la commodité.

L'économie est la fonction la plus évidente, celle qui correspond aux actions sur les prix décrites plus haut. La promotion permet au consommateur de payer moins cher le même produit, ou d'obtenir des quantités plus importantes pour le même prix.

La promotion est aussi un moyen d'accéder à une meilleure qualité. Un consommateur qui n'a pas

habituellement le budget pour acheter au prix normal un produit, ou une marque, de qualité pourra profiter d'une promotion pour le faire, sans avoir le sentiment de faire une folie. Les promotions peuvent ainsi être, pendant une visite à l'hypermarché ou au supermarché, le moyen de s'offrir quelques petits plaisirs dans des conditions raisonnables, en se justifiant facilement auprès des autres et de soi-même.

Les promotions peuvent apporter une amélioration de la commodité d'achat. Pour de nombreux achats peu impliquants, le consommateur cherche à faire vite, à réduire le temps consacré au choix. La promotion peut être un moyen de simplifier la procédure de choix. Les pratiques peuvent changer suivant les consommateurs et les catégories : acheter systématiquement le produit en promotion, acheter le produit en promotion s'il fait partie des deux ou trois marques qu'on juge acceptables, commencer par regarder les produits en promotion, et ne regarder le reste du rayon que si ceux-ci n'étaient pas convaincants, etc.

A côté de ces fonctions utilitaires, il ne faut pas négliger des fonctions hédoniques, qui apportent au consommateur des bénéfices d'un autre type : divertissement, exploration, expression de soi.

Beaucoup d'actions promotionnelles jouent dans le registre du divertissement, de l'animation, de l'amusement : animations en magasin, mais aussi organisation d'événements exceptionnels, concours, jeux, offre de primes et cadeaux qui permettront des activités ludiques, etc. Les enfants sont bien sûr souvent la cible d'actions de ce genre, mais de nombreux exemples s'adressent aux adultes.

Les promotions peuvent rendre possible l'exploration de nouveaux domaines : découvrir de nouvelles marques, de nouvelles variétés, de nouvelles catégories. En l'absence de promotions, cette découverte a une chance d'être un plaisir, mais elle est malgré tout risquée. On ne sait trop, avant l'essai, si l'on sera satisfait. On peut craindre d'éprouver des regrets, d'avoir du mal à justifier un choix sortant des habitudes. La promotion permet d'abaisser ces barrières par un essai sans risque, grâce à des animations, des dégustations, des offres de remboursement, des échantillons d'essai, des coupons, etc.

Résumé

La part des budgets marketing consacrée aux promotions a augmenté considérablement, et la promotion est devenue un enjeu stratégique essentiel pour les distributeurs comme pour les fabricants. Ceci s'explique par le très fort impact sur les ventes des promotions centrées sur le prix. Deux problèmes restent posés : celui de la rentabilité des opérations promotionnelles, et celui de l'identification de leurs objectifs stratégiques. Par ailleurs, la promotion propose une vaste gamme d'autres techniques, qui permettent des actions plus qualitatives auprès des consommateurs.

Bien tirer parti des promotions, enfin, peut créer un sentiment de satisfaction. On a su dénicher l'occasion intéressante, on a bien géré le budget dont on disposait, on s'est offert un produit un peu exceptionnel, on s'est montré un consommateur malin.

Au total, la promotion des ventes est devenu un domaine clé du marketing. Les promotions centrées sur le prix représentent des budgets supérieurs à ceux de la publicité, une composante essentielle de l'attractivité des points de vente, un élément central des négociations stratégiques entre fabricants et distributeurs. Les autres promotions offrent une riche gamme d'actions quantitatives et qualitatives. Et la promotion peut encore jouer d'autres rôles que le manque de place nous empêche de développer, comme dans la communication ou dans le marketing direct. ●

Pierre Chandon et Gilles Laurent ont récemment rédigé une synthèse de 90 pages des recherches sur le sujet : « Promotion des ventes : effets, stratégies, comportements », disponible au Groupe HEC.

**Si les entreprises
c'est pour mieux**

AFA

Certifications ISO 9000, ISO 14001, EA
AFAQ Engagement de S

Internet : www.afa