

Le  
BulletinL' de  
ILLEC

M E N S U E L

■ PRIX ET IMAGE  
DE PRIXL'IMAGE ET L'ARCHÉTYPE  
*Éditorial* page 2À CHAQUE ENSEIGNE SON  
ÉQUILIBRE  
*Entretien avec Cédric Chereau*  
page 1LA QUÊTE DU JUSTE ÉCART  
*Entretien avec Olivier Gérardon  
de Vera*  
page 5UN EFFET DU PRIX ET DU  
RAPPORT OFFRE-SERVICE  
*Entretien avec Bruno Quattrucci*  
page 8UN CAPITAL QUI S'ENTRETIENT  
*Entretien avec Franck Rosenthal*  
page 10L'IMAGE DU PRIX JUSTE,  
SINON DU MEILLEUR  
*Entretien avec Augustin Paluel-  
Marmont*  
page 12LA CLÉ DE LA VISIBILITÉ  
*Entretien avec Olivier Dawers*  
page 13■ CONSOMMATION  
DES MÉNAGES  
REPRISE CONFIRMÉE  
page 14

## Prix et image prix

## ■ À chaque enseigne son équilibre

**E**ntre chercheurs de prix bas et consommateurs soucieux de qualité, la diversité des comportements oblige les groupes concurrents du grand commerce à élaborer un positionnement en prix permettant de les singulariser. Mais le prix ne fait pas toute l'image prix.

*Entretien avec Cédric Chereau, "consulting manager" chez Emnos, cabinet de conseil aux entreprises de la grande consommation et de la grande distribution*

## ■ Dans quel univers « l'image prix » est-elle la plus justifiée ?

**Cédric Chereau** : Tous les univers liés au quotidien, où l'on observe une forte fréquence d'achat, une forte concurrence et des achats peu impliquants. La grande distribution est le meilleur exemple : les clients viennent souvent faire leurs courses (ils connaissent donc les prix), les achats qu'ils y font sont bien moins impliquants que dans d'autres univers et le prix (ou la perception qu'ils en ont) est une dimension primordiale. La concurrence forte entre les enseignes nécessite dès lors une « image prix » puissante, sous peine de voir les clients se tourner vers les autres enseignes.

## ■ Et dans quel univers l'est-elle le moins ?

**C. C.** : Dans les univers où la qualité ou la rareté des produits sont plus importantes que l'image prix. L'univers du luxe est le meilleur exemple. C'est aussi le cas pour les enseignes qui revendiquent un « plus-produit » qui nécessite un prix plus élevé. L'image prix est alors bien moins importante : Naturalia (produits bio), American Appareil (produits « made in USA »), Nature et Découvertes (produits naturels).

## ■ Une enseigne pourrait-elle avoir une bonne image prix avec des prix peu compétitifs ?

**C. C.** : Il est important de distinguer les prix (réalité de l'étiquette) de l'« image (suite page 4)

## L'image et l'archétype

**S**ans entamer une longue dissertation sur le concept d'image, quelques idées peuvent être avancées, à titre de prolégomènes, avant d'entrer dans le vif du débat marchand. Et puisqu'il est question d'idée, comment ne pas commencer par Platon ? Dans *le Parménide*, dialogue difficile, voire ésotérique en sa deuxième partie, d'où sortira l'hermétisme néoplatonisme, de Plotin à Proclus, Socrate s'attache, en bon idéaliste, à définir le rapport entre l'idée et la chose. Il s'efforce de braquer la lumière sur le mythe de la caverne obscure. Après quelques échecs, durement soulignés par le sophiste Parménide, il en vient à affirmer « *ces idées dont nous parlons sont à titre de modèle, des "paradigmes" dans l'Eternité de la Nature ; quant aux objets, ils leur ressemblent et en sont les reproductions ; et cette participation que les autres objets ont aux idées ne consiste en rien d'autre qu'à être faits à leur image* »<sup>1</sup>. Parménide repousse cette définition, en utilisant l'argument de la régression à l'infini (Cavada faisait de même avec les caméléons). *Le Parménide* s'achève sur la débâcle de Socrate, lorsque Platon conclut, non sans amphigouri : « *Selon toute apparence, qu'il y ait de l'Un ou qu'il n'y en ait pas, de toute façon, lui-même ainsi que les autres choses, dans leurs rapports à soi, ont l'être et le non-être, l'apparence et la non-apparence. C'est la vérité même !* »<sup>2</sup> La philosophie de l'image se conclut sur une aporie.

L'herméneutique de saint Athanase ambitionne de nous sortir d'embarras. Le Grec d'Alexandrie – il en occupa le siège épiscopal, avec cinq interruptions dues aux persécutions des Ariens, de 326 à 373 – connaît mieux que quiconque la philosophie classique, dont il use pour répondre, tout ensemble avec les Livres saints, à l'hérésie. Il part de la *Genèse*, lorsque Dieu dit : « *Faisons l'homme à notre image, comme à notre ressemblance* »<sup>3</sup>. La quasi-redondance des termes a suscité nombre de commentaires, mais la question n'est pas de mise chez Athanase. Pour lui, dans la *Genèse*, Dieu se laisse dire, en style indirect. Il est à la fois dédoublé et rassemblé, par l'intermédiaire d'un narrateur (l'homme) qui relève de l'ordre de la créature qualifiée de « *logique* ». Dieu est absolument lui-même et projection de lui-même, en celui qui est « *selon l'image* ». Cependant cet état béatifique caractérise l'homme d'avant la chute. La catastrophe anthropologique qui suit le péché a pour nom la mort. L'image est alors livrée à la ténèbre. Pour en restaurer non pas l'intégrité, mais la perspective de renaissance, Dieu n'a plus qu'à se faire Image, en vue de rétablir toutes les images. « *Que fallait-il donc que fît Dieu ? Que faire, sinon renouveler leur être-selon l'Image, afin que par là les hommes pussent de nouveau le connaître ? [...] Aussi le Verbe de Dieu est-il venu lui-même, afin d'être en mesure, lui qui est Image du Père, de restaurer l'être-selon-l'Image des hommes* »<sup>4</sup>. Le vertige de la régression à l'infini du *Parménide* est conjuré par l'intervention de Dieu, comme il adviendra dans la philosophie cartésienne. L'être logique selon l'Image est réellement image, mais une image dégradée, appelée à la plénitude dans la foi exaltée par la grâce divine. L'image ne peut être crue que dans la foi. Elle doit même être vénérée sous la forme de l'icône. Encore le ver du péché est-il dans le fruit paradisiaque, car « *vénérer* », terme consacré par saint Jean Damascène, caractérise – par opposition à adorer – le culte des icônes. Il vient du nom de Vénus, comme l'adjectif servant à qualifier certaines maladies causées par une imprudente dévotion rendue à la déesse. La confiance en l'image suppose la foi d'un être à la fois intelligent (« *logique* ») et prudent, car la tentation rôde.

En quoi nous disposons d'une clé de lecture pour comprendre les propos de nos interlocuteurs. De la foi, il en faut pour entretenir l'image prix. A en croire Olivier Dauvers, « *l'image prix étant par principe la résultante d'une réalité des prix [l'Image] teintée de la perception qu'en a le client [l'image de l'Image], l'enseigne doit à la fois travailler la réalité de ses prix [la fidélité de l'icône à l'Image] et la perception du client [susciter la foi]* ». Autre façon d'exprimer la même idée, Franck Rosenthal avance : « *L'image prix, c'est la confiance que l'on peut accorder à une enseigne quant aux prix qu'elle pratique. C'est d'abord un capital qu'il faut travailler sur la durée.* » Cédric Chéreau d'ajouter : « *L'image prix est effectivement un processus long. Une enseigne doit la construire dans la durée.* » Celle de la promesse mercatique. Echo brouillé en ce bas monde matérialiste de la Promesse ?

Pour autant, rien ne sert de se fixer sur l'image prix, car, toujours selon Franck Rosenthal, « *se polariser exclusivement sur l'image prix est un aveu d'échec* ». L'image sans réalité ultime digne de foi, l'image sans Image, ne vaut pas. Dans l'ordre marchand, il ne suffit pas d'image, ni même de prix, il faut des services, selon Bruno Quattrucci, qui est pourtant le commerçant attiré des quartiers qualifiés par euphémisme de défavorisés. Il le rappelle : « *L'image prix est définie par le couple produits offerts et services proposés, elle ne concerne donc pas que le prix [...]. Il ne faut pas oublier que prix bas et juste prix sont deux choses différentes, car le juste prix implique des services intéressants et perceptibles par le consommateur.* » Autre façon d'exprimer la même idée, Augustin Paluel-Marmont déclare : « *La stratégie prix de notre marque est fondée sur le juste prix... Il ne s'agit pas d'être cher ou pas cher, mais de proposer un juste prix, c'est-à-dire d'offrir un excellent rapport qualité-prix.* »

Si la réalité des prix pratiqués ne correspond pas au message envoyé, les consommateurs « *opportunistes* » et « *suspicieux* » (Franck Rosenthal) sanctionneront le commerçant. Socrate l'a expérimenté à ses dépens, dans sa joute avec Parménide, il n'existe point d'issue satisfaisante lorsque l'idée et la chose ne coïncident pas.

« *Parménide : – Poil, bouc, crasse ou toute autre chose. Faut-il déclarer que pour ces objets aussi, il est respectivement une idée à part ? / Socrate : – Pour les objets de cette sorte... ceux-là même existent ; quant à imaginer qu'il existe pour eux une idée, gare à l'extravagance !* » Celle-ci pourrait s'appeler dérive des prix, immédiatement sanctionnée, comme il arriva à Euromarché, lorsque l'enseigne fut commandée par un banquier trop pressé.

Fin dialecticien, en cela proche de Platon, pourfendeur des hérésies comme Athanase, fussent-elles dominantes, Olivier Gérardon de Vera théologise sans le savoir. Il balance entre saint Antoine du désert et Beliard, et s'avère parfois proche de l'iconoclasme. En la marque, selon lui, se rencontrent l'idée (la valeur imaginaire) et la chose (le prix réellement payé). Rien de plus platonicien. Il se trouve que l'une et l'autre ne peuvent s'écarter, en valeur, de plus de 25 à 30 %, au sein d'une enseigne, faute de quoi la pratique relève de la catégorie du « *prix assassin* », terme issu, selon l'Arabe Jean Damascène (ou plutôt ses traducteurs imprudents), de l'hérésie arienne, réinterprétée par Mahomet. Dépeint par Athanase, le théâtre des opérations se présente ainsi. Du côté de la marque, en bonne philosophie, l'idée (le prix) vaut la chose ou s'en écarte (le prix réellement payé) à ses risques et périls. Du côté de l'enseigne, en saine théologie, « *l'image renvoyée au chaland* » (l'homme logique) répond à « *l'imaginaire que l'enseigne a voulu* » (l'image de l'image). Ces saintes paroles ne sauraient toutefois occulter l'iconoclasme latent du propos. A rien ne servent les plus belles images, si l'archétype ne leur correspond point : « *dans la gamme d'une marque, les prix de l'offre doivent être homogènes. Les grands fabricants l'ont d'ailleurs compris, en choisissant d'en développer plusieurs* ».

Dans le même ordre d'idées, un Premier ministre pas si lointain dans le temps, accroché sur le thème de l'insécurité, avait affirmé que le « *sentiment d'insécurité* » outrait l'état de fait réel. L'image exagérait la chose. Résultat, il fut battu par celui qu'il jugeait « *vieux, usé, fatigué* ». Le repli sur « *l'image prix* » en compensation de l'oubli de l'archétype (le prix) est (dés)illusoire.

Ultime hommage anthume au toujours fringant Olivier Gérardon de Vera, que votre éditorialiste ne connaît bien entendu que par ses études ô combien cartésiennes, il semble qu'il ne soit pas épargné par les tentations propres au désert, contre lesquelles combattit avec succès le maître en spiritualité d'Athanase, le grand saint Antoine d'Égypte, lorsqu'il ose : « *Une des caractéristiques du monde moderne est la multifidélité !* »

Dominique de Gramont

1. Platon, le Parménide, « *La Pléiade* », t. 2 p. 201.

2. Ibid. p. 255.

3. Gen. I, 26.

4. Saint Athanase, Sur l'Incarnation du Père, « *Sources chrétiennes* », Le Cerf, 2000, p. 313.

prix » (perception du prix par les consommateurs). Évidemment, dans la plupart des cas, les deux sont corrélés : si une enseigne pratique les prix les plus bas du marché, cela va se savoir et cette enseigne aura une image prix très positive auprès des clients.

Néanmoins, il arrive que la réalité du prix et l'image prix soient déconnectées : une enseigne qui communique beaucoup sur ses prix bas aura une image prix flatteuse alors que ses prix bas ne sont pas toujours les plus bas du marché. Leclerc est un bon exemple : la communication de l'enseigne est tournée quasi exclusivement vers le pouvoir d'achat (« *Chez Leclerc, vous savez que vous achetez moins cher* »), ce qui permet à Leclerc d'avoir une excellente image prix. Dans la réalité, ses prix sont souvent équivalents à ceux de ses concurrents. C'est la raison pour laquelle il est, à mon sens, plus pertinent pour une enseigne de suivre la perception de ses prix par ses consommateurs que les prix de ses concurrents...

*Se polariser sur l'image prix n'est-il pas l'aveu d'un échec pour une enseigne de distribution en tant que marque ? Ou sa vocation seulement utilitaire la condamne-t-elle de toute façon à avoir l'image-prix pour seule stratégie ?*

**C. C. :** L'image prix est effectivement incontournable pour la grande distribution, mais cela peut ne pas être le seul axe stratégique. A chaque enseigne son positionnement. Si les maxidiscompteurs se polarisent sur leur image prix, cela n'est pas un aveu d'échec, mais le résultat d'une stratégie clairement établie. Auchan a pendant longtemps défendu l'importance du choix, avec un assortiment très large. Darty se positionne par la qualité du service, qu'illustre le « *contrat de confiance* ». La stratégie d'Ikea et celle d'Habitat ne sont pas les mêmes : Ikea cherche à cultiver une image prix forte, Habitat joue la carte de la qualité, du style.

*Qu'est-ce que « travailler l'image prix » ? Repérer « l'îlot de perte », en agissant sur les prix des seuls produits qui comptent le plus, affectivement ou budgétairement, pour la minorité de consommateurs la plus sensible aux prix ?*

**C. C. :** L'image prix est effectivement principalement portée par les clients les plus sensibles aux prix. C'est pour ces consommateurs que la dimension du prix est la plus importante. Pour travailler son image prix, une enseigne doit identifier les produits importants pour eux

et investir sur ces produits, de façon à avoir le meilleur positionnement prix possible. Néanmoins, il est primordial de ne pas délaissier les autres consommateurs, pour qui le prix est peut être moins important mais qui reste une variable importante : certains produits emblématiques doivent être identifiés et traités avec la plus grande précaution par l'enseigne, pour qu'elle conserve une bonne image prix. La bouteille de 1,5 litre de Coca Cola, le pot de Nutella ou la bouteille d'un litre de Ricard sont des produits médiatiques, achetés par une majorité de clients, vendus dans toutes les enseignes et auxquels tous les clients prêtent une attention particulière.

**« L'image prix est principalement portée par les clients les plus sensibles aux prix. Une enseigne doit identifier les produits importants pour eux et investir sur ces produits, de façon à avoir le meilleur positionnement prix possible. Néanmoins, il est primordial de ne pas délaissier les autres consommateurs. »**

*S'il faut construire une « image prix » spécifique, cela peut-il se faire autrement que dans le temps long, en martelant et en illustrant sans relâche le même discours ?*

**C. C. :** L'« image prix » est effectivement un processus long. Une enseigne doit la construire dans la durée. Des actions ponctuelles peuvent permettre d'infléchir la perception des prix par les clients de l'enseigne, comme le lancement de la marque Carrefour Discount, le changement d'enseigne de certains Auchan en PrixBas, mais pour la maintenir, il est important de conserver un discours cohérent et de long terme.

*D'autres critères que le niveau des prix peuvent-ils contribuer à une bonne « image prix » (effet de réassurance lié à la cohérence des prix dans chaque catégorie, mise en avant systématique du rapport qualité-prix...)?*

**C. C. :** L'« image prix » est liée à la perception des magasins qu'ils fréquentent par les consommateurs. Cela touche à leur inconscient, à leur sentiment et à l'impression générale d'un point de vente. Les vecteurs de cette image sont multiples. Le prix est le plus évident d'entre eux, mais l'image prix se construit aussi suivant d'autres critères. La bonne tenue du magasin (propreté, éclairage, rayons pleins) donne une image de qualité : un hypermarché classique a l'air plus cher qu'un maxidiscompteur. La qualité de service et d'accueil confère aussi une impression plus qualitative. Et le marchandisage peut jouer : avec les mêmes références et les mêmes prix, un magasin qui met en avant plus de MDD ou de premiers prix aura une meilleure image prix que celui qui expose plus volontiers les marques nationales.

*Quand une enseigne généraliste consacre un espace spécial à la parapharmacie, aux primeurs bio ou aux bijoux, avec ou sans caisse séparée, quel est l'impact le plus probable sur son « image prix » : elle se détériore du fait qu'elle monte en gamme avec la présence de produits survalorisés, ou elle s'améliore du fait qu'elle rend plus accessibles des produits réputés chers ?*

**C. C. :** L'image prix de ces enseignes ne sera pas nécessairement moins bonne, si le bon équilibre est maintenu par ailleurs – prix bas sur les produits achetés par les clients sensibles aux prix ou sur les produits achetés par tous, respect des autres vecteurs qui font l'image prix... C'est un équilibre difficile à trouver et c'est tout l'enjeu pour les enseignes de distribution aujourd'hui : proposer la meilleure offre de valeur à des clients qui sont tous différents. Certains cherchant des prix bas et d'autres cherchant une offre plus qualitative, l'objectif est que chacun trouve la solution qui lui est adaptée.

*Les promotions ont-elles, en grande consommation, un effet durable sur « l'image prix » d'un produit particulier, compte tenu de leur multiplication et de leur diffusion à toutes les catégories ?*

**C. C. :** Cela dépend de la mécanique promotionnelle utilisée : une mécanique proposant un avantage pour

lequel le consommateur n'a aucun effort supplémentaire à fournir (un produit acheté, un produit gratuit ou 20 % gratuit) pourra avoir un impact fort sur l'image prix. À l'inverse, les mécaniques qui nécessitent d'acheter plus d'un produit (« trois pour deux », « un acheté, le deuxième à moitié prix », etc.) pourront être perçues comme une pression à la consommation, notamment par les clients les plus sensibles aux prix.

■ *Les comparateurs de prix reflètent-ils la réalité des prix ?*

**C. C. :** Cela dépend : certains essaient d'être objectifs sur le positionnement en prix des enseignes. Ils doivent pour cela satisfaire à plusieurs critères : une représentation aussi fidèle que possible du comportement d'achat des consommateurs ; des produits comparables, c'est-à-dire des marques nationales largement vendues, car elles sont directement comparables entre distributeurs ; et pour les marques de distributeur des produits sélectionnés avec attention, pour être de qualité égale entre concurrents. Certains comparateurs sont moins objectifs, car ils servent de relais de communication à des distributeurs, comme Quiestlemoinscher.com, comparateur en ligne dirigé par Leclerc.

*Propos recueillis par Jean Watin-Augouard*

## La quête du juste écart

**L'**image prix d'un distributeur dépend de la relation entre ses prix d'offre et les prix de demande effectivement payés par ses clients. La cohérence d'ensemble de son assortiment est essentielle. Bien différente est l'image prix pour un fabricant, attachée à la singularité de ses produits.

*Entretien avec Olivier Gérardon de Vera, vice-président de Symphony IRI*

*Le niveau de prix d'une marque et son « image prix » peuvent-ils différer longtemps ? Peut-on avoir une meilleure image prix que la réalité de ses prix ?*

**Olivier Gérardon de Vera :** La notion d'image prix relève à la fois d'une réalité intrinsèque, le prix réellement payé, et d'une valeur imaginaire, celle que le consommateur lui attribue. Il existe une considérable différence entre une belle ceinture en cuir et une Hermès. Barilla bénéficie d'un privilège dans l'imaginaire du consommateur, en raison de sa connotation « à l'italienne », même si son prix réel, à qualité comparable, est plus élevé que celui de ses

concurrents. Pampers a fait des efforts pour revenir dans les prix du cœur de marché, mais il conserve l'image haut de gamme de son lancement. Garnier a probablement aujourd'hui une image prix supérieure à son prix réel.

La quasi-totalité des consommateurs ne connaît de prix réels que ceux de cinq ou six produits, chacun les siens, de la baguette au Chivas, en passant par les yaourts par douze de la marque Malo en Bretagne. Chacun fréquente en moyenne trois cents produits par an. En face, le nombre de références d'un hypermarché est de l'ordre de cinquante mille !

Les consommateurs n'ont de repères prix que pour ce qu'ils achètent le plus souvent, sans pour autant être capables de citer le prix exact. Le choix s'effectue presque toujours face au linéaire, selon un mécanisme complexe qui inclut d'abord une comparaison des prix offerts puis une pondération inconsciente par l'imaginaire du prix. Il y a une dialectique entre les prédispositions des consommateurs avant d'atteindre le linéaire et le message que celui-ci leur adresse par la dispersion de l'offre. Il peut donc y avoir discordance entre l'image prix préalable et celle qui résulte de la comparaison des offres.

■ *Et pour une enseigne ?*

**O. G.-V.** : La relation entre le prix en linéaire et l'image prix, pour les magasins d'une enseigne, est d'une nature plus complexe, fonction à la fois de la composition de l'offre par catégories, donc de l'image qu'elle renvoie à ce titre au chaland, et de l'imaginaire que l'enseigne a voulu, à travers son histoire et sa communication, transmettre aux acheteurs. Il peut être possible, dans une catégorie, que l'offre soit localement plus chère, mais si l'enseigne du magasin a préempté l'image prix la moins chère, le résultat pour le consommateur reste une idée de modicité. La composition de l'offre d'une catégorie (unité de besoin) est essentielle dans l'idée du prix que se fait le consommateur. Une grande dispersion avec des prix de produits premium chers en relatif (une confiture à la fraise des bois et à la myrtille) même combinés dans l'assortiment avec une confiture premier prix, peut renvoyer une image de cherté injustifiée par rapport au prix réel. C'est ce qu'on appelle les « prix assassins » du linéaire. Les études que j'ai conduites avec Jacques Dupré montrent qu'en hypermarchés l'écart entre le prix moyen de l'offre, celui de la tentation ou vouloir d'achat, et le prix réel payé par le consommateur, celui du pouvoir d'achat, ne doit pas excéder 25 à 30 %.

■ *Est-ce un enjeu récurrent pour une marque, une enseigne, d'être amenée à arbitrer entre son image globale et son image prix ?*

**O. G.-V.** : Il ne faut pas confondre l'enjeu pour l'industrie et pour le commerce, mais dans tous les cas il ne s'agit pas d'arbitrer mais de combiner ; pas de choisir entre l'une ou l'autre, mais de respecter une vraie cohérence.

■ *« L'image prix » d'une grande enseigne peut-elle se construire autour d'un choix très réduit d'articles ?*

**O. G.-V.** : C'est le modèle du maxidiscompte, Aldi, Lidl, ED, Dia ou Netto : huit cents références pour les principales catégories de produits de grande consommation (PGC), pas de choix pour les consommateurs, des marques propres, et un positionnement : le bas prix. Il y a dans ces magasins une complète identité entre le prix de l'offre et celui de la demande, entre le vouloir d'achat et le pouvoir d'achat.

■ *Si une enseigne peut avoir une « image prix » générale médiocre, tout en étant attractive dans certains rayons, pourrait-elle avoir a contrario une bonne image prix avec des prix élevés ?*

**O. G.-V.** : Il existe des cas intéressants, comme Monoprix, dont l'image prix est moins mauvaise que ne pourrait le laisser paraître l'écart moyen de ses prix avec les autres enseignes, pour plusieurs raisons. La première est que, dans ses rayons de PGC, il y a peu de prix assassins, même si les prix sont plutôt élevés. La deuxième tient à la particularité des emplacements de l'enseigne, en cœur de ville, où le pouvoir d'achat est plus élevé. La troisième est l'importance du textile et de l'hygiène-beauté, avec un style affirmé dans le premier cas et la largeur des gammes dans le second, ce qui rend ces magasins moins chers que la référence dans ces secteurs : les boutiques spécialisées.

**« Il y a une dialectique entre les prédispositions des consommateurs avant d'atteindre le linéaire et le message que celui-ci leur adresse par la dispersion de l'offre. Il peut donc y avoir discordance entre l'image prix préalable et celle qui résulte de la comparaison des offres. »**

■ *Qu'en est-il de ce point de vue d'une marque de fabricant, et d'une gamme de produits hiérarchisée (automobile) ou horizontalement diversifiée (alimentaire, cosmétique ...) ? Le levier le plus efficace est-il la gamme ou le produit ?*

**O. G.-V.** : L'image de marque d'un fabricant d'automobiles se confond le plus souvent avec celle des produits de la gamme. Si d'aventure, à l'intérieur de celle-ci, un prix ne suit pas la logique de gamme, le constructeur court le risque que le véhicule concerné ne

trouve pas son marché. La Logan, simultanément avec la Vel Satis, sont-elles compatibles avec le cœur de gamme de Renault ? Lorsque BMW a voulu se placer dans le segment de la petite voiture, il a acheté la marque Mini, et Mercedes, Smart... Il en va de même pour les PGC : dans la gamme d'une marque, les prix de l'offre doivent être homogènes. Les grands fabricants l'ont d'ailleurs compris, en choisissant d'en développer plusieurs.

■ *Une bonne « image prix » est-elle toujours associée à des prix bas ?*

**O. G.-V.** : Non. Une bonne image prix peut, pour des consommateurs, être relativement chère, des lors qu'elle est compatible avec leur appréciation de la qualité intrinsèque, et d'une valeur immatérielle ajoutée. Chez Hermès, les accessoires sont plus chers qu'ailleurs, mais, par leur valeur faciale relativement basse, ils constituent une entrée de gamme pour la marque.

■ *Quelle peut être l'image prix d'un produit auquel un autre n'est pas substituable ?*

**O. G.-V.** : Elle n'est plus du même ordre. C'est le cas de l'iPad, lancé au prix que le fabricant a estimé pouvoir être accepté par les consommateurs. Aujourd'hui, la présence d'autres marques, avec des produits de même genre, a ouvert la guerre des prix, mais une guerre

des prix relative entre deux univers immatériels bien distincts : d'une part l'univers d'Apple, d'autre part celui de Windows, où la concurrence se bouscule.

*Pour une enseigne, se polariser sur l'image prix n'est-il pas l'aveu d'un échec en tant que marque ? Le discours mettant en avant la qualité, l'innovation, ne vaut-il pas mieux, comme chez Décathlon, qui parle rarement prix tout en ayant une très bonne « image prix » ?*

**O. G.-V.** : Une enseigne doit préempter un territoire de communication spécifique qui la distingue des autres. Leclerc, des l'origine, a choisi celui du prix, Carrefour avait opté pour celui de la liberté, Auchan pour celui du choix, Système U pour celui du lien, Casino pour celui du meilleur fabricant de MDD (marque de distributeur). Si une enseigne se focalise sur un discours de prix pas chers, elle court à un échec probable, à la différence d'un Leclerc, légitime sur ce thème depuis ses origines.

Décathlon est un cas d'école : il a choisi dès l'origine un positionnement en prix économique et a progressivement enrichi son discours en s'appuyant sur une marque propre qui de surcroît préempte dans son créneau l'innovation et la qualité. Aujourd'hui, cette enseigne a le statut d'un fabricant qui possède des magasins.

*Dans quel univers l'image prix est-elle la plus légitime ?*

**O. G.-V.** : Dans le luxe, car l'image prix est un message, qui dans ce cas précis incorpore une valeur immatérielle ajoutée très forte.

*Et dans lequel l'est-elle le moins ?*

**O. G.-V.** : Là où les marques distributeurs sont les plus importantes, à l'exception de cas comme Décathlon, devenu fabricant et innovateur.

*La quête d'une meilleur image prix ne nécessite-t-elle pas, pour créer une rupture psychologique, de « casser » les prix plutôt que de seulement les baisser ?*

**O. G.-V.** : On n'a jamais dit mieux que « viens chez moi, c'est moins cher ». Pour autant, à trop casser le prix des produits de marque, le distributeur risque de trop réduire l'écart de prix avec sa marque propre, en pénalisant les performances, et d'entrer dans une spirale déflationniste préjudiciable à sa marge commerciale. Casser les prix, oui, mais avec discernement, en

actionnant cette variable de l'attractivité dans la cohérence de l'image générale de l'enseigne.

*Les enseignes dont l'image n'est que le prix, comme Aldi ou Lidl, ont-elles quelque chose d'autre à raconter ?*

**O. G.-V.** : Oublions leur statut très particulier outre-Rhin, où Aldi s'est souvent implanté comme enseigne de proximité avant les grandes surfaces traditionnelles, qui ne proposaient quasiment pas de MDD. Ces commerces, bâtis autour d'une offre restreinte la moins chère possible, exclusivement avec des marques propres, avaient pour objet de satisfaire les besoins élémentaires des foyers, laissant aux commerces voisins le soin de satisfaire leurs envies.

En France, où l'environnement concurrentiel est complètement différent, le maxidiscount s'essouffle, car les marques nationales reviennent dans les cœurs de marché, qu'elles n'auraient jamais dû abandonner, et en outre repositionnent les produits premium à un niveau moins cher. En matière de politique de prix, la main appartient toujours à l'industriel, quand il a une vision stratégique, et non à court terme, de sa politique de produits. Cette capacité à inscrire le couple marque-

produit dans une stratégie de long terme, en respectant une valeur ajoutée cohérente, est l'enjeu majeur pour l'industrie des PGC.

*Une marque industrielle et une enseigne sont-elles à armes égales dans la maîtrise de leur image prix ?*

**O. G.-V.** : Non, bien sûr. Pour un fabricant, l'image est toujours attachée à un produit sur un segment de marché, comparé à un autre produit du même segment au moment de l'achat : l'image prix de Carte Noire n'est pas celle de Legal ou de Lavazza. Si le prix du produit est apprécié par le consommateur en valeur relative face au linéaire, l'image prix inscrite dans sa mémoire, elle, relève d'une prédisposition, qui diffère d'une marque à l'autre. Pour une enseigne, c'est le magasin qui est le produit (et non la marque d'enseigne). Son image prix est celle de l'ensemble de ses points de vente. Elle est un discours global sur l'enseigne elle-même, où les prix des produits tiennent compte de la politique d'assortiment de la catégorie.

*Quels types de marques constituent le meilleur support de l'image prix d'une enseigne généraliste, les grandes marques ou les marques propres ?*

**O. G.-V.** : Les deux, mais l'enseigne doit privilégier

la marque de fabricant, celle que les consommateurs peuvent comparer. Une marque de distributeur, elle, n'est pas une référence de prix entre enseignes, puisque par définition elle n'existe que dans une enseigne. N'étant pas comparables, les MDD n'ont pas grande influence sur l'image prix. Le consommateur sait comparer le café Grand-Mère entre Carrefour, Auchan ou Leclerc, il ne sait pas comparer les cafés Leclerc, Auchan ou Carrefour. Une MDD a cependant bien manœuvré : celle de Casino, qui a chez les clients de cette enseigne une excellente image prix, meilleure que celle de l'ensemble Casino.

■ *Qu'est-ce que « travailler l'image prix » ?*

**O. G.-V.** : Pour un distributeur, c'est chercher le juste écart entre prix de l'offre et prix de la demande par catégorie, et rester cohérent, c'est-à-dire chasser les prix assassins. C'est aussi choisir des prix d'appel pour des marques universelles : plus une marque nationale est forte, plus l'appel est significatif. Il suffit pour s'en convaincre de se rappeler l'opération lancée par Carrefour à l'occasion de ses trente-cinq ans : l'enseigne avait réussi à créer de la rareté par le prix dans une économie d'abondance !

■ *Est-il de bonne politique pour un distributeur de choisir les « îlots de perte » parmi les seuls produits qui lui paraissent compter le plus, affectivement ou budgétairement, pour ses consommateurs les plus sensibles aux prix ?*

**O. G.-V.** : Non, car les clients les plus sensibles au prix sont les moins fidèles aux magasins. Les chasseurs de prix constituent une petite clientèle, alors que la plupart des clients décident de 85 % de leurs achats face au linéaire. Toutes les catégories ne sont pas fréquentées de manière homogène. Est-il nécessaire d'avoir une image prix sur du cirage ? Peu de monde en achète. Il est peut-être préférable d'agir sur le rayon des démaquillants pour les yeux. C'est en fonction de la fréquentation d'une catégorie de produits, et de l'écart entre prix de la demande et prix de l'offre, qu'une enseigne doit construire son image prix – sans oublier les spécificités de la demande locale.

■ *Les consommateurs ont-ils intérêt à rester fidèles à une même enseigne, de façon à bien connaître sa stratégie de prix et à acheter en connaissance de cause ?*

**O. G.-V.** : Une des caractéristiques du monde moderne est la multifidélité !

*Propos recueillis par Jean Watin-Augouard et François Ehrard*

## Un effet du prix et du rapport offre-service

**P**our une enseigne, une bonne image prix tient à la perception subjective, par les clients qui la fréquentent, d'une politique de prix volontaire et cohérente, où le service œuvre à l'appui du prix.

*Entretien avec Bruno Quattrucci, Ô Marché frais\**

■ *L'« image prix » fait-elle le bon commerçant ? Est-elle l'alpha et l'oméga du commerce, ou une variable comme une autre ?*

**Bruno Quattrucci** : L'image prix fait le bon commerçant, car le prix reste l'arbitre entre l'acheteur et le vendeur, et c'est la majeure de l'image prix. Mais il ne faut pas oublier le service, et proposer un magasin beau, propre et pas cher, un magasin fonctionnel, comme ceux que nous proposerons prochainement sous l'enseigne Marché frais. Il faut respecter le client, en lui proposant un magasin agréable, il y passe plus de temps !

■ *D'autres critères que le seul niveau des prix peuvent-ils contribuer à une bonne image prix (cohérence des prix dans*

■ *chaque catégorie, mise en avant systématique du rapport qualité-prix...)* ?

**B. Q.** : Le service joue un rôle très important, le consommateur veut être reconnu, estimé. Il passe plus de temps dans un beau magasin que dans un magasin laid. D'autres critères interviennent, comme la visibilité de produits semblables à prix différents (différence entre les entrées de gamme et le haut de gamme). C'est aussi la politique de communication sur le prix, la politique des services annexes (reprise d'invendus, mise à disposition de matériel gratuitement, une personne en bout de caisse qui remplit les sacs, la promesse « si c'est moins cher ailleurs, je rembourse la différence », la carte de fidélité personnelle...).

L'image prix est définie par le couple produits offerts et services proposés, elle ne concerne donc pas que le prix. C'est une perception subjective du client. Il ne faut pas oublier que prix bas et juste prix sont deux choses différentes, car le juste prix implique des services intéressants et perceptibles par le consommateur (comme chez Décathlon).



*Travailler l'image prix en faisant appel à des méthodes toujours plus élaborées n'est-il pas surtout l'inclination des enseignes ou des marques les moins bien-disantes par le niveau de prix ?*

**B. Q.** : Oui et non. Car le client est de plus en plus pointu dans la comparaison de tous les avantages, comme le confirme le succès d'internet et des comparateurs de prix. Les méthodes promotionnelles sont parfois trop complexes, le consommateur ne s'y retrouve plus. Il est préférable de mettre tout dans le prix, car le consommateur comprend tout de suite l'économie qu'il réalise. La meilleure solution est de rester fidèle à la même enseigne.

*Se polariser sur l'image prix n'est-il pas un aven d'échec pour une enseigne en tant que marque ?*

**B. Q.** : Non, puisque la marque enseigne n'est pas seule en question. Que ce soit chez Auchan, Carrefour ou Leclerc, c'est le même produit que le consommateur achète, et il le sait. L'enseigne doit donc aussi se polariser sur l'image prix

*S'il faut construire une image prix spécifique, cela peut-il se faire autrement que dans le temps long, en illustrant sans relâche le même discours ?*

**B. Q.** : C'est un souci permanent. Le consommateur, en France, est très voire trop attentif aux pris bas, mais il l'est aussi au confort d'achat et à l'image développée par le distributeur. Il faut donc communiquer, car le consommateur finit par oublier. C'est la raison pour laquelle Leclerc communique depuis le début sur ses prix et a la meilleure image prix.

*L'aspect seulement utilitaire d'une enseigne de distribution n'est-elle pas ce qui la condamne à avoir l'image-prix pour seule stratégie ?*

**B. Q.** : Oui et non : la stratégie de Carrefour semble s'orienter, plus de quarante ans après la découverte de l'hypermarché, vers trois priorités du point de vue de l'image : le frais, la zone événement et le prix.

*La quête d'une meilleure image prix ne nécessite-t-elle pas, pour créer une rupture psychologique de « casser » les prix, plutôt que de seulement les baisser ?*

**B. Q.** : Non, car le consommateur apprécie la compétitivité des enseignes par la comparaison rendue possible entre elles. On peut aller dans le même magasin toute l'année et combiner, sur le long terme, l'achat de marques de distributeurs et de marques nationales en promotion, et avoir un rapport qualité-prix intéressant tout au long de l'année.

*Ceux dont l'image globale se confond avec l'image prix, les casseurs de coûts et de prix établis, comme Aldi ou Lidl, Logan ou EasyJet, ont-ils quelque chose de plus à dire sur leurs prix, besoin de travailler leur « image-prix » ?*

**B. Q.** : Non. Quand on l'a, il faut simplement l'entretenir. Mais on peut la perdre. Leclerc, Décathlon, Ikéa, Zara, H&M, Eram, EasyJet, entretiennent leur image prix tout le temps.

*Dans quel univers « l'image prix » est-elle la plus justifiée ?*

**B. Q.** : Partout : l'alimentaire (Leclerc, Lidl...), le sport (Décathlon), certains services modernes (EasyJet), internet (Vente-privée.com, C-Discount...), les vêtements, l'électronique, tous les univers de la grande consommation.

*Et dans quel univers l'est-elle le moins ?*

**B. Q.** : Nulle part, excepté le haut de gamme divers, le luxe. Les univers les moins dynamiques sont dans cette situation. Mais les prix sont parfois aussi trop élevés dans certains secteurs du luxe, comme les vêtements, dont les prix sont souvent difficiles à justifier. Je pense que certains prix vont être amenés à baisser, car les consommateurs renâclent à dépenser plus et trop pour une qualité identique qu'ils peuvent trouver dans des enseignes moins chères.

*Propos recueillis par J. W.-A.*

*\* Une des enseignes (avec Hyper Primeur ou Trio Fruits) créées par l'entreprise familiale de discompte Alpha Prim, dont Bruno Quattrucci est le fondateur, qui exploite dix-sept magasins de 4 000 à 6 000 mètres carrés (produits secs et frais, fruits et légumes) dans des zones populaires de Seine-Saint-Denis et de Seine-et-Oise. Ó Marché frais prévoit d'ouvrir dix nouveaux magasins de 6 000 mètres carrés, toujours en région parisienne.*

**Au sommaire du prochain numéro**

**La traçabilité, quelles limites ?**

# Un capital qui s'entretient

**S**e polariser sur l'image prix est un aveu d'échec. Comme l'image de marque, l'image prix est un capital de confiance qu'il faut travailler dans la durée, afin de donner du sens à l'achat.

*Entretien avec Frank Rosenthal, consultant en marketing<sup>1</sup>*

*D'autres critères que le seul niveau des prix peuvent-ils contribuer à une bonne « image prix » (effet de réassurance lié à la cohérence des prix dans chaque catégorie, mise en avant systématique du rapport qualité-prix...)?*

**Frank Rosenthal** : Le prix, seul, ne suffit pas. C'est le rapport qualité-prix plus que le prix lui-même qui compte. Avec Olivier Dauvers, nous avons défini l'image prix dans *Image prix mode d'emploi*. Pour une marque, c'est le prix perçu (la performance prix) en fonction d'un certain nombre de composantes : prix pratiqués sur les produits, qualité perçue, clarté des prix, politique promotionnelle, importance des volumes vendus sous promotion, packaging des produits, sensibilité au prix sur le marché qu'occupe la marque, image de marque, notoriété, identité visuelle, nombre de compétiteurs sur le marché, le choix de la marque, agressivité des MDD, circuit de distribution, communication publicitaire et relationnelle, fréquence d'achat...

*L'image prix d'une enseigne peut-elle se construire autour d'un choix très réduit d'articles ?*

**F. R.** : C'est très difficile, surtout dans le domaine alimentaire. Quand Leclerc travaille son comparateur de prix, il propose précisément sur son site Quiestlemoinscher.com 1 468 produits. En bio, l'offre est plus restreinte, mais il a 302 produits. Quand Leader Price a fait, en mai dernier, une campagne comparative en affichage sur un panier de quarante articles, en proclamant qu'ils étaient les moins chers, Leclerc a répondu qu'une telle comparaison devait se faire sur un bien plus grand nombre de produits.

*Une enseigne peut avoir une image prix générale médiocre mais attractive dans certains rayons. Pourrait-elle avoir une bonne image prix avec des prix élevés ?*

**F. R.** : Ce serait difficile, en raison des comparateurs

de prix. Dans le cas des produits dits impliquants, les consommateurs comparent selon les magasins, et sur internet. Avec les autres produits, ils ont néanmoins une idée du prix. Les enseignes qui ont les prix les moins élevés ont aussi la meilleure image prix ; a contrario, des enseignes comme Cora ou Géant Casino ont les prix les plus élevés et logiquement la plus mauvaise image prix.

*Les promotions ont-elles, en grande consommation, un effet durable sur l'image prix d'un produit particulier, compte tenu de leur multiplication et de leur diffusion à toutes les catégories ?*

**F. R.** : Cela dépend d'une multitude de facteurs. Par exemple de l'image prix de l'enseigne : les actions promotionnelles de Coca-Cola n'ont pas la même résonance, en image prix, chez Géant Casino ou Leclerc. Cela dépend aussi du marché où évolue la marque, marché très ou peu promotionné, marché très perméable ou peu aux MDD. Si globalement la promotion a un effet sur l'image prix et les ventes, cela dépend aussi de la fréquence d'achat. Le concept « *every day low price* » (EDLP) est peu pratiqué en France, et les consommateurs y sont très sensibles aux promotions. Carrefour a une part de voix en promotion supérieure à sa part de marché. Pour Leclerc, c'est le contraire, et pourtant l'image prix de Leclerc est meilleure. Mais rares sont les enseignes comme Darty qui ne font jamais de promotion.

*La baisse des prix ne devrait-elle pas se substituer, pour certains produits, à la surenchère promotionnelle, ou à une stratégie d'image prix très coûteuse ?*

**F. R.** : C'est la stratégie EDLP, que prône par exemple Serge Papin quand il souligne que le consommateur est perdu devant les évolutions erratiques de prix de certains produits, le Yoyo entre la promotion et le permanent (comme dans les pâtes). Il vaudrait alors mieux baisser les prix de 20 % tout au long de l'année. Mais cela risquerait d'aligner la marque sur la MDD et de réduire à zéro ou presque l'écart de prix entre elles, ce qui n'entre pas dans la stratégie du distributeur. Où ferait-il sa marge ? A moins de baisser le prix de ses MDD pour recréer l'écart... La stratégie EDLP n'a pas encore fait ses preuves : si, à la rentrée scolaire, une enseigne dit avoir des prix bas mais refuse de faire des promotions, elle risque d'être suspecte. Sa

prise de risque ne tient pas compte des souhaits de consommateurs avides de promotions et suspicieux qui estiment payer trop cher le même produit hors promotion le reste de l'année.

*Une bonne image prix est-elle toujours associée à des prix bas ? Peut-elle être chère sans être pour autant répulsive, comme dans le luxe ?*

**F. R.** : Le luxe est un marché très particulier, où le prix a une influence non seulement sur le prix perçu mais aussi sur la valeur perçue. Certaines marques de luxe ne devraient pas travailler leur image prix, mais plutôt leurs valeurs de marque, leur savoir-faire. Le prix n'est pas, dans le luxe, la variable principale.

*Pour éviter de disparaître, l'enseigne Félix Potin aurait-elle pu travailler son « image prix » tout en demeurant une des plus chères du marché ?*

**F. R.** : Travailler l'image prix aurait été possible, mais aurait-ce été suffisant, je ne le pense pas. Difficile d'avoir une bonne image prix quand le reste ne suit pas. C'est le problème actuel des maxidiscomptes, qui, en dehors des prix, ne sont pas suffisamment attrayants. Travailler la seule image prix n'est pas un combat gagnant.

*Pour une enseigne, se polariser sur l'image prix n'est-il pas l'aveu d'un échec en tant que marque qui se singularise par son offre ?*

**F. R.** : Certaines, numéros un sur leur marché, Décathlon, Ikea, Leroy-Merlin ou Leclerc, travaillent certes leur image prix, mais aussi leur image globale. Les produits « bleus » de Décathlon, gammes de premier prix, sont vendus en entrée de rayon mais avec une différence importante, celle de la valeur apportée aux consommateurs, grâce à la recherche, l'innovation qui donne du sens au produit. C'est une vraie démarche de marque, fondée sur le rapport prix-qualité. Se polariser exclusivement sur l'image prix est un aveu d'échec.

*S'il faut construire une image prix spécifique, cela peut-il se faire autrement que dans le temps long, en martelant et en illustrant sans relâche le même discours ?*

**F. R.** : Oui, il faut du temps, surtout si la fréquence d'achat n'est pas élevée. Darty martèle le même discours depuis longtemps, celui des prix bas toute l'année inscrit dans le contrat de confiance, et il ne s'en écarte pas. Même chose pour Leclerc, qui a pour discours la défense du pouvoir d'achat depuis ses origines. Les marques oublient souvent de répéter dans la durée leur promesse.

*Ceux dont l'image globale se confond avec l'image prix, les casseurs de coûts et de prix établis, comme Aldi ou Lidl, Logan ou EasyJet, ont-ils quelque chose de plus à dire sur leurs prix, besoin de travailler leur « image prix » ?*

**F. R.** : C'est leur dilemme, car s'ils ont bien sûr besoin de travailler leur image prix, leur force première, ils doivent dire autre chose sur leur prix, parler de la qualité, comme Lidl. Ils ne doivent pas être réduits au seul prix, comme le prouve la campagne d'EasyJet « optimiser les coûts sans compromis sur l'essentiel », qui parle aussi de la qualité, de la sécurité des avions, des compétences des pilotes. Peut-on concilier le discompte avec la « relation client » ? Pendant longtemps, certains discompteurs les croyaient inconciliables. Le dogme selon lequel on ne pouvait pas avoir une carte de fidélité dans une enseigne de discompte est battu en brèche par Dia et sa carte Club Dia, et par Colruyt et sa carte Extra.

### **« Les produits très souvent consommés et qui ont une forte incidence sur le budget des ménages, comme les carburants, les produits frais, les fruits et légumes, ont la pire image de prix. »**

*Quels secteurs, tous services et produits confondus, ont la pire image prix ? Et la meilleure ?*

**F. R.** : Pour la pire : les produits très souvent consommés et qui ont une forte incidence sur le budget des ménages, comme les carburants, les produits frais, les fruits et légumes. Pour la meilleure, il faudrait analyser les marchés les moins inflationnistes dans le temps et ceux sur lesquels le poids des MDD est important.

*Est-il étonnant que, dans le luxe, Mauboussin soit la première marque de la place Vendôme à tenir un discours prix de joaillier moins cher ?*

**F. R.** : C'est un mauvais argument. Le luxe s'est déjà démocratisé par les licences de parfum et les accessoires. Cela a-t-il un sens pour le rayonnement d'une marque de luxe, sa notoriété, que de casser les prix ?

*Quels sont les leviers qui permettent d'agir sur l'image prix ?*

**F. R.** : On peut en identifier six : jouer avec le prix lui-même (Intermarché qui colle son prix sur l'emballage) ; jouer sur l'offre ou l'organisation de l'offre (Procter & Gamble et ses marques plus ou moins compétitives par le prix ; Leroy-Merlin) ; travailler le point de vente (Auchan avec Simply Market et des zones différenciées, marché et frais qualitatif ou espace discompte) ; s'engager et communiquer sur les prix (Darty et le premier article de son « contrat de confiance » qui « garantit ses prix bas toute l'année ») ; agir en promotion ou avec des produits d'appel ; communiquer sur la valeur, pour améliorer la perception du prix (Décathlon et la tente Quechua).

■ *L' image prix fait-elle le bon commerçant ?*

**F. R.** : Non, si le commerçant oublie les conditions de travail de son personnel, la qualité du service, la tenue de son magasin, l'offre adéquate...

■ *L'aspect seulement utilitaire d'une enseigne de distribution ne tend-elle pas à la condamner à avoir l'image prix pour seule stratégie ?*

**F. R.** : Cela dépend des secteurs. Il faut une « *expérience client* »<sup>2</sup> dans le magasin. Ikea ne propose pas que des prix bas, mais aussi des solutions, des idées, un parcours. Les enseignes étant de plus en plus des fabricants, avec leur MDD, elles sont plus vigilantes. Elles ne sont pas strictement utilitaires, comme l'illustre la part prépondérante des MDD dans les produits bio.

■ *Travailler l'image prix en faisant appel à des méthodes de plus en plus élaborées n'est-il pas surtout l'inclination des enseignes ou des marques les moins bien-disantes par le niveau de prix ?*

## ■ L'image du prix juste, sinon du meilleur

**L'** industriel n'est pas le maître de son image prix. Il doit jouer du marketing mix pour fidéliser le consommateur. Enjeu majeur : le rapport qualité-prix.

*Entretien avec Augustin Paluel-Marmont, cofondateur avec Michel de Rovira de la marque Michel & Augustin*

■ *Dans la stratégie de positionnement de la marque Michel & Augustin, quelle est la place de la variable « image prix » ?*

**Augustin Paluel-Marmont** : La « stratégie prix » de notre marque est fondée sur le juste prix. Il ne s'agit pas d'être cher ou pas cher, mais de proposer un juste prix, c'est-à-dire d'offrir un excellent rapport qualité-prix. Le juste prix est positionné de telle manière que le consommateur rachète. Il doit permettre de le fidéliser. Les autres variables sont également importantes : le conditionnement, le format, le produit en lui-même.

■ *Est-ce un enjeu récurrent pour une marque d'être amenée à arbitrer entre son image globale et son image prix ?*

**A. P.-M.** : Dès le départ, il faut bien connaître son juste prix, et ne pas changer souvent de cap. Si on a confiance dans son « mix », il reste simplement à ajuster à la marge. Il faut éviter la promotion abusive qui brouille l'image et l'image prix.

■ *Une marque peut-elle avoir une meilleure image prix que la réalité de ses prix ?*

**A. P.-M.** : Oui, cela arrive parfois. C'est le cas de Michel & Augustin, puisque nous ne vendons pas de produits

**F. R.** : Ce qui est de plus en plus élaboré, ce ne sont pas les méthodes de l'image prix mais les méthodes d'établissement des prix en amont, avec la gestion électronique et informatique des prix, l'attractivité d'une zone de chalandise, ou la recherche de l'assortiment le moins cher dans une catégorie très demandée. En termes d'image prix, les enseignes, dans leur grande majorité, ont encore beaucoup d'efforts à faire. Pour travailler l'image prix, il faut surtout du bon sens de commerçant. L'image prix, c'est la confiance que l'on peut accorder à une marque ou à une enseigne quant aux prix qu'elle pratique. C'est d'abord un capital qu'il faut travailler sur la durée.

*Propos recueillis par J. W.-A.*

*1. Spécialiste de la distribution, auteur de Value for money : de l'ère du prix à celle de la valeur et Image Prix mode d'emploi, aux Editions Dawers.*

*2. Ensemble hétérogène des sensations d'un client avant, pendant et après l'achat en rapport avec l'ambiance du point de vente, les qualités du vendeur, l'expérience à l'usage, un service après vente ou connexe, la tonalité du discours de marque, etc. (NDLR).*

en direct mais par l'intermédiaire d'enseignes libres de leurs prix. Elles nous ont d'emblée positionnés à un niveau très cher, afin d'avoir une marge unitaire élevée. Reste que, sur la durée, pour faire du volume et pour avoir une masse de marge plus forte, les enseignes baissent les prix. Aussi les consommateurs ont-ils aujourd'hui l'impression que Michel & Augustin est plus cher qu'il ne l'est en réalité.

■ *Une marque peut-elle tenir deux discours prix, selon le circuit de distribution (grandes surfaces et restauration hors foyer...)?*

**A. P.-M.** : Oui, parce que le consommateur prend en compte le contexte de son achat, qui fait partie de l'image prix. Il accepte d'acheter le même produit plus cher dans un TGV que chez Carrefour. D'ailleurs, les formats ne sont pas directement comparables.

■ *Pour une marque, le levier le plus efficace en termes d'image prix est-il la gamme ou le produit ?*

**A. P.-M.** : Il faut être cohérent et avoir, à l'intérieur d'une même gamme de produits, la même stratégie en termes de prix. Plus c'est lisible et transparent, mieux c'est !

■ *Une marque industrielle et une enseigne sont-elles à armes égales dans la maîtrise de leur image prix ?*

**A. P.-M.** : Non, car je ne vends pas au client final, je ne maîtrise pas ma politique de prix.

*Propos recueillis par J. W.-A.*

# La clé de la visibilité

**L**'utilité et la fréquence d'achat d'un produit déterminent son image prix.

Entretien avec Olivier Dauvers, éditeur de Tribune Grande Conso

*Pour une enseigne, se polariser sur « l'image prix » n'est-il pas l'aveu d'un échec en tant que marque ? Le discours mettant en avant la qualité ou l'innovation ne vaut-il pas mieux, comme chez Décathlon ou chez Monoprix ?*

**Olivier Dauvers** : Partons de la fonction macroéconomique du commerce de masse, qui est de gérer des flux de marchandises au meilleur coût et dans lequel je n'inclus pas, par exemple, Monoprix, au vu de son positionnement, et même de sa revendication. Le prix est dans les gènes du commerce de masse, mais tous les marchés ne sont pas également concernés par cette pression. Schématiquement, la fréquence d'achat induit la pression du prix, imposée par les consommateurs, donc, par ricochet, l'importance de l'image prix dans le positionnement et le succès des enseignes. Dès lors, il paraît logique qu'un hypermarché doive davantage parler prix qu'une enseigne spécialisée.

Quant à Décathlon, il règne autour de cette enseigne une idolâtrie un peu naïve. Décathlon parle en permanence autour d'une idée finalement très marquée prix : pourquoi dépenser davantage ? C'est l'argumentaire numéro un des produits bleus, les premiers prix de Décathlon, ceux qui portent son image prix. Ainsi, pour une enseigne, parler de prix n'est pas l'aveu d'un échec. C'est même le contraire, la preuve qu'elle a bien intégré les règles de son marché et qu'elle les applique au pied de la lettre.

*L'aspect utilitaire d'une enseigne la condamne-t-elle à avoir l'image prix pour seule stratégie ?*

**O. D.** : L'aspect utilitaire est dans les gènes de toute distribution de masse.

*La quête d'une meilleure image prix ne nécessite-t-elle pas, pour créer une rupture psychologique, de « casser » les prix plutôt que de seulement les baisser ? En Allemagne, les maxi-discompteurs Aldi ou Lidl, qui entraînent toute la distribution dans une spirale déflationniste, travaillent-ils de surcroît une « image prix » ?*

**O. D.** : Le choix de la dynamique de prix – baisse faible mais de large emprise ou baisse violente et ciblée – a une importance cruciale dans une stratégie

d'image prix, laquelle cherche d'abord à être perçue, donc à être visible. Pour autant, la pérennité de l'image prix ne s'obtient que par la constance. C'est le cas de Leclerc en France, qui travaille à la fois l'Opus Nielsen de la totalité de son assortiment<sup>1</sup> et la promotion pour frapper les esprits.

*Une enseigne peut-elle avoir une bonne image prix avec des prix élevés ?*

**O. D.** : Aucune n'est jamais parvenue à tenir durablement cette équation de l'impossible : prix élevés et forte image prix. C'est une formidable illustration de la capacité des clients pris dans leur ensemble – en dépit de toutes les études qui prétendent le contraire – à identifier assez finement la réalité des prix des enseignes. C'est d'autant plus vrai dans l'alimentaire que la masse des clients est telle – trois millions de passages en caisses par an dans un grand hypermarché – qu'aucun produit ne passe au travers des mailles du filet.

*Dans quel univers l'image prix est-elle la plus justifiée ?*

**O. D.** : L'importance de l'image prix dépend de « l'utilitarisme » du rayon concerné. Une mauvaise image prix en épicerie sera clairement pénalisante pour un magasin. A l'inverse, l'univers beauté est moins sensible à l'image prix. Il est probablement assez juste de corrélérer l'importance de l'image prix et l'emprise des MDD.

*D'autres critères que le seul niveau des prix peuvent-ils contribuer à une bonne image prix (effet de réassurance lié à la cohérence des prix dans chaque catégorie, mise en avant systématique du rapport qualité-prix...) ?*

**O. D.** : L'image prix étant par principe la résultante d'une réalité des prix teintée de la perception qu'en a le client, l'enseigne doit à la fois travailler la réalité de ses prix et leur perception. La construction d'une gamme y participe, par exemple par une structuration fine en quartiles (méthode revendiquée par Auchan depuis de nombreuses années).

Une image prix se construit par la réalité des prix et par des marqueurs de perception très divers. L'ambiance générale du magasin donne le ton, mais également la stratégie promotionnelle. Les meilleurs marqueurs d'image sont les produits frais traditionnels, car avec ces produits les enseignes peuvent vraiment faire des écarts de prix, bien davantage qu'avec les PGC industriels.

La multiplication des supports de communication liée aux NTIC complique-t-elle les « discours prix » et la maîtrise des « images prix » ?

O. D. : Sans aucun doute. La perception d'un prix bas passe, par construction, par la compréhension du prix. Aussi tout ce qui empêche ou retarde la compréhension du prix est pénalisant pour la construction d'une image prix. La bonne image prix historique du maxidiscompte tient notamment à la simplicité de ses prix, même s'il se met désormais aussi aux mécaniques compliquées.

Et la multiplication des techniques promotionnelles ? Les promotions ont-elles, en grande consommation, un effet durable sur l'image prix d'un produit particulier, compte tenu de leur multiplication et de leur diffusion à toutes les catégories ?

O. D. : La promotion a un double effet sur l'image prix. D'abord, l'intensité promotionnelle, ou l'activisme de l'enseigne, nourrit l'image prix de l'enseigne et du lieu. Là où il se passe toujours quelque chose, sur le terrain des prix. Ensuite, au-delà de l'intensité même, la pertinence des offres joue un rôle. Placer un pot de Nutella en première de couverture d'un catalogue nourrit bien moins l'image prix (car les enseignes ne parviennent pas à réaliser de forts écarts) qu'un rôti de porc à 3,50 euros. C'est toute la nuance entre l'intensité et la pertinence de la promotion qui nourrit l'image prix.

Dans les PGC, prospectus et têtes de gondole demeurent-ils l'alpha et l'oméga du « discours prix » et de la construction de « l'image prix » ?

O. D. : Rien de mieux n'a été trouvé. La quasi-totalité des magasins et enseignes qui ont tenté de mettre en sourdine leur stratégie promotionnelle en sont revenus. Car la promotion, donc les prospectus et les mises en avant en magasin, participe à la perception des prix. Dernier exemple de recul : Simply Market.

Les comparateurs de prix reflètent-ils la réalité ?

O. D. : Ils reflètent une certaine réalité. Comme toute méthode (y compris l'Opus exhaustif, car aucun consommateur n'achète tous les produits), les comparateurs sont imparfaits. Mais ils ont un mérite : lever un coin du voile sur la réalité. Le comparateur parfait viendra un jour, via la Toile, où un site mutualisé des prix en fond de rayon en temps réel (et pas uniquement des promotions) permettra au client d'accéder au meilleur des comparateurs : celui qui compare en fonction du contenu de son panier.

*Propos recueillis par J. W.-A.*

1. L'Opus est un relevé systématique des prix de l'offre en points de vente destiné aux distributeurs. Effectué par un institut de panel dans toutes les enseignes, il leur permet de comparer leurs prix (NDLR).

## Consommation des ménages

### Reprise confirmée

**A**près une forte croissance en fin de premier semestre, les achats des ménages dans les circuits à dominante alimentaire (incluant le maxidiscompte et les circuits spécialisés) ont poursuivi leur progression en juin-juillet.

Les achats de produits de grande consommation ont enregistré une hausse de 3 % en volume et de 3,7 % en valeur par rapport à la septième période de l'année 2009. Pour la quatrième période d'affilée, le prix moyen du panier<sup>1</sup> a augmenté de près de 1 % (+ 0,9 % par rapport à la septième période 2009). La persistance d'une tendance inflationniste dans l'entretien (prix moyen en hausse de 3,9 % par rapport à la septième période 2009) et l'arrêt de la baisse du prix moyen des produits frais et d'hygiène (+ 0,2 % de période à période pour ces deux catégories) sont à l'origine du phénomène.

Par rapport à la même période de 2009, les produits frais ont à nouveau été les premiers contributeurs à la croissance des achats en juin-juillet, avec une progression

de 4,5 % en volume et de 4,7 % en valeur. Les liquides (+ 4,4 % en volume et + 6,1 % en valeur) ont bénéficié de températures moyennes plus clémentes que la normale. L'hygiène (+ 3,1 % en volume et + 3,3 % en valeur) a profité d'une forte hausse des achats d'articles de beauté et de parapharmacie (de respectivement 7,1 et 8,5 % en volume), et l'épicerie (+ 1,6 % en volume et + 2,4 % en valeur) a connu une croissance comparable à celle observée sur douze mois glissants. Seul l'entretien a vu ses achats en volume reculer au cours de la période (de 0,8 % par rapport à la septième période 2009), affecté en particulier par le repli des nettoyants et des articles ménagers (respectivement - 2,1 % et - 2,4 % de période à période).

*Karine Ticot*

<sup>1</sup> Le prix du panier résulte des choix effectués par le consommateur à partir des marques, modèles et variétés qui lui sont proposés. Il peut donc varier à étiquettes inchangées.

## Septième période, du 14/6 au 11/7/2010 , et évolutions en % par rapport à la période correspondante de l'année antérieure

Indices Ilec-TNS (source : panel de consommateurs Worldpanel)

EN %	PART DE MARCHÉ EN VALEUR	VALEUR		VOLUME		PRIX DU PANIER	
		PÉRIODE À PÉRIODE	DOUZE MOIS	PÉRIODE À PÉRIODE	DOUZE MOIS	PÉRIODE À PÉRIODE	DOUZE MOIS
<b>TOTAL MARCHÉ PGC FLS</b>	<b>100,0</b>	<b>3,9</b>	<b>2,7</b>	<b>3,0</b>	<b>2,1</b>	<b>0,9</b>	<b>0,6</b>
<b>EPICERIE</b>	<b>30,1</b>	<b>2,4</b>	<b>2,1</b>	<b>1,6</b>	<b>1,4</b>	<b>0,8</b>	<b>0,7</b>
PETIT DEJEUNER	4,5	5,9	3,0	3,7	0,2	2,2	2,8
CONFISERIE	3,1	1,6	2,0	1,5	2,6	0,1	-0,5
FECULENTS	1,4	0,2	-0,3	1,7	1,5	-1,6	-1,8
AIDES A LA CUISINE	5,0	-1,7	1,0	0,0	1,2	-1,7	-0,1
PRODUITS APERITIFS	1,8	7,2	3,3	5,4	1,6	1,8	1,7
PETFOODS	2,3	3,0	1,4	-0,9	-1,8	3,8	3,2
PLATS CUISINES	0,9	2,9	3,5	0,0	0,2	2,9	3,3
BISCUITERIE SUCREE	2,0	-1,3	-1,5	-3,0	-0,8	1,7	-0,8
CONSERVES DE LEGUMES	1,9	4,8	1,8	4,1	0,9	0,7	0,9
ALIMENTS INFANTILES	1,3	-2,4	7,6	0,8	3,6	-3,3	4,0
PATISSERIE INDUSTRIELLE	2,0	-0,1	3,1	1,0	3,8	-1,1	-0,7
CONSERVE DE POISSONS	1,7	6,8	3,7	7,8	3,3	-1,0	0,4
<b>LIQUIDES</b>	<b>13,0</b>	<b>6,1</b>	<b>5,5</b>	<b>4,4</b>	<b>1,7</b>	<b>1,6</b>	<b>3,7</b>
BRSA	4,8	7,9	6,5	4,3	4,0	3,6	2,5
ALCOOLS	3,8	3,4	5,3	0,1	1,4	3,3	4,0
BIERES ET CIDRES	1,9	6,9	3,4	3,1	-0,7	3,8	4,1
EAUX	2,5	6,2	5,2	4,9	0,8	1,3	4,4
<b>ENTRETIEN</b>	<b>8,7</b>	<b>3,1</b>	<b>4,3</b>	<b>-0,8</b>	<b>1,1</b>	<b>3,9</b>	<b>3,2</b>
DROGUERIE	1,1	1,8	1,2	-1,3	-1,1	3,1	2,3
TOTAL NETTOYANTS	1,4	2,2	6,3	-2,1	2,2	4,3	4,1
PAPIER	3,4	5,4	4,4	0,5	1,6	5,0	2,8
ARTICLES MENAGERS	0,9	-2,6	2,8	-2,4	2,5	-0,2	0,3
ENTRETIEN DU LINGE	2,1	3,3	4,7	-0,7	-0,2	4,0	4,8
<b>HYGIENE BEAUTE</b>	<b>10,3</b>	<b>3,3</b>	<b>0,6</b>	<b>3,1</b>	<b>1,5</b>	<b>0,2</b>	<b>-0,9</b>
CAPILLAIRES	1,4	2,0	1,5	1,4	2,2	0,7	-0,7
HYGIENE CORPORELLE	4,0	-1,0	-0,4	-0,6	0,2	-0,4	-0,6
SOINS ET BEAUTE	3,7	6,0	-0,7	7,1	2,6	-1,1	-3,2
PARAPHARMACIE	1,1	13,9	7,9	8,5	5,8	5,4	2,2
<b>PRODUITS FRAIS LS</b>	<b>37,8</b>	<b>4,7</b>	<b>2,7</b>	<b>4,5</b>	<b>3,2</b>	<b>0,2</b>	<b>-0,5</b>
ULTRA FRAIS	6,6	1,9	-0,1	4,3	2,6	-2,4	-2,7
BEURRE OEUF LAIT	5,3	0,7	-1,3	1,2	0,9	-0,6	-2,2
SURGELES	8,2	7,0	1,8	5,0	1,4	2,0	0,4
CHARCUTERIE LS	5,8	5,5	6,1	3,4	4,7	2,1	1,3
SAURISSERIE ET POISSONS	1,5	16,2	11,3	17,3	11,1	-1,1	0,2
TRAITEUR LS	4,6	8,9	6,2	8,7	7,1	0,2	-0,9
FROMAGES LS	5,9	2,1	2,9	3,1	5,1	-1,0	-2,2

\* PGC : produits de grande consommation - BRSA : boissons rafraîchissantes sans alcool - FLS : frais libre service (produits faits préemballés)

---

**Bulletin de l'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation**

Directeur de la publication : Dominique de Gramont – Editeur : Trademark Ride, 93, rue de la Santé, 75013 Paris (tél. 01 45 89 67 36, fax 01 45 89 78 74, [jwa@tmride.fr](mailto:jwa@tmride.fr), [www.trademarkride.com](http://www.trademarkride.com)) – Rédacteur en chef : Jean Watin-Augouard – Secrétariat de rédaction et contact : François Ehrard (01 45 00 93 88, [francois.ehrard@ilec.asso.fr](mailto:francois.ehrard@ilec.asso.fr)) – Maquette et mise en pages : Graph'ï Page (01 39 72 20 28, [ividalie@orange.fr](mailto:ividalie@orange.fr))

Imprimé par : Imprimerie A. Mouquet, 2 rue Jean-Moulin, 93350 Le Bourget ( tél 01 48 36 08 54) – ISSN : 1271-6200

Dépôt légal : à parution – Reproduction interdite sauf accord spécial

[www.ilec.asso.fr](http://www.ilec.asso.fr)

