

**Image-prix et analyse des pratiques promotionnelles entre industriels et
distributeurs**

Alain Goudey

Professeur Associé Reims Management School

RMS

59 rue Pierre Taittinger

51100 Reims

Tél : 03 26 77 45 83

Fax : 0173 720 220

Email : alain.goudey@reims-ms.fr

Tatiana Henriquez

Assistante de recherche et d'enseignement, Reims Management School

Doctorante à l'IAE de Dijon - CERMAB

RMS

59 rue Pierre Taittinger

51100 Reims

Tél : 03 26 77 45 83

Fax : 0173 720 220

Email : tatiana.henriquez@reims-ms.fr

Image-prix et analyse des pratiques promotionnelles entre industriels et distributeurs

Résumé :

L'année 2009 voit s'opérer de grands changements dans la pratique promotionnelle. Industriels et distributeurs doivent apprivoiser un environnement économique défavorable englué dans une crise profonde. Ils sont également confrontés à une refonte forte du cadre réglementaire avec la mise en œuvre de la loi de modernisation de l'économie (LME), entrée en vigueur début 2009. Enfin, la présence des hard-discounters termine d'exacerber encore un peu plus la concurrence.

Il nous a donc semblé intéressant d'analyser les stratégies des distributeurs en relation avec celles des fabricants mais aussi au regard des problématiques d'image-prix.

A travers une étude qualitative, nous avons mis en évidence les stratégies, les moyens, les supports promotionnels ainsi que les relais de croissance des distributeurs, d'une part. Nous avons d'autre part, proposé une segmentation des industriels et de leurs stratégies.

Mots-clés : LME, promotion des ventes, industriels, distributeurs, stratégie marketing

Price image and analysis of promotional practices between industrials and retailers

Abstract:

2009 has been the year of many changes in the promotional practice in France. Retailers as well as Industrials have to face the crisis, the application of a new law – called LME (Economy Modernisation Law) and the hard – discounters in the mean time and in a feroce price war.

Within this context, the retailers and the industrials' strategies are analysed in relation with the price image problematic.

Through a qualitative study, the strategies, the means and the promotional tools as well as the retailers' growth drivers have been identified. On the other hand, we have proposed a segmentation of the industrials and their strategies.

Keywords: Economy Modernisation Law, sales promotion, industrial, retailers, marketing strategy

Image-prix et analyse des pratiques promotionnelles entre industriels et distributeurs

Introduction

L'année 2009 a vu s'opérer de grands changements dans la pratique promotionnelle. Industriels et distributeurs doivent apprivoiser un environnement économique défavorable englué dans une crise profonde. Ils sont également confrontés à une refonte forte du cadre réglementaire avec la mise en œuvre de la loi de modernisation de l'économie (LME), entrée en vigueur début 2009. Enfin, la présence des hard-discounters termine d'exacerber encore un peu plus la concurrence. De telles évolutions nous ont amené à nous intéresser à la perception et à l'utilisation de la promotion des ventes et des techniques promotionnelles à la fois chez les industriels et les distributeurs. Notre recherche s'inscrit à la croisée du concept d'image-prix et de la stratégie des acteurs. Nous entendons par image-prix la perception du consommateur du positionnement prix d'un distributeur. L'enjeu d'une bonne image prix est d'autant plus important qu'elle peut permettre d'augmenter les parts de marché du distributeur (Borges, 2009).

Une telle démarche se justifie par les nombreux et durables enjeux ouverts courant 2009 : le consommateur redevient attentif au prix, le cadre règlementaire est changé, la concurrence est accrue et la rentabilité des distributeurs peut être en danger.

Or, à notre connaissance, la littérature académique s'est essentiellement intéressée aux techniques de promotions en abordant : l'effet signal d'une réduction promotionnelle du prix (Desmet, 2004), les mesures d'impact de promotion des ventes (Indjehagopian et Macé, 1994), les portées et limites du lot virtuel (Sabri, Parguel et al., 2008), les valeurs et sincérité perçues d'une promotion multi-mécanismes (de Pechpeyrou, Parguel et al., 2006), la perception des lots virtuels par rapport aux réductions de prix immédiates (Labbe-Pinlon, Lombart et al., 2009).

Il nous a donc semblé intéressant d'analyser les stratégies des distributeurs en relation avec celles des fabricants mais aussi au regard des problématiques d'image-prix.

Rappelons que pour Srinivasan et al. (2004), la promotion sur un prix n'a généralement pas d'effets monétaires permanents, ni pour l'industriel, ni pour le distributeur. Néanmoins selon ces auteurs, ce type de promotion a un effet positif sur les revenus des industriels et un effet plus mitigé sur ceux des distributeurs compte tenu de la réduction de leurs marges sur les produits promus. Ces travaux confirment que même en incluant des effets inter-catégories et de fréquentation du magasin, la promotion par le prix reste non profitable pour le distributeur. Nous voyons donc que l'utilisation des techniques promotionnelles ne conduit pas aux mêmes résultats pour l'industriel et pour le distributeur. Il nous semble utile de nous intéresser pour chacune de ces deux catégories aux objectifs poursuivis lors de la mise en œuvre de promotions, aux techniques mobilisées, à la manière dont elles sont communiquées, à l'influence de la LME ainsi qu'au retour sur investissement et à sa mesure.

Soulignons également que parmi les dix mesures phares de la loi de modernisation de l'économie¹ figure notamment la mesure n°6 qui vise à « *mettre en place de nouvelles règles du jeu dans la grande distribution pour augmenter la concurrence et pour défendre le pouvoir d'achat* ». L'enjeu de cette mesure est d'identifier un bon équilibre entre les acteurs présents sur le marché, les conditions de négociabilité des prix entre industriels et distributeurs et les outils de répression (lutte contre les pratiques anticoncurrentielles). Elle prévoit en particulier la négociabilité des conditions de vente entre fournisseurs et distributeurs : elle assouplit les conditions de vente et permet aux industriels de faire varier leurs tarifs en fonction des distributeurs, elle abolit le concept de marges arrières (contribution versée par le fournisseur au distributeur pour couvrir les « frais de mise en rayon »), elle raccourcit les délais de paiement des fournisseurs et vise clairement une baisse des prix de vente à l'instar de ce qu'il

¹ Voir le dossier de presse du Ministère de l'Economie et des Finances : http://www.modernisationeconomie.fr/pdf/080723_lme_dossier-de-presse.pdf

se passe en Allemagne. Cela permet aux distributeurs de négocier plus fermement les tarifs des industriels et de leur demander des rabais toujours plus importants. Certains acteurs n'ont d'ailleurs pas hésité à brandir la menace du déréférencement de certains produits pour obtenir les tarifs les plus bas possibles en fonds de rayon.

Dans ce contexte, la campagne publicitaire de novembre 2008 de E Leclerc pour son comparateur de prix *quiestlemoinscher.com* a cristallisé l'enjeu des enseignes pour 2009 : en cette période de crise économique et d'hypermédiatisation du pouvoir d'achat, il faut reconquérir l'image-prix dans l'esprit des français. D'autant qu'entre 2007 et 2008 l'image-prix² des cinq plus grands distributeurs a reculé pour tous : la plus faible baisse est enregistrée par Leclerc qui reste en tête de peloton, devant Intermarché, Auchan et Système U. Carrefour a, quant à lui, enregistré la plus forte baisse et souffre d'un véritable retard à rattraper. Il n'est donc pas étonnant que dans son plan 2009-2012, Carrefour place en point clé numéro un l'amélioration de son image-prix avec le lancement d'un programme baptisé Carrefour Competitive Pricing testé en Espagne début 2009, qui sera généralisé à la France dès septembre 2009. D'autant que les 50 ans du distributeur n'ont pas eu le succès escomptés en dépit d'un budget de 20 millions d'euros, la part de marché de Carrefour chutait de 0,3 points à 12,8% en octobre 2009. Mais Intermarché a connu des problèmes similaires avec son opération 40 ans. D'après une étude de Procter & Gamble, 58% des acheteurs d'un produit à -50% estiment le payer trop cher le reste du temps³! Les consommateurs sont ainsi de plus en plus opportunistes et les distributeurs en appellent au retour de *l'Every Day Low Price (EDLP)*, ce qui signifierait la fin des mécaniques promotionnelles. Paradoxalement, ils n'en ont pas moins *boudé* Simply Market en 2009.

Ainsi, après avoir présenté la littérature relative à l'image-prix et à la promotion des ventes, nous présenterons l'étude qualitative menée auprès de professionnels. Nous en présenterons les principaux résultats que nous discuterons.

² Classement établi par la 23^{ème} étude *DistriVision* de TNS Sofres et publiée par Les Echos le 21/10/2008

³ Duval J-B et Costil J-N (2009), Les promos menacent la perception des prix, LSA (17/12/2009)

1. De la promotion des ventes et de l'image - prix

Nous organiserons la présentation de la littérature en trois parties : les objectifs de la promotion de ventes, les stratégies et les moyens mis en œuvres et enfin, leurs conséquences et leurs limites.

En termes d'objectifs. Les recherches ont mis en évidences dans le contexte de la distribution spécialisée que le premier objectif de la promotion est de générer du trafic et que la mesure de son efficacité devrait s'appuyer sur son attractivité commerciale malgré « les dangers en termes d'image liés à l'abus des promotions » (Cliquet, 1990). Des modèles ont alors été utilisés pour évaluer l'attractivité des offres promotionnelles.

Toutefois, selon Bernadet (1994), la promotion impacte la transaction à un moment précis mais elle est surtout un « vecteur de communication » : « *la promotion est toujours une machine à produire des messages, avant même de produire des comportements* » (p. 943).

En termes de stratégies et des moyens de la promotion. Desmet et Laurent (1997) identifient deux stratégies de promotions concurrentes. L'une visant la fidélisation ; l'autre, la réduction des prix. Ils soulignent alors l'importance des bases de données clients, la personnalisation de l'offre et l'aspect communicationnel de la promotion.

Par ailleurs, Volle (1997) s'interroge sur les stratégies commerciales des enseignes. Il prédit alors le déclin du prospectus malgré le fait que ce dernier ait un impact sur le choix du point de vente, le montant dépensé dans le magasin et enfin sur l'image du point de vente. Parallèlement, il met en évidence que le prospectus favorise le développement de l'image – prix du magasin dans la mesure où cette image se forme à partir de « *la multitude d'informations produits/prix qui sont communiquées dans le prospectus* » (p. 46). Néanmoins, ce moyen de communication n'apparaît pas comme rentable ce qui conduirait des enseignes nord-américaines à lui préférer une politique de prix bas permanents (Every day low price).

En termes de conséquences et des limites de la promotion. Face à la variété des formes prises par la promotion, Guilbert (1994) propose une classification hiérarchique des avantages – consommateur en promotion. Dans celle-ci, il distingue le degré d'évaluabilité par le consommateur. Cette distinction s'appuie d'une part sur la matérialité de la promotion : est – elle tangible ou intangible ? Elle s'appuie d'autre part, sur le degré de concrétisation de la promotion : est – elle concrète ou s'agit-il de plaisir psychologique ? Cette classification s'intéresse aussi au niveau de certitude de l'avantage pour le consommateur. Cette grille suggère que toutes les promotions ne sont pas claires pour le consommateur. D'autre part, Guilbert oppose les aspects ludiques et les bénéfices moraux aux gains financiers, matériels et serviciels de la promotion.

D'autre part, Bernadet et al. (1997) s'intéressant aux récentes évolutions techniques, soulignent que les promotions ont à court terme un effet important sur le volume des ventes. Ils mettent également en évidence que si la promotion peut générer des coopérations entre industriels et distributeurs, elle est aussi source de conflits d'image. En effet, « *l'utilisation de la promotion pour certains produits dont le positionnement peut heurter la stratégie marketing de l'industriel (...) c'est parfois le niveau de baisse de prix chez un distributeur donné qui met l'industriel dans l'embarras vis-à-vis des autres enseignes* » (p. 20). De plus, les chercheurs soulignent que les distributeurs peuvent être enclins à stocker de façon spéculative des produits. Enfin, ils concluent par l'exemple d'enseignes nord-américaines qui pratiquent une politique de prix bas permanents (*Every day low price*).

Macé (1997) s'intéresse quant à elle à la mesure de l'impact des promotions des ventes. Ces mesures sont en cohérence avec les pistes proposées par Desmet et Laurent (1997) ainsi que les recherches de Bernadet et al. (1997). Elle s'intéresse d'une part à la mesure de l'impact des promotions sur les ventes en terme d'augmentation des ventes du point de vue des distributeurs et des industriels. Et, d'autre part, elle cherche à comprendre les mécanismes de comportement du consommateur face à la promotion. Ces derniers intéressent essentiellement les industriels.

En marge de ces différentes recherches, Ladwein (1995) s'intéresse à l'image-prix de la gamme de produits. Il met alors en évidence que la mémorisation des prix de la gamme s'attache essentiellement à des ordres de grandeurs. Ce faisant « *les prix mémorisés contribuent à l'élaboration d'un jugement de tendance centrale* ». Ses travaux se limitent néanmoins à une gamme de produits.

2. A la rencontre des industriels et des distributeurs : méthodologie

Nous avons mis en place une étude qualitative constituée de 9 entretiens individuels menés sur mars et avril 2009. Ces entretiens semi-directifs se sont déroulés en face-à-face et parfois au téléphone (selon le degré de disponibilité des interlocuteurs) et ont une durée moyenne de 69 minutes. Ils ont été réalisés sur la base d'un guide d'entretien reprenant les thématiques suivantes (voir annexe 1 pour le guide d'entretien complet) :

1. Objectifs et pratiques de la promotion ;
2. Vision de la clientèle ;
3. Besoins et attentes ;
4. La promotion et les lancements de produits
5. Performances
6. Organisation
7. Prospectives
8. LME

L'objectif de cette étude est d'une part de comprendre l'usage de la promotion telle qu'elle est pratiquée par les industriels et les distributeurs ainsi que son impact sur l'image-prix pour le consommateur selon ces deux acteurs. Il s'agissait, d'autre part, de comprendre l'impact de la LME sur les relations industriels et distributeurs.

La population d'enquête est composée de 4 professionnels de la distribution et de 5 industriels de secteurs variés (alimentaires, produits d'entretien et hygiène-beauté)⁴. Pour des raisons de confidentialité, nous ne sommes pas en mesure de présenter plus précisément les professionnels interrogés ; si ce n'est qu'il s'agit d'une part de professionnels travaillant dans les services centraux de distributeurs et d'autres part de responsables marketing (chez les industriels).

⁴ Dans cet article, les textes en italique sont issus des entretiens qualitatifs réalisés pour cette étude.

Une telle démarche nous a permis d'avoir une vision en miroir de la stratégie et des pratiques promotionnelles pratiquées en France en 2009.

3. Analyse des résultats

3.1 Les objectifs

Nos résultats mettent en évidence que lorsque les distributeurs mettent en œuvre une stratégie promotionnelle, ils cherchent principalement à :

- **créer du trafic dans le magasin** : le support est alors principalement le tract ou le prospectus. L'objectif est de mettre en avant des produits et des promotions d'appel pour faire que le consommateur se déplace dans le point de vente.
- **communiquer une image-prix** : la promotion des ventes permet d'asseoir une image-prix. *« Elle permet effectivement de valoriser l'image-prix de l'enseigne, qu'elle soit faite et annoncée sur tract ou qu'elle soit faite en magasin. »* Comme nous l'avons vu ci-dessus, l'image-prix est un des enjeux clés des distributeurs et ils y consacrent des investissements assez lourds depuis début 2009.
- **animer le magasin** : les distributeurs attribuent à la promotion des ventes une logique d'animation du lieu de vente. *« Quand on parle de promotion, on parle d'animation. Donc un magasin qui vit et qui séduit ses consommateurs, c'est aussi un magasin qui est animé et la promotion est un des éléments d'animation. »*
- **attirer et conserver les clients sur la carte de fidélité** : l'empilement des mécaniques promotionnelles peut trouver son origine dans le choix du distributeur de mettre sa carte de fidélité en avant. *« Lorsqu'on est sur le levier de la carte de fidélité, on cherche aussi également à recruter de nouveaux porteurs de carte. On génère du trafic, mais en plus, on recrute de nouveaux porteurs de carte, puisque pour bénéficier de la promo, il faut avoir la carte de fidélité. »*

Notre étude montre également que la LME, favorisant a priori l'essor du hard-discount, combinée au contexte économique qui a focalisé l'attention des media (et du consommateur) sur le pouvoir d'achat, a déclenché une véritable guerre des prix entre distributeurs pour obtenir la meilleure image-prix auprès du consommateur. Cette pression semble rejaillir sur les industriels qui voient de ce fait leurs marges se réduire de manière (trop ?) importante. Les objectifs des industriels se rapprochent pourtant de celle des distributeurs. Il leur est nécessaire de :

- conquérir de nouveaux clients (créer du trafic vers leurs produits),
- de fidéliser les clients existant (conserver les clients sur une carte de fidélité),
- de déclencher de l'achat d'impulsion.

3.2 Les moyens : de l'importance du lot virtuel, des remises en caisse et des avantages du programme de fidélité

Les personnes interrogées ont souligné que la technique de promotion privilégiée par les distributeurs fut le **lot virtuel**. Son objectif est double : une économie pour le consommateur (voire le distributeur qui peut également en profiter pour stocker des produits promotionnés) tout en générant du trafic. De plus, le lot virtuel permet de capter le client en évitant qu'il fasse ses courses ailleurs.

Un distributeur nous a confié que « *soumis à la loi Galland on était amené un peu à pousser la promotion de façon plus conséquente, donc le lot virtuel a été un moyen d'avoir des accords avec de vrais avantages consommateurs puisque quand on a apporté le deuxième gratuit ou deux plus un gratuit, deux plus un gratuit ça fait quand même 30% de réduction, et le deuxième gratuit ça fait carrément 50% de réduction, donc c'était un moyen tactique encore d'inciter le client à venir. Il y a un deuxième avantage à ce lot virtuel, c'est que pour des produits qu'on peut appeler stockés,*

comme le café par exemple, un client qui va acheter un lot de six paquets de carte noire par exemple ne va pas les acheter ailleurs pendant un moment, donc c'est un des moyens d'immuniser notre activité vis-à-vis de la concurrence, et ils ont servi à ça. »

Toutefois cette approche est à nuancer, certains distributeurs ont en effet indiqué préférer aux lots virtuels la baisse de prix par **remise en caisse** en la cumulant parfois à du **cagnottage sur la carte de fidélité** (ajouts de points au départ, mais depuis quelques mois on observe davantage d'ajouts d'euros). Dans ce cas, le distributeur cherche plutôt à attirer et conserver ses clients en s'appuyant sur son programme de fidélité. Certaines études montrent que les bons d'achat sont porteurs de la promotion dans 20,2% des cas au 1^{er} trimestre 2009, dans 14,3% il s'agit de lots virtuels et dans 10,2% de gratuités (bons en caisse)⁵. Par ailleurs, certains distributeurs essaient un ajustement des mécaniques promotionnelles au cours du mois :

« positionné en fin de mois, le lot virtuel, c'est l'opération qui fonctionne bien, parce que vous arrivez en fin de mois, et c'est la période où le client a plutôt tendance à stocker pour le mois suivant. En milieu de mois, nous privilégions les mécaniques liées à la carte de fidélité c'est-à-dire qu'on propose des opérations qui permettent d'alimenter le compte fidélité. »

3.3 Des supports phares

Pour le distributeur, le support privilégié de la politique promotionnelle continue à être incontestablement **le prospectus ou le tract**. Sur le premier trimestre 2009 il y a eu 543 opérations promotionnelles régionales et 164 opérations nationales. Selon les enseignes, le nombre d'opérations nationales basées sur du prospectus varie de 40 à 80 par an, soit parfois plus d'une par semaine ! Sur le premier trimestre, les leaders en nombre d'opérations

⁵ Source : A3Distrib / Editions Dauvers

nationales sont Carrefour, Géant Casino, Auchan, Match et Super U avec au moins 15 prospectus réalisés⁶. En effet :

« le media qui fait ressortir le plus la promotion aujourd'hui dans la grande distribution, c'est le tract. Par exemple on a à peu près 80 campagnes par an, ça correspond à plus d'une par semaine. Mais on se rend compte d'une chose, c'est que 80 % des achats qui sont faits dans ces tracts, sont faits par des porteurs de cartes de fidélité. La promotion elle intéresse d'abord les clients du magasin. Les autres clients qui vont acheter en promo, c'est ce qu'on appelle les zappeurs : ils sont à l'affût de la promo et vont zapper d'une enseigne à une autre en fonction des opportunités. »

Le distributeur cherche alors à générer du trafic, communiquer sur son image – prix tout en animant le point de vente. Cependant, 2009 a vu pour la première fois depuis 1997 le nombre de prospectus se stabiliser⁷!

Les supports média arrivent en deuxième position dans les supports de communication : les promotions sont beaucoup véhiculées **en presse ou en radio locale**. Sans surprise, la télévision est utilisée pour mettre en avant les marques de distributeurs plutôt que des opérations promotionnelles sur des marques nationales. Leur objectif est alors d'asseoir leur image prix en tant qu'enseigne comme pour Leclerc par exemple. Alors que pour Système U, l'objectif est plutôt d'asseoir son image de proximité.

Enfin, **le mailing et plus encore l'e-mailing** sont relativement sous-utilisés pour des raisons de difficulté de gestion des bases de données. En particulier, l'e-mailing pose le problème du contrôle du nombre de promotions consenties.

Les industriels préfèrent quant à eux en premier lieu la présence sur le point de vente : être visible sur le point de vente est une chance accrue d'être acheté !

⁶ Op. cit.

⁷ Source : A3Distrib

3.4 LME et relais de croissance

Concernant la LME, les distributeurs indiquent principalement que l'ouverture sans contrainte de magasins jusqu'à 1000m² (et donc l'arrivée simplifiée des hard-discounters) porte le débat promotionnel sur le prix plus que sur les lots virtuels ou toute autre mécanique promotionnelle compliquée. La LME en favorisant l'arrivée de magasins jusqu'à 1000 m² et en apportant une relative transparence sur les conditions accordées par les industriels aux distributeurs focalise l'attention sur le prix pratiqué au client. Ceci est encore exacerbé par le contexte économique que l'on connaît : le prix le plus bas possible devient l'objectif de nombreuses enseignes...même s'il s'accompagne d'une **rentabilité moindre** sur les produits concernés par cette guerre des prix.

« La LME ça change un petit peu le genre de relations qu'on peut avoir avec les industriels », « la LME nous a un petit peu mis dans une situation de rentabilité délicate », « il y a eu des évolutions du législatif qui font que maintenant, on va remettre de plus en plus d'éléments dans le prix, donc ce qui va être de plus en plus important maintenant, c'est le prix final acheté par le client. C'est le prix qui va être l'élément le plus important, le plus déclencheur de visite à mon avis dans les mois et les années qui vont venir puisque de toute façon le gouvernement a d'ailleurs tout fait pour pousser dans ce sens là, notamment en donnant la possibilité à toutes les enseignes d'ouvrir des magasins de moins de 1000 m² sans autorisation administrative. »

Les distributeurs soulignent également que ce contexte intensifie la guerre de parts de marché rendant ainsi essentielle la croissance du parc. Il s'agit d'un relai de croissance non négligeable. Ceci est d'autant plus important que la pression du prix s'intensifie.

Les industriels eux travaillent tous à optimiser des outils d'analyse du retour sur investissement de leurs opérations promotionnelles. Principalement basés sur l'analyse de panels ou sur des études des tickets de caisse, ils visent à rationaliser les choix : quelles

marques et quels produits à mettre en promotion ? De quelle manière ? Dans quelles enseignes ? A quel moment de l'année ? Ils cherchent à proposer aux consommateurs les bonnes affaires qu'ils espèrent, au bon moment et au bon endroit. Les personnes interrogées soulignent néanmoins la difficulté de mesurer le retour sur investissement d'une campagne promotionnelle. « *C'est une usine à gaz* » selon eux, car il faut tenir compte de tout : des prix promotionnés, des tracts, des NIP⁸, de la fidélité, de la cannibalisation, du temps passé par le chef de secteur, de la PLC du Chef de secteur, etc. Et dans l'entreprise, cela peut dépendre de plusieurs budgets différents. L'autre difficulté est de déterminer quelle perspective temporelle adopter : court terme *versus* moyen terme.

3.5 A la reconquête de l'image -prix

Pour les distributeurs, les stratégies disponibles sont plus limitées car dans le contexte actuel ils ont besoin de reconquérir une image-prix efficace. Néanmoins, nous pouvons distinguer deux grandes tendances à l'égard de la promotion des ventes :

- **Limiter voire éviter la promotion** : certaines enseignes optent pour un positionnement « hors promotion », avec une stratégie de prix élevés et la mise en œuvre d'une démarche de qualité et de services forte. Par exemple, chez Monoprix, il est possible de demander à faire nettoyer ses sols, recoudre ses vêtements, développer ses photos, commander ses billets de train sur une borne SNCF, réparer ses chaussures, faire des photocopies, obtenir des bons d'achat si des dates de péremption sont dépassées, être dédommagé en cas de retard de livraison, etc. D'autres enseignes adoptent plutôt une optique every day low prices (EDLP) qui garantit au consommateur un prix le plus bas possible tous les jours, sans attendre une remise en caisse ou une promotion. Par exemple, Simply Market adopte

⁸ Nouveaux Instruments Promotionnels

cette stratégie du prix bas permanent en proposant une offre essentiellement alimentaire avec un prix moyen inférieur de 10% par rapport aux supermarchés Atac⁹.

- **Rendre la promotion visible et compréhensible :**

- a. **Eliminer les promotions qui n'en sont pas :** les associations de consommateurs l'ont dénoncé il y a peu de temps encore : parfois les promotions n'en sont pas ! Par exemple, l'enquête de 60 millions de consommateurs en avril 2009 a montré que certains formats économiques, familiaux ou géants présentés comme promotionnés, avaient un prix au kilo supérieur à des formats plus petits¹⁰ ; comme par exemple : un pack de crème dessert en MDD à 1,05 €, soit disant en promotion, alors que le prix national usuel pour des crèmes dessert MDD par 4 est de 0,98 à 1,05 €, ou encore que le leader en marque nationale (Danette) passe largement en dessous de 1 € quand le lot par 4 est en promotion (jusqu'à 0,75 €, tous avantages promotionnels inclus pour le lot de quatre)¹¹. Néanmoins, les industriels soulignent la nécessité de rendre les mécaniques promotionnelles visibles et efficaces : il paraît urgent aujourd'hui d'éviter les « fausses » offres.
- b. **Rester cohérent avec les attentes du client** les distributeurs partent parfois sur des volumes ou des offres déconnectées du quotidien des consommateurs. Par exemple, un distributeur a proposé un notebook à 399 € et le second à moitié prix, soit un total de 598,50 €¹²... mais qui a besoin de deux notebooks d'un coup ? Sans aller jusqu'à l'extrême, il n'est pas rare que des lots promotionnels soient disproportionnés par rapport aux simples capacités de stockage du consommateur. Pour renforcer leur efficacité, il nous semble utile que les mécaniques promotionnelles intègrent les pratiques des consommateurs.

⁹ <http://www.avenir-france.fr/uploads/download/FLASH-DISTRIBUTION-30-01-2009-PROSPECTS.pdf>

¹⁰ Voir l'enquête Pouvoir d'achat, « des formats « éco » qui ne le sont pas, 60 millions de consommateurs », n°437, avril 2009

¹¹ Voir Dauvers O. (2009), Réinventer (d'urgence) la promo, Tribune Grande Conso, n°64, accessible en ligne : <http://www.olivier-dauvers.a3w.fr/Donnees/Structures/37413/Upload/195744.pdf>

¹² op. cit.

- c. **Rester simple et éviter l'empilement promotionnel** : la simplicité de l'offre promotionnelle apparaît comme étant un des meilleurs garant de son efficacité auprès du consommateur.

Un distributeur nous a ainsi confirmé qu'il est « *fait un gros travail pour rendre l'offre promo la plus lisible possible, et la plus compréhensible par le client. Parce que de plus en plus, ce qu'on constate c'est que dans les opérations il y a beaucoup d'offres qui se cumulent, c'est-à-dire que vous avez des mécaniques promos plus un avantage sur le compte fidélité. Ce sont des choses qu'on voit souvent, et on constate qu'on a une difficulté à bien exprimer pour le client quel va être son avantage final lorsqu'il cumule plusieurs avantages. Il y a un gros travail qui est fait là-dessus justement pour que le client comprenne bien qu'en achetant ce produit, le deuxième étant gratuit, plus un compte fidélité, ça va lui revenir à un produit deux ou trois fois moins cher que s'il l'avait acheté à l'unité. En fait, quand vous dites à un client, un acheté, un gratuit c'est simple, il comprend vite. Mais quand vous commencez à dire aux clients : vous achetez 2 produits, le troisième est à moitié prix, et en plus, on vous offre 50% sur votre compte fidélité quand vous avez les 3, là ça devient plus compliqué...* ».

Les distributeurs doivent reconquérir leur image-prix pour résister au hard-discount. Cependant, jusque là, ils ont plutôt opté pour des mécaniques promotionnelles complexes et peu lisibles pour le client dont l'efficacité décroît d'années en années. Ils devront donc rapidement mettre en œuvre des stratégies promotionnelles alternatives et revisiter leurs collaborations avec les industriels. Quelques arbitrages seront nécessaires car les distributeurs proposent de nombreux concurrents aux marques nationales telles que les marques premier prix (marques discount) ou encore les marques de distributeur. Il y a fort à parier qu'ils ne pourront pas travailler sur toutes les références en même temps.

S'ils choisissent de proposer toujours plus leurs marques de distributeurs, il leur sera probablement difficile de demander encore plus d'efforts aux industriels.

Concernant les industriels, nous avons identifié trois stratégies qui dépendent de la taille de l'entreprise, de la structure de marché et du pouvoir de négociation de l'industriel :

- **Suivre la stratégie des enseignes** : certains industriels, nous ont déclaré pouvoir suivre et survivre sans difficulté à la cadence promotionnelle imposée par les distributeurs. Ceux-ci ont en général un profil de très grand groupe, international, avec un vaste portefeuille de produits diversifiés et des gammes très larges. Ils ont en fait la taille critique pour pouvoir suivre les enseignes sur certains produits et se rattraper sur les autres, voire à l'international. Cependant, il est primordial pour eux d'éviter les promotions en continu afin de garder une marge de manœuvre pour éventuellement augmenter les prix en cas de nécessité économique telle que la hausse des matières premières (Neff, 2009).
- **Figier la situation** : dans certains contextes de marché particulièrement concentré où deux ou trois entreprises se partagent le secteur, la décision a été prise de ne pas entrer dans la surenchère promotionnelle. Aucun des acteurs ne modifie vraiment sa politique promotionnelle. La structure de marché fait que les distributeurs n'ont pas de pouvoir de négociation particulier : tant qu'aucun des industriels n'entre dans la surenchère promotionnelle, rien ne se passe. En revanche, que se passera-t-il le jour où l'un d'eux bougera sur une logique promotionnelle plus forte ?
- **Changer la promotion** : quelques industriels visent à faire évoluer la promotion en sortant de l'unique discours prix pour proposer un « *supplément d'âme à la promotion* ». Par exemple, Danone a pour objectif de profiter de ses 90 ans pour proposer sous forme de promotions des cadeaux *collectors* retraçant l'histoire du groupe¹³. Nestlé met en avant un bénéfice émotionnel fort lors de l'opération promotionnelle KitKat Break Ultime en proposant

¹³ <http://www.strategies.fr/actualites/marques/115778W/comment-danone-orchestre-ses-90-ans.html>

de gagner un voyage dans l'espace¹⁴ ou de réaliser son rêve sur une île privée pour 100 000 €. La littérature académique permet de s'interroger sur de tels choix car il semblerait qu'il faille préférer des cadeaux remis de manière instantanée à des cadeaux différés (Liao et al., 2009). Cependant, véritables opérations à 360°, faisant appel au point de vente, au tract, à Internet, à la télévision et à la radio, ces offres ont dopé les ventes tout au long de l'opération et généré des retombées médiatiques très importantes dans la presse, sous forme de contenus rédactionnels¹⁵. Ce type de stratégie promotionnelle est réalisable quand la catégorie de produit permet de déplacer le discours promotionnel sur des thématiques en lien avec les valeurs de l'entreprise. L'ADN de la marque du produit concerné ou du groupe doit être suffisamment riche pour supporter de manière cohérente une telle mécanique promotionnelle.

Le tableau suivant permet de mettre en évidence des objectifs, des techniques et des supports différents mais compatibles entre industriels et distributeurs.

	Industriels	Distributeurs
Objectifs de la promotion	1/ conquérir (recruter) de nouveaux consommateurs 2/ fidéliser (stocker) les consommateurs 3/ inciter à l'achat d'impulsion	1/ créer du trafic dans le magasin 2/ communiquer une image-prix 3/ animer le magasin 4/ attirer et conserver les clients sur la carte de fidélité
Technique préférée	1/ réduction de prix 2/ lot virtuel	1/ lot virtuel 2/ réduction de prix

¹⁴ <http://www.journaldunet.com/ebusiness/publicite/analyse/080213-campagne-kitkat-break-ultime/1.shtml>

¹⁵ <http://www.journaldunet.com/ebusiness/breve/france/090219/>

	Industriels	Distributeurs
Support privilégié	1/ le point de vente 2/ le marketing direct 3/ les media	1/ le prospectus 2/ les media 3/ le marketing direct (hors tract)
Impact de la LME	hausse de la pression des distributeurs	1/ hausse de la peur du hard-discount 2/ « transparence » des conditions pratiquées aux enseignes concurrentes → négociations encore plus serrées avec les industriels

Il est probable que 2010 continue de suivre la tendance amorcée en 2009 : industriels et distributeurs feront le choix de promotions simples et lisibles (réduction immédiate), les distributeurs sous perfusions promotionnelles vont essayer petit à petit de se désengager de la promotion pour aller vers une logique EDLP. L'objectif de reconquête d'image-prix des enseignes est clair pour 2010, mais il passera par la réaffirmation du prix de référence sans quoi il demeurera difficile pour le consommateur d'évaluer la pertinence de la promotion, même si elle est sous forme de remise immédiate.

Discussion

L'étude menée tend à confirmer les recherches sur les promotions de ventes, avec quelques nuances concernant les objectifs, la stratégie, les moyens et les limites de la promotion.

En termes d'objectifs de la promotion. En effet, dans un premiers temps nous avons mis en évidence les objectifs majeurs de la promotion. Il s'agit de la création de trafic en magasin (Cliquet, 1990) ainsi que la communication sur l'image prix (Guilbet, 1994).

Néanmoins, à notre connaissance, les recherches sur les promotions des ventes n'ont pas souligné l'objectif d'animation du magasin qui est dévolu aux promotions. Or, il s'agit d'un élément important dans la mesure où une importante part des achats est décidée sur le lieu de vente ; comme l'illustre le cas des fromages : d'après *un panel consommateurs 2006 & LSA Nov2006*¹⁶, de 62% des fromages.

En termes de stratégie de la promotion. Selon Desmet et Laurent (1997), la promotion s'appuie sur deux stratégies concurrentes : la fidélisation d'une part et d'autre part, la réduction des prix. Or nous avons vu que le but des promotions est pour les enseignes de gagner « la guerre des Parts De Marché ». Et pour cela, les enseignes cherchent à travers la promotion à attirer et à conserver des clients d'une part à travers les lots virtuels et, d'autre part, en offrant des avantages sur la carte de fidélité que se soient des réductions et/ou des « cagnottes en euro ou en points convertibles ». Allant plus loin, les enseignes font varier leurs tactiques promotionnelles tout au long du mois. Il ne s'agit donc plus de stratégies concurrentes mais plutôt complémentaires.

En termes de moyens de la promotion. Ils posent comme le mentionnait Guilbet (1994) des problèmes de clarté de l'avantage clients, comme l'expriment les différents interlocuteurs interrogés.

En ce qui concerne les prospectus, il s'agit d'un outil de construction de l'image prix des enseignes (Volle, 1997). Toutefois, indépendamment de son éventuel manque de rentabilité, ce dernier est présenté par les acteurs comme un outil incontournable de la promotion des ventes.

En termes de limites de la promotion. Allant dans le sens de Bernadet et al. (1997), nos résultats mettent en avant d'une part le risque de stockage de produit de la part des distributeurs lors des accords de promotions. D'autre part, dans un contexte de transparence

¹⁶ Albrech F. (2007), l'animation transversale magasin, Institut Français du Libre Service, Mai, 2007, Paris

des conditions commerciales tel que l'établie la LME, les personnes interrogées attirent l'attention sur le fait que l'embaras des industriels face aux enseignes parait accru.

De plus, il ressort de nos entretiens que tant les fournisseurs que les distributeurs ont, d'une part, intérêt à rationaliser leurs promotions et, d'autre part, à reconquérir leur image prix dans un contexte de forte focalisation sur les prix client. Il apparaît ainsi important d'identifier sur quelles catégories de produits il est impératif d'être particulièrement vigilant. Autrement dit sur quelles catégories de produit l'enseigne doit elle agir pour améliorer la perception du positionnement prix de ses magasins par ses clients. Ceci implique d'identifier les produits marquant pour le client et de focaliser les actions promotionnelles sur ces catégories ?

De telles recherches ouvrirait alors une voie intermédiaire entre l'axe service - qualité emprunté par Monoprix et celui de *l'Every Day Low Price* emprunté par Simply Market. Cette perspective permettrait peut être de réconcilier les intérêts des industriels et des distributeurs. Une telle démarche s'inscrirait dans la continuité des travaux de Ladwein (1995) en les élargissant à l'ensemble des produits vendus en GMS. Elle s'appuierait, d'une part, sur le capital marque des enseignes (Jara, 2009) et, d'autre part, sur la construction de leur image-prix en partenariat avec les industriels (Borges, 2009). Ce faisant les problèmes de rentabilité seraient limités pour une meilleure efficacité des pratiques promotionnelles.

Conclusion

La revue de la littérature a mis en évidence que l'image-prix d'une enseigne n'est que rarement mise en relation avec sa stratégie promotionnelle. Dans ce contexte, notre recherche s'est intéressée à la stratégie prix des distributeurs et des industriels en mettant en miroir leurs pratiques promotionnelles. En effet, nous avons souligné les enjeux que rencontrent les industriels et les distributeurs par rapport aux mécaniques promotionnelles, détaillé leurs

visions respectives et formulé les stratégies génériques possibles pour ces acteurs. Se faisant nous avons rapproché ces stratégies de la problématique d'image-prix. En effet, la reconquête de l'image prix de la part des distributeurs et la recherche de rationalisation des promotions de la part des marques nationales pourrait converger vers l'identification des catégories de produits créateur de valeur pour l'enseigne (Jara, 2009) et sur lesquelles elle doit concentrer ses efforts promotionnels dans le but d'améliorer son image – prix (Borges, 2009).

Nous avons ainsi mis en évidence les stratégies, les moyens, les supports promotionnels ainsi que les relais de croissance des distributeurs, d'une part. Nous avons d'autre part, proposé une segmentation des industriels et de leurs stratégies.

Les implications managériales de notre étude sont nombreuses car nous mettons à jour les liens et les stratégies des industriels et des distributeurs. En effet, la LME, la crise économique, la peur du hard-discount et la recherche de pouvoir d'achat ont poussé les distributeurs à se livrer une guerre des prix intense. Ils auraient souhaité la financer grâce au soutien des industriels qui eux voient leurs marges fondre en raison de mécaniques promotionnelles toujours plus importantes. Néanmoins, les deux parties s'accordent pour aller dans le sens d'une simplification des promotions pour en améliorer la visibilité et la compréhension par le consommateur. Cette démarche s'accompagne d'une rationalisation forte des budgets promotionnels et d'une volonté d'optimiser la rentabilité de chaque action entreprise. La preuve en est que pour la première fois depuis 1999 A3Distrib¹⁷ révèle une baisse de la pression promotionnelle en 2009 (-0,6% par rapport à 2008). Dans le même temps, les mécaniques promotionnelles complexes ont représentées 48,9% des produits porteurs d'une mécanique (-1,5 point par rapport à 2008) au bénéfice de la réduction immédiate (6,6% des produits concernés par la promotion, en hausse de 4,4 points).

¹⁷ Etude PromoFlash Bilan 2009 par A3Distrib et O. Dauvers

Plusieurs limites peuvent néanmoins être soulevées. En effet, ce travail a essentiellement une portée descriptive de la vision des promotions par les acteurs qui les créent. Il aurait pu être utile d'affiner notre démarche par une analyse économique des ventes et des promotions selon les catégories de produits étudiées. L'accès à ces informations est toutefois réservé aux grands cabinets d'étude et il ne nous a pas été possible de mener de telles analyses qui pourraient s'avérer très prometteuses pour aller au-delà des discours et des chiffres déclarés. De plus, en dépit de la confidentialité garantie les industriels interrogés étaient assez frileux dans les informations transmises. Bien qu'ayant réalisé un entretien de plus par rapport aux distributeurs, l'information a saturé très vite : beaucoup d'industriels semblaient se retrancher derrière un discours de façade qui a été difficile à contourner. Enfin, en dépit d'une bonne saturation de l'information recueillie, le nombre d'entretiens réalisé dans les différentes catégories industriels / distributeurs demeure un peu faible. Il serait pertinent de compléter les catégories déjà traitées par des entretiens complémentaires et d'envisager des entretiens dans d'autres secteurs d'activité que ceux retenus pour compléter nos explorations dans des secteurs de la distribution spécialisée par exemple.

Bibliographie

Albrech F. (2007), l'animation transversale magasin, Institut Français du Libre Service, Mai, 2007, Paris.

Bernadet J. – P. (1994), Pour un media – planning des promotions, *Actes du 10ème Congrès International de l'Association Française de Marketing*, Mai, 2009, Paris, 941 – 946.

Bernadet J. – P., Chandon P., Desmet P., Fargette F., Guilbert F., Laurent G., R, Oustlant C., Toporkoff M., Volle P. (1997), La promotion des ventes en France : évolution et révolutions, *Décisions Marketing*, 12, 1, 9 - 21.

BORGES A. (2009), «Price Matching Guarantees: The Effects of Size of Refund and the Moderator Role of the Retail Price Strategy», *Recherche et Applications en Marketing*, Volume 24, No. 1, 29-41.

Cliquet G. (1990), L'efficacité de la promotion du point de vente, *Actes du 6ème Congrès International de l'Association Française de Marketing*, Mai, 2009, La Baule, 364 - 367.

Chandon P. (1995), Dix ans de recherche sur la mesure des effets des promotions, *Recherche et Applications en Marketing*, 10,1, 81-99.

Desmet P. (1997), La promotion des ventes préfigure-t-elle l'avenir du marketing ?, *Décisions Marketing*, 12, 1, 5 - 8.

Desmet P. (2004), Effet signal d'une réduction promotionnelle du prix : concept et expérimentation, *Recherche et Applications en Marketing*, 19, 1, 25-37.

Guilbert (1994), Proposition de classification hiérarchique des outils promotionnels, *Actes du 10ème Congrès International de l'Association Française de Marketing*, Mai, 2009, Paris, 947 – 949.

Indjehagopian J-P., Macé S. (1994), Mesures d'impact de promotion des ventes : description et comparaison de trois méthodes, *Recherche et Applications en Marketing*, 9, 4, 53-79.

Ingold P., techniques : http://www.cles-promo.com/techniques/page_techniques.htm.

Jara M. (2009), Le capital – marque des marques de distributeurs : une approche conceptuelle différenciée, *Revue Française du Marketing*; Mars 2009, Issue 221, p 47 – 61.

Labbe-Pinlon B., Lombart C., Louis D. (2009), Perceptions et comportements des consommateurs en magasin face à des lots virtuels vs des réductions de prix immédiates : expérimentation en magasin laboratoire, *Actes du 25^{ème} Congrès International l'Association Française de Marketing*, Londres, 14 et 15 mai 2009.

Ladwein R. (1995), L'image prix de la gamme de produits : jugement du prix moyen et mémorisation des prix, *Actes du 11^{ème} Congrès International l'Association Française de Marketing*, Mai, 2009, Reims, 945 – 963.

Liao S.-L., Shen Y.-C. et Chu C.-H., (2009), The effects of sales promotion strategy, product appeal and consumer traits on reminder impulse buying behaviour, *International Journal of Consumer Studies*, 33, 3, 274-284.

Macé S. (1997), Techniques de mesure de l'efficacité des promotions des ventes par quatre instituts de panels, *Décisions Marketing*, 12, 1, 63 - 75.

Neff J. (2009), Deal or no deal? Cheap prices can maim your brand, *Advertising Age*, 80, 12, 1-25.

Neslin S. A, Schneider Stone L. G (1997), Pourquoi n'observe – t- on pas de baisses des ventes après une promotion ? Un panorama d'explications concurrentes, *Décisions Marketing*, 12, 1, 31 - 38.

de Pechpeyrou P., Parguel B., Mimouni A. et Desmet P. (2006), Valeur et sincérité perçues d'une promotion multi-mécanismes, *Recherche et Applications en Marketing*, 21, 4, 25-39.

Sabri O., Parguel B. et de Pechpeyrou P. (2008), Portées et limites du lot virtuel : une étude exploratoire, *Décisions Marketing*, 50, 2, 49-57.

Srinivasan S., Pauwels K., Hanssens D. M. Et Dekimpe M. G. (2004), Les promotions bénéficient-elles aux fabricants, aux distributeurs, ou aux deux ?, *Recherche et Applications en Marketing*, 19, 3, 73-90, traduit par Garnier M.

Volle P. (1997), Quelles perspectives de développement pour les prospectus promotionnels des distributeurs ?, *Décisions Marketing*, 12, 1, 39 - 48.

Zollinger M. (1995), Le prix de référence interne : existence et images, *Décisions Marketing*, 6,4, 89-101.

Annexe 1 – Présentation de l'échantillon

	Société	Type	Type de poste	Durée en minutes
1	Enseigne 1 de supermarché	Distributeur	services centraux (marketing)	80
2	Enseigne d'hypermarché	Distributeur		60
3	Enseigne 2 de supermarché	Distributeur		38
4	Enseigne 3 de supermarché	Distributeur		32
5	Fabricant de produits d'entretien	Industriel	services marketing	60
6	Fabricant de produits d'entretien	Industriel		60
7	Fabricant de produits grande conso hors alimentaire	Industriel		120
8	Fabricant de boissons	Industriel		85
9	Fabricant de produits alimentaires	Industriel		90
		<i>TOTAL</i>		625
		<i>Temps moyen</i>		69

Annexe 2 – Guide d'entretien

Le sujet de l'étude :

Nous complétons un observatoire sur les promotions des ventes en France, en interrogeant quelques professionnels du marketing tant industriels que distributeurs.

L'objectif :

Faire le point sur les sujets suivants :

- Quels sont vos objectifs lorsque vous utilisez la promotion ?
 - Fidélisation ? Pourquoi ? Conquête ? Pourquoi ? Autre ? Pourquoi ?
- Quelles sont vos pratiques en matière de promotion des ventes ?
 - Comment coordonnez-vous le planning media et les actions promo ?
 - Comment interagissez-vous avec les industriels partenaires ?
 - Techniques les plus couramment employées ?
 - Place de la carte de fidélité dans le dispositif ?
 - Quel usage des NIP et en particuliers les lots virtuels et les gratuités ?
 - Quelle place revêt le point de vente dans vos investissements ? Et avec quelles techniques (couponing, animations, coffrets, tête de gondole, échantillonnage, dégustation, TV, floor graphic, etc...)
- D'après vous quelle vision a votre clientèle des actions promo que vous mobilisez ?
 - Trop nombreuses ? Manque de lisibilité ? Manque de cohérence ?
 - Excellente perception ? Quels types de retour avez-vous de la part de vos clients sur ce sujet ? Qu'aimeriez –vous qu'ils vous disent ?
- Quels sont vos besoins et vos attentes en matière de promotion des ventes ?
 - Quelles sont les actions que vous aimeriez développer ?
 - Quelles sont-elles que vous aimeriez faire ?
 - Quelles sont celles dont vous êtes satisfait ?

- Lancement de produit et promotions :
 - En quoi la promo permet la prise de connaissance du nouveau produit ?
 - Techniques et efficacité des promos en phase de lancement
 - Perception de la clientèle
- Comment jugez-vous la performance de vos actions promotionnelles ?
 - Quelles méthodes employez-vous ? Que mesurez-vous ?
 - Quelles sont de votre point de vue les actions promotionnelles qui génèrent le meilleur ROI ? Pourquoi ?
 - Que pensez-vous en particulier des actions de gratuité ?
 - Et des actions sur le point de vente ?
- Quelle est votre organisation pour gérer vos investissements promotionnels ?
 - Qui fait quoi, qui gère quoi ? La promotion est-elle gérée par
 - Le chef de Groupe ? Le directeur marketing ? le responsable trade ?
Le marketing client, le marketing de l'offre, la centrale d'achat... ?
 - Faites-vous appel à des prestataires ? Si oui, lesquels (quel type d'agence)
- Faisons un peu de prospective...
 - Utilisez-vous les NTIC pour vos actions promotionnelles ?
 - Web : Coupon on line, carte de fidélité on-line, e-mailing promo, site promotionnel, proposition d'échantillonnage on-line, jeux, etc.. ;
 - Téléphone mobile : Avez-vous déjà réalisé des opérations de stimulation, de création de trafic ou de fidélisation avec le mobile ? en point de vente ? Quels ont été les résultats obtenus ?
 - Géo-contextualisation : offres selon les pdv ? en fonction du lieu du client ?
 - Votre stratégie d'investissement est-elle multicanale ?

- Comment voyez-vous l'évolution des investissements promotionnels de la grande consommation en 2012 ?
 - Média traditionnels à spectre large (TV, affichage, radio..) vs média interactifs (électroniques) carte de fidélité, datamining
 - Média out-store vs média in-store ? Comment imaginez-vous piloter vos investissements ? Quelles méthodes de ciblage, de mesure de ROI... Quelle sera la place du téléphone mobile et du web dans les outils de promotions des ventes et dans la vie du consommateur ?
- Comment voyez-vous évoluer les relations industrie-commerce dans un contexte de négociabilité des tarifs ?
 - Une coopération commerciale plus « intelligente » plus axée sur la recherche de performance commerciale plutôt que comme un « détournement » des négociations ?
 - Un vrai dialogue entre l'industrie et la distribution sur des stratégies marketing et promotionnelles conjointes, permettant de co-piloter les investissements de la marque, notamment sur le point de vente, en matière de ciblage via la BDD client, etc...
 - Pensez-vous que la communication sur le point de vente va se professionnaliser ? De nouveaux médias apparaître ? De nouveaux acteurs ?
 - Impact de la Loi de Modernisation de l'Economie ?
- Si nous raisonnions sans contrainte, quelle est l'opération ou la technique ou la démarche que vous rêveriez de mettre en œuvre ?