

Meilleurs prix: mais à quel prix, cette garantie ?

Par Alain BULTEZ, Colloque CRIOC-CREER, 8 Novembre 2007.
C.R.E.E.R. (Center for Research on the Economic Efficiency of Retailing)
Département Marketing, Stratégie & Diagnostic des Performances, FUCAM.

I. Guerre des indices, plutôt que guerre des prix

Le lundi 22 mai 2006, le distributeur français, LECLERC, ouvrait son site vedette: « *quiestlemoinscher.com* ». Un an plus tard, Colruyt l'imitait. Le 6 juin 2007 – Jour J, date ô combien symbolique – de son QG de Hal, il lançait son offensive et entamait sa campagne de comparaison de prix avec ses deux irréductibles rivaux, Carrefour et Delhaize. Plus que jamais décidé à asseoir son leadership, Colruyt tenait à prouver qu'il se conformait à son slogan et pratiquait effectivement les ***meilleurs prix partout***. A cette occasion, il rappelait ce qu'implique concrètement cette ***garantie***, à savoir qu'il est toujours prêt à les baisser si un consommateur peut trouver moins cher ***ailleurs***: pour autant que la personne concernée se manifeste via le téléphone (ligne ?) rouge, non seulement Colruyt promet de la dédommager équitablement mais également de s'aligner immédiatement sur le prix inférieur que cette personne a noté ***ailleurs***.

Début juin, Colruyt s'engageait donc à indiquer, tous les mois, dans quelle mesure les grandes surfaces les plus directement concurrentes de ses magasins vendent plus cher que lui. Depuis, localité par localité où ses magasins sont implantés, Colruyt compare les prix qu'il fixe pour les denrées et produits ménagers qu'il offre à sa clientèle, à ceux que ses enquêteurs lisent sur les étiquettes de leurs analogues – articles identiques ou substitués les plus similaires –, placés dans les rayons des Carrefour et Delhaize « voisins ». Quelques passages de sa brochure introductive nous précisent la correspondance que Colruyt tente d'établir[en pp. 4 et 5, pour être précis]: « *...produits classiques de supermarchés, qui sont comparables... Si les formats diffèrent, nous faisons la conversion pour pouvoir comparer les produits sur la base d'un même volume ou même poids... Les "produits les moins chers", que vous reconnaissez chez Colruyt au logo "Le moins cher dans sa catégorie" imprimé sur l'étiquette de prix, sont comparés aux produits "1er prix" comparables des autres magasins (les produits "365" de Delhaize et "N° 1" de Carrefour).* » Voilà des règles d'équivalence qui peuvent prêter à quelques confusions, laissent une marge d'application très large et par conséquent, suscitent la perplexité. Plus précisément, permettez-moi d'émettre quatre sérieuses réserves à propos des précisions apportées par Colruyt:

1. Comme largeur et profondeur des gammes varient d'un Colruyt à un autre, le nombre d'articles intégrés dans ses calculs fluctue, lui aussi ...et assez considérablement, selon les villes: pour les grandes marques, d'un peu plus de 1.000, à Quaregnon, à un peu moins de 3.000, à Ninove.
2. Le remplacement de références qu'on ne peut trouver chez ses concurrents par des articles jugés comparables, risque de biaiser l'échantillonnage de leurs assortiments – par ailleurs, plus larges et plus profonds que ceux de Colruyt.
3. L'ajustement des prix relevés au prorata des tailles des conditionnements favorise la chaîne qui ne propose que les plus grands formats.

4. Les marques propres des enseignes, Carrefour et Delhaize, paraissent avoir été oubliées ou pire assimilées à des premiers prix.

Sur son site, Colruyt se mit donc d'abord à publier deux pourcentages d'écart par rapport à chacun de ses adversaires, présumés refléter le taux d'économie que réalisent ses clients en lui restant fidèles plutôt qu'en faisant leurs courses chez d'autres. Le premier de ces pourcentages, le plus fidèle à la réalité, ne portait que sur les grandes marques ; le second, nettement plus sujet à caution, s'étend à la viande, aux fruits & légumes ainsi qu'aux marques propres et premiers prix – pourtant peu comparables, car de qualité fort variable d'une chaîne à l'autre. Depuis la fin de l'été cependant, Colruyt se limite à n'actualiser que son indicateur de compétitivité global, donc incontestablement le moins valable des deux, et du reste, le seul à avoir jamais figuré sur les tickets de caisse remis à ses clients.

Mais si je ne puis vous cacher ma défiance à l'égard de la démarche de Colruyt, mon propos n'est pas pour autant de me rallier aux critiques méthodologiques, aussi fondées soient-elles, émises par Carrefour et Delhaize au lendemain de l'attaque frontale qu'ils avaient essuyée. Plutôt que d'arbitrer les points de vue contradictoires des trois belligérants, je préfère me soucier de l'intérêt du consommateur dont l'état d'information ne progresse nullement en raison de la quantité de données dont on le bombarde.

II. Plus bas...Partout ?

Me préoccupent bien plus les éventuels dommages collatéraux de la stratégie d'adaptation concurrentielle suivie par Colruyt. Comme celle-ci se décline localement, sa mise en œuvre entraîne inévitablement des écarts de prix entre ses propres magasins. Pour dénoncer cet effet pervers, je ne m'appuierai que sur le premier des deux « paniers ».

En publiant les statistiques qui démontrent qu'il se démarque nettement de ses concurrents, Colruyt, veut confirmer que des trois protagonistes, il est bien le meilleur marché dans chacun des 200 coins de Belgique où il est présent. Mais simultanément, il avoue – bien involontairement: à son insu, mais de son plein gré – que ses prix sont loin d'être les mêmes partout. Au point qu'au lendemain de son offensive à la Leclerc (pas le maréchal, Michel-Edouard, l'«*épicier de Landerneau*»), dans une interview accordée au Standaard, Luc Rogge, son Directeur Commercial, le reconnaissait ouvertement en expliquant que (je traduis aussi fidèlement que je le peux) : « *Les différences de prix d'un Colruyt à l'autre dépendent de deux facteurs. En premier et surtout: combien de concurrents se trouvent dans notre zone ? S'il y en a beaucoup, la différence sera plus grande. Et aussi: quel est notre assortiment ? Quelques magasins plus petits n'ont, par exemple, pas d'assortiment complet en viande ou fruits & légumes.* » Cette justification officielle du traitement inégalitaire réservé à sa clientèle – que les économistes qualifient de discrimination –, n'a à ma connaissance, qu'éte rarement donnée et peu commentée.

L'importance de ces disparités internes à la chaîne peut s'apprécier facilement car sachant que Delhaize pratique, lui, les mêmes prix partout il suffit de contraster les écarts de prix entre Le Lion et Colruyt, entre deux villes, pas nécessairement très distantes, l'une de l'autre d'ailleurs. Pour illustrer le phénomène, empruntons la nationale 4 pour visiter les Colruyt de Bastogne et d'Arlon. Rejetant le panier « fourre-tout », jugeons de leurs niveaux de prix exclusivement sur base des marques nationales. Point besoin de machine à calculer pour constater que selon Colruyt nous économiserions approximativement 2,5% sur le montant de nos emplettes (1€25 sur un caddie d'une cinquantaine d'euros), en faisant nos courses à Arlon plutôt qu'à Bastogne. En étendant cette comparaison aux quelque 200 magasins Colruyt implantés dans tout le pays mais en nous concentrant sur ceux aux assortiments complets, nous déduisons des statistiques Colruyt, du mois de juin que:

- le Colruyt de Gilly se classerait meilleur marché de Belgique,
- alors que ceux d'Izegem et Merksem seraient les plus chers.

Un peu d'arithmétique comptable permet alors de déterminer le degré exact de disparité atteint actuellement, qu'on peut évaluer grossièrement par une simple différence. Elle s'avère de l'ordre de 6%, trois fois la hausse annuelle du coût de la vie en Belgique, depuis le passage à l'euro. Elle est d'autant plus significative qu'elle représente plus de **43%** de la différence de prix maximale entre Delhaize et Colruyt, estimée par Colruyt (estimation que personnellement je considère gonflée).

III. Plan virtuel

Ma collègue, Nadia Sinigaglia, Olivier Berger, son assistant, et moi, avec qui j'ai collaboré étroitement pour préparer nos interventions lors de ce colloque, n'avions cependant pas attendu les manifestations d'agressivité concurrentielle de Colruyt pour tenter de démystifier les rumeurs de guerre de prix, récurrentes depuis les débarquements sur nos côtes, des chaînes françaises Intermarché (début des années 1990) et Carrefour (début des années 2000). Croyant que nous ne pouvions être mieux servis que par nous-mêmes (principe qui explique le succès du libre-service), nous avons décidé, début mars, de procéder à nos propres relevés de prix. Craignant que notre Recteur nous reproche de passer trop de temps à flâner en magasin et plus sérieusement, motivés par l'étude du commerce en ligne, nous avons décidé de nous spécialiser dans le « shop-surfing », discipline que nous pouvons pratiquer par tous les temps, sans quitter nos bureaux. Colruyt restant notre modèle, nous avons limité nos courses à son site : « Collect&Go ».

Toute personne programmant ses courses via Collect&Go doit préciser le lieu où elle souhaite en prendre livraison. Dans les 24 heures, elle peut retirer ses marchandises dans l'un quelconque des quelque septante magasins Colruyt organisés pour préparer les caddies. Son ticket de caisse s'établit automatiquement dès l'enregistrement de sa commande. Mais contrairement à ce que le client non averti est porté à croire le tarif appliqué n'est pas unique; en fait, l'addition à régler reflète partiellement les prix

pratiqués là où il s'approvisionne. La discrimination géographique contamine donc le commerce virtuel et nous avons voulu en appréhender la propagation.

Pendant presque trois mois, Nadia Sinigaglia, que nous avons démocratiquement désignée responsable de nos achats virtuels, a progressivement mis au point le contenu du filet à provisions que nous allions ensuite utiliser comme sac-témoin. Elle s'est d'abord basée sur les 144 articles inclus par Test-Achats, en 2006, dans ce qu'il appelle son panier 1, conçu pour refléter les achats des ménages belges en produits pour l'alimentation, l'entretien courant, l'hygiène & les soins du corps. Une centaine de grandes marques, complétées de fromages, charcuteries, viandes, fruits & légumes constituent ce panier. Nadia s'est vite aperçue que parmi ces cent produits de grandes marques, une trentaine se présentait chez Colruyt, statut de discompteur oblige, sous des conditionnements plus importants que ceux spécifiés. Après avoir ajusté notre référentiel en conséquence, Nadia l'a confronté aux rayons, catégories et sous-catégories formant l'assortiment très large offert par Collect&Go. En parallèle, Olivier s'est chargé de leur mise en correspondance avec les postes budgétaires que détaille la Direction Générale *Statistique et Information économique* (DGSIE) dans ses rapports sur les dépenses de consommation des ménages. De façon à ce que les principales rubriques DGSIE pertinentes – 233 sur 315 – soient représentées dans notre caddie type et à ce que l'assortiment de Colruyt soit complètement couvert, nous avons alors sélectionné autant d'articles par famille placée en vitrine sur son site qu'elle englobe de classes de la nomenclature budgétaire établie par la DGSIE. Le choix s'est opéré en respectant deux règles: 1°- retenir ceux dont la variété et le conditionnement prédominent dans l'assortiment; 2°- alterner marques plus chère et moins chère. La liste initiale de référence, déterminée par Test-Achats, a donc été étoffée considérablement: nous l'avons allongée de 144 à plus de 400 articles; elle comprend grandes marques, marques du distributeur et premiers prix.

Pendant six semaines – du 30 mai au 4 juillet –, Nadia en a suivi les prix dans tous les magasins où nous elle aurait pu se rendre pour y enlever sa simulation de commande. Fermeture temporaire d'un point de vente pour rénovation, ouverture d'un nouveau magasin, une dizaine de ruptures de stocks ou déréférencements expliquent les variations de la taille de notre échantillon hebdomadaire.

Sur base de ces données, j'ai mesuré le préjudice subi par l'acheteur, le moins favorisé, celui qui paie le prix fort. Pour chiffrer ce désavantage, il m'a suffi de calculer pour chaque article, la différence entre d'une part le prix maximum et d'autre part le prix minimum auxquels il est affiché dans les magasins où il est respectivement le plus cher et le meilleur marché. Considérons par exemple, les propriétaires, verviétois, d'un berger malinois au solide appétit, qui se délecte de Friskies Vitality et se poulèche les babines à l'idée d'en engloutir sa gamelle quotidienne de 920grs, de la variété « poulet-légumes ». Le conditionnement de 10kgs se vend 14€61 dans le Collect&Go le plus proche de leur domicile (au 06/06/2007) ; mais avec un peu de flair – je parle des propriétaires – ils se seraient aperçus que s'ils avaient pu bénéficier du prix le plus bas fixé par Colruyt, celui affiché en fait dans 6 de la soixantaine d'autres Collect&Go –, ils n'auraient dû payer

que 12€7. Ils éprouvent donc un manque à gagner correspondant à la différence, c'est-à-dire de 1€64 par sac. Sur un an, pour les 33 sacs nécessaires pour nourrir leur « bestiau », ils auraient pu économiser 55€!

Pour rendre cet écart commensurable à ceux qu'on peut constater pour d'autres variétés, marques ou produits, il convient de le normaliser. En le relativisant par rapport au prix minimal, on le normalise pour l'exprimer en pourcentage du meilleur prix ; on rend ainsi les pertes d'opportunité comparables entre elles, quelles que soient les valeurs des marchandises examinées.

La gravité de telles pertes d'opportunité peut alors être étalonnée par rapport à la hausse annuelle du coût de la vie. Sur les cinq ans qui se sont écoulés depuis le passage à l'euro, l'inflation s'est montée à 10,30%, soit un accroissement annuel moyen de 2,06%. Par référence à ce taux, je propose une échelle de discrimination à 7 degrés:

- Niveau 1 : Nul, si un seul et même prix est fixé partout ;
- Niveau 2 : Faible, si l'écart relatif ne dépasse pas le rythme annuel de l'inflation ;
- Niveau 3 : Modéré, s'il le dépasse sans toutefois excéder l'augmentation de l'indice enregistrée en 2 ans ;
- Niveau 4 : Important, s'il se situe entre 4,12% et 6,18% ;
- Niveau 5 : Considérable, entre 6,18% et 8,24% ;

Et finalement, je qualifierai

- Au niveau 6 : d'Excessif, tout écart relatif compris entre 8,24% et 10,30%.

Et

- Au niveau 7 : d'Abusifs, tous ceux qui excéderaient l'inflation enregistrée entre le 1^{er} janvier 2002 et le 31 décembre 2006.

La globalisation des écarts de prix suppose qu'on les pondère selon la part que chaque article représente dans les dépenses des consommateurs. A défaut de pouvoir disposer d'informations sur la part de marché que se taille chacune des marques, je me suis contenté des statistiques situant l'importance relative de chaque poste de consommation dans les budgets des ménages (répartissant uniformément le poids de chaque catégorie entre les articles qui, dans notre panier, la composent).

Durant la première semaine de juillet et en nous concentrant sur les articles de marques nationales référencés par, et disponibles dans, pratiquement tous les Collect&GO (de 200 à 225, selon les semaines) nous avons ainsi remarqué que

- la classe des articles qui ont été objets de discrimination abusive représente près de 24% des achats,
- ceux objets de discrimination excessive ou abusive plus de 27%,
- ceux objets de discrimination atteignant ou dépassant le niveau 5, près de 38%,
- et ceux objets de discrimination atteignant ou dépassant le 4^{ème} échelon, près de 45%.

Pour vérifier que mon diagnostic n'est pas altéré par ce type d'approximation, j'ai procédé à une deuxième comptabilisation, basée simplement sur la part de chaque groupe d'articles se taille non plus dans les achats mais cette fois, dans l'ensemble de l'assortiment. Cette seconde façon d'estimer la discrimination confirme remarquablement

la première, à moins de 5% près, pour les 4 échelons supérieurs. Et au niveau 4 de notre échelle, la différence n'est que de 2,2% entre part du ticket de caisse, se montant à 44,6%, et part du linéaire, à 42,5 %.

L'intensité de la discrimination varie en revanche considérablement au fil du temps, comme vous pouvez le voir au travers de l'évolution sur les six semaines de la fin du printemps-début de l'été dernier. Est-ce un hasard qu'elle ait connu son niveau le plus bas, justement le 6 juin pour regrimper ensuite en période de vacances ?

Néanmoins cette instabilité d'ordre chronologique, n'affecte en rien notre conclusion. Agrégeant toutes nos mesures en une moyenne pondérée, nous estimons que globalement le surpris qui taxe les transactions virtuelles des clients les moins futés de Collect&Go se situe entre 5 et 7% pour les grandes marques et entre 4 et 6% pour l'ensemble des articles de notre panier (quelque 260 à 300 disponibles partout).

Tel est le prix à payer pour la garantie du meilleur prix. Est-ce tolérable ? Et Colruyt serait-il prêt à dédommager le consommateur qui lui réclamerait la différence de prix entre deux de ses points de ventes ? Je tenterai de répondre à ces deux questions lors de ma seconde intervention...En attendant, notez bien le N° de la ligne rouge, le 02 360 10 40.