



Soldes et promotions, une  
bonne idée ?  
Et pour qui ?

Claude Boffa  
décembre 2023

# Votre conférencier aujourd'hui

- Master in Business Engineering, Solvay Brussels School EM, ULB, 1977
- Président Université Inter-âges de l'ULB
- **Professeur Honoraire en Retail and Distribution Management et en Marketing, Solvay Brussels School EM**
- **Professeur de Distribution et Vente à l'ICHEC et à Solvay Master programs au Vietnam**
- Créateur et directeur académique de l'Executive Master in Retail and Distribution Management, Solvay Brussels School EM
- **Extended Professional management background in International Retail, both in Food & Non-Food**
- Spécialités : Conseil et formation en Retail & retail marketing, Relation client, Gestion de points de vente, techniques de Merchandising, Marketing Public et Non - Marchandnon, Gestion de pharmacies
- Références en Retail: Carrefour, Ahold-Delhaize, Galler, Noukie's, Groupe Mestdagh, Multipharma, Familia, Pharmasanté, V-Pharma, Lloyd's Pharma, Pharmacies Servais, APB,, Sanofi Aventis, Metro Group, L'Oréal, JTI, Proximus, Crelan Bank, Vivendi Universal, Puratos, Club Med, Central Group Vietnam...
- Administrateur fondateur de Multi-Consulting International, société de conseil
- Ex-expert-comptable IEC
- Gardons le contact: [claudewoffa@me.com](mailto:claudewoffa@me.com)



# Agenda

- De quoi parlons nous?
  - Commerce
  - Promotions et soldes
- Quelques idées clés sur les prix
- Les promotions dans le commerce
- Quel réel impact ?
- « cui bono »?
- Qui perd ?
- Et quand le Covid et la guerre s'en mêlent...
- Peut on faire autrement ?

# De quoi parlons nous?

- UN solde = reste
- Les soldes = 2 périodes de vente à prix fortement réduits ( voire à perte) ssi:
  - Les biens ont été vendus pdt au moins 30 jours avant, à un prix de référence supérieur
  - On mentionne le prix le plus bas précédemment appliqué jusqu'à 30 jours avant le début de soldes
- Une promotion= n'importe quelle mise en avant d'un bien ou d'un service dans le commerce
- Sans tromperie, ni pratiques illicites

## Test rapide pour voir ...

- 5 bouteilles+1 gratuite = combien de % de réduction ?
  - 20%, 16,6%, 25%, autre ?
- -50% sur le 2<sup>e</sup> article ? = combien de % de réduction ?
- 15% de plus pour le même prix ? combien de % de réduction ?
- .... et coût de la promotion pour le commerçant ?

# Le COMMERCE C'est Facile ...

ATTIRER UN MAXIMUM DE CLIENTS ,  
QUI VIENNENT SOUVENT  
POUR ACHETER DE NOMBREUX ARTICLES  
AU PRIX LE PLUS ELEVÉ POSSIBLE  
SUR LEQUEL ON FAIT UNE BELLE MARGE,  
AVEC DES COÛTS DE FONCTIONNEMENT RAISONNABLES

## Le COMMERCE en équation

Chalandise X fréquence d'achat X nombre d'articles X  
Prix moyen (HTVA) X marge moyenne %

**Moins**

**Personnel** (>30€/h en B)

**Frais Généraux** (±5% des ventes)

**Immobilier** (Top loc: 1300€/M2/an en B )

**Frais de Marketing** (± 2% sales)

**= PROFIT avant impôts €€€**



# LE COMMERCE EN BELGIQUE ...

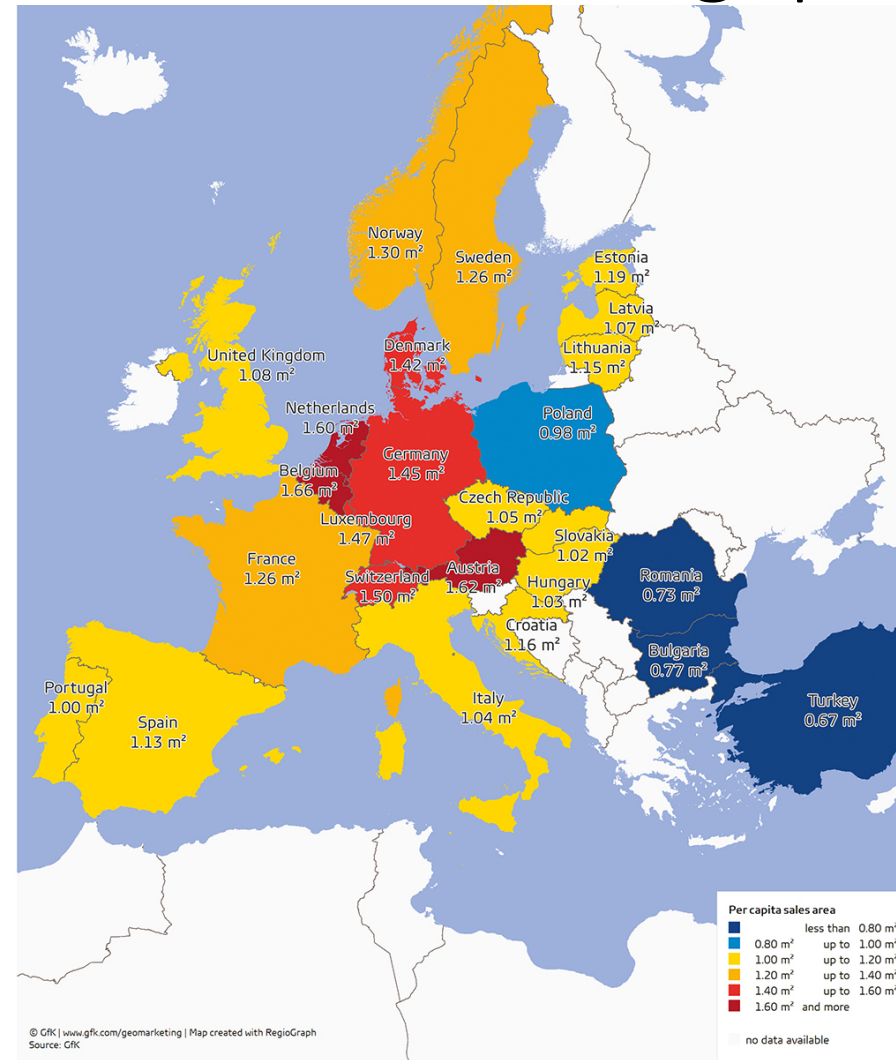




# Il y a beaucoup de commerces en Belgique !

Surface commerciale /  
habitant

Moyenne EU  
± 1, 13 M2/ Hab  
Belgique 1,66 M2/hab  
= Top 1 en Europe

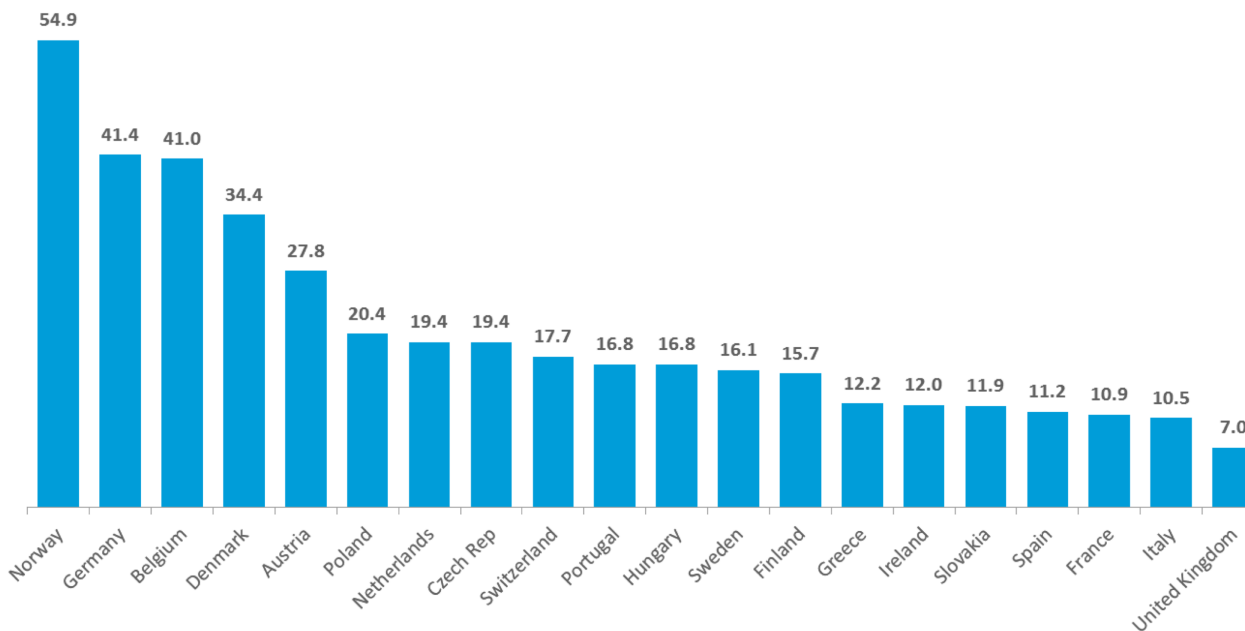


# Le discount en Europe



## MARKET SHARE DISCOUNTERS BY COUNTRY

Norway has the highest market share in discount stores: 55% of the turnover in Norway is realized by discounters. Germany and Belgium are in second and third position with a share of 41%.



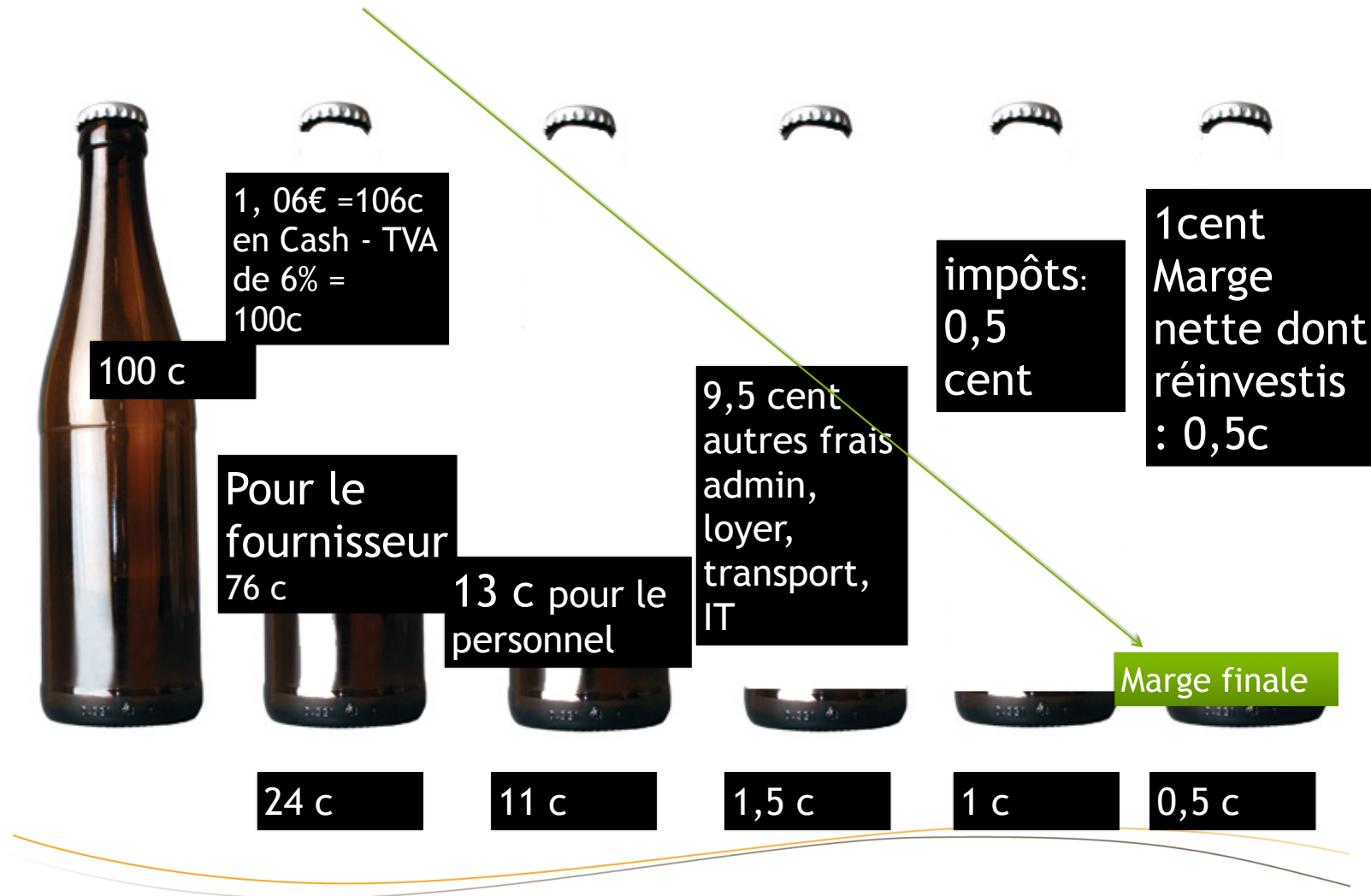
# Un compte d'exploitation – type ( supermarché indépendant)

<b>VENTES</b>	<b>100</b>	
COUT DES VENTES	76	
<b>MARGE BRUTE</b>	24	
FRAIS FIXES	PERSONNEL	13
	FRAIS GÉNÉRAUX	5
	FRAIS D'IMMOBILIER	2
	FRAIS DE MARKETING	2
	FRAIS FINANCIERS	0,5
<b>BÉNÉFICE AVANT IMPÔT</b>		1,5

# Compte d'exploitation – type ( magasin de vêtements)


<b>VENTES</b>	<b>100</b>	
COÛT DES VENTES	60	
<b>MARGE BRUTE</b>	40	
FRAIS FIXES	PERSONNEL	18
	FRAIS GÉNÉRAUX	2
	FRAIS D'IMMOBILIER	10
	FRAIS DE MARKETING	3
	FRAIS FINANCIERS	0,5
<b>BÉNÉFICE AVANT IMPÔT</b>		6,5

## Où va notre bel argent ? Pour une bière à 1,06 €



Marge brute =  
moyenne des marges/rayon,  
pondérée par le poids de chaque rayon  
(quota)  
dans le chiffre d'affaires

Questions à se poser :

- Le poids relatif de chaque rayon est-il en ligne avec mes objectifs ?
  - La marge de chaque rayon est-elle en ligne avec mes objectifs ?
  - Quelles sont les performances de mes collègues dans le secteur ?
- 

## Quotas et marge (exemple d'une supérette) :

	<u>% CA</u>	<u>Marge</u>
Boucherie	15,00%	27,00%
Charcuterie - Traîteur	9,00%	30,00%
Fromage	3,00%	30,00%
Crèmerie	10,00%	15,00%
Surgelés	3,00%	25,00%
Boulangerie - Pâtisserie	4,00%	25,00%
Fruits - Légumes	9,00%	25,00%
<b>Total Frais</b>	<b>53,00%</b>	<b>24,81%</b>
Epicerie	16,00%	13,00%
Droguerie - Parfumerie - Hygiène	9,00%	13,00%
Alcool	1,00%	6,00%
Boissons	14,00%	10,00%
Non Alimentaire	4,00%	22,00%
Tabac	3,00%	5,50%
<b>Total Sec</b>	<b>47,00%</b>	<b>12,24%</b>
<b>Total Magasin</b>	<b>100,00%</b>	<b>18,91%</b>

# Quelques idées clé sur le prix

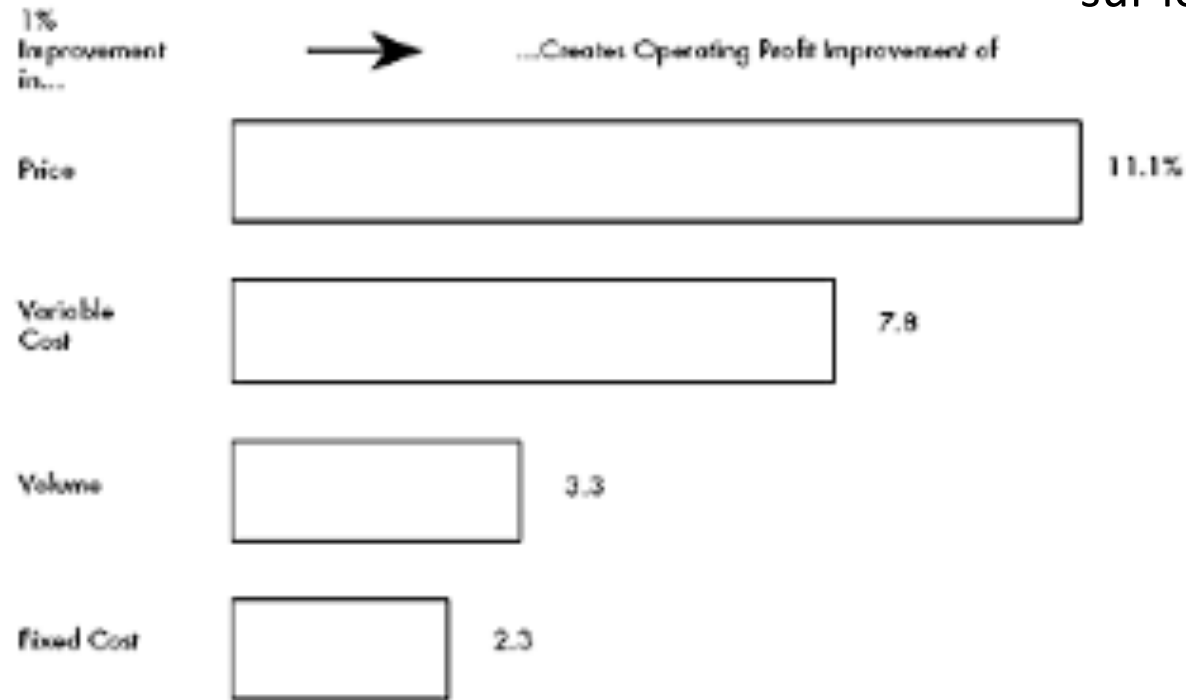
- Il est déterminé par les limites que les acteurs veulent lui accorder
- C'est le critère d'achat N°1 pour les produits de grande consommation
- Ce n'est que la partie chiffrée de l'effort à consentir pour obtenir une solution
- C'est parfois aussi un indicateur de qualité ( ex: vins)
- La perception du prix dépend de chacun et fait appel au mêmes zones du cerveau que la peur et la douleur



## Mais c'est surtout : la base et le meilleur levier de votre profit

### Comparaison des leviers de profit

Impact d'une amélioration de 1%...  
sur le résultat d'exploitation




# EXERCICE



## Un cas: TOULOUTIL

### Données:

- Prix de vente hors taxes: 100€
  - Coût des Ventes: 60 €
  - Volumes vendus: 1million de pièces
  - Coûts fixes: 30 Millions €
  
  - Profit: 10Millions €
- 

## TOULOUTIL

5% d'amélioration en ...

	Profit Driver		Profit		
	Old	New	Old	New	
Price	€100	€105	€10 M	€15 M	50%
Variable Unit Cost	€60	€57	€10 M	€13 M	30%
Sales Volume	1 M	1,05 M	€10 M	€12 M	20%
Fixed Costs	€30 M	€28,5 M	€10 M	€ 11,5M	15%

Le prix est le meilleur des moteurs du profit



## TOULOUTIL

Une dégradation de 5% de : ...

	Profit Driver		Profit		
	Old	New	Old	New	
Price	€100	€95	€10 M	€5 M	-50%
Variable Unit Cost	€60	€63	€10 M	€7 M	-30%
Sales Volume	1 M	0,95 M	€10 M	€8 M	-20%
Fixed Costs	€30 M	€31,5 M	€10 M	€ 8,5M	-15%

C'est le prix qui a le pire impact !

## TOULOUTIL

Baisser son prix de 5% équivaut à subir  
une diminution de volumes de 14,29%



-5,0% in Price

-14,29% in Volume

C'est à dire une destruction de valeur de 50% !

**DONC AVANT DE BAISSER SES PRIX,  
IL FAUT CALCULER !**

# Exemples de travail sur l'image prix





# Les promos dans le commerce (de 2015 à aujourd'hui)



**Lot de dentifrices  
Theramed**  
5 variétés  
**Exemple:** lot de dentifrices  
2 en 1 Junior fraise 6 x 75 ml  
23,56€/L

**4+2  
GRATIS**  
dans le lot  
**10€<sup>60</sup>**  
lot de dentifrices 2 en  
1 Junior fraise 6 x 75 ml

**2+1  
GRATUIT**



**Albert Heijn**  
**BONUS**

**1+2 GRATIS!**  
DE SCHERPSTE ACTIES  
OOIT IN VLAANDEREN!

**Soubry spaghetti RUSTICA**  
EXTRA FIJN capelli  
EXTRA FIN  
spirelli

**0.99** <sup>2.97</sup>  
De accepten variëren van **0.93-2.49**

**McCain**  
A la Belge  
Op z'n Belgisch

**1+2 GRATIS**

**McCain**  
friet op  
z'n Belgisch  
Dorperies  
3 zakken van 1 kilo  
Acties per kilo 1.38

**3.55** <sup>10.65</sup>



**1+2 GRATIS**

Ou encore : ...

OU...

Octobre 2022

chez Intermarché:

Sauces : 1+3 gratuites !

Alles om je dag vijf keer beter te starten.

**1+5 GRATIS**  
combo promo's

**1 pot + 5 GRATIS vloerpistolets**  
Materne confiture 450 gram  
Alle varianten  
Bijv aardbeienconfiture  
Per pot  
Actieprijs per kilo 4.42  
+ 5 gratis AH Vloerpistolets bruin of wit van 70 gram\*  
\*Combineren mogelijk  
30€ ~~1.99~~  
De actieprijsen variëren van 1.99-2.99

**1 pot + 5 GRATIS bananen**  
Kwatta melk of puur  
Bijv. puur  
Pot 700 gram  
Actieprijs per kilo 4.13  
+ 5 gratis bananen, tros 785 gram  
3.88€ ~~2.89~~  
De actieprijsen variëren van 2.89-3.29

**1 broodrooster + 5 GRATIS potten**  
Tristar broodrooster BR-1025  
Per stuk  
+ 5 gratis potten Milka hazelnootpasta van 600 gram  
38€ ~~18.99~~

# Les Formes de promotion dans le commerce

- Prix barrés pour écouler de la marchandise:
- % de remise: cfr test ( ex: pour lancer un nouveau produit)
- Quantités supplémentaires à prix constant ( pour faire stocker)
- Package deal ( pour augmenter les ventes)
- Points de fidélité (pour faire revenir sans que cela coûte)
- Produit d'appel à prix réduit, ex: L'apéro gratuit (pour attirer de nouveaux clients)
- Bons de valeur sur achats ultérieurs : coupons (pour fidéliser)
- « SOLDES » ( pour liquider un stock)
- Ou tout simplement une mise en valeur bien visible du produit ( bac à vrac)
- Ou les Prix bas permanents : cfr « Colruyt, les meilleurs prix »
- Livraison gratuite ... demain matin !



Et même : ... ( vous avez 8 secondes...)

**DU 12 AU 26 JUILLET 2022**  
**EAU MINÉRALE NATURELLE CONTREX**  
6 x 1.5 l

**68%**  
Sur le 2ème

**POUR LES 2**  
**3 € 51**  
au lieu de 5€32

Soit le pack  
**1 € 76**  
au lieu de 2€66

Prix au litre 0€20  
au lieu de 0€30

2022\_JUILLET\_3 BOISSONS SANS ALCOOL

**1,5KG+1KG GRATIS**

Saucisses porc et bœuf  
Orig. Belgique  
Au prix habituel de 4,99€/kg

**-27%**

Gouda jeune  
Fromage  
40%MG  
Prix promo : 7,20€/kg

**0,99 072**  
Les 100 G

# Trop de promotions ...? quelques chiffres

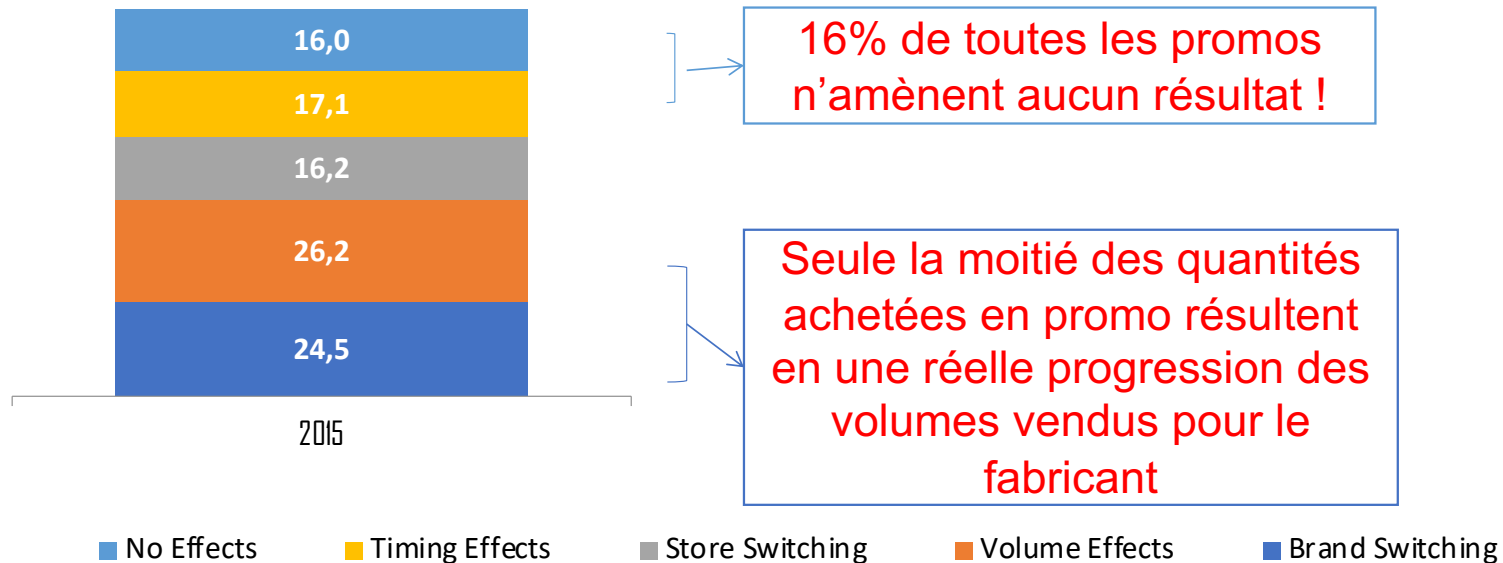
- En 2019, les entreprises belges ont dépensé la bagatelle de 688 millions d'euros en promotions. Dans les supermarchés, les promos représentent plus de **25 % du chiffre d'affaires. Pourtant, seule la moitié d'entre elles sont efficaces.** ( Gondola & Nielsen 2021)
- **Le belge est le champion du monde du coupon: 6,8/an /pers= >120 millions €** ( Highco 2016)
- En France, 82 % des personnes interrogées affirment que les soldes et les ventes privées les amènent à se poser des questions sur la signification des «prix normaux» ne bénéficiant d'aucune promotion. Donc la loi change en 2019: en grande surface, les promotions sur l'alimentaire sont désormais bridées, et limitées en volume à 25 % et en valeur à 34 % (LSA 2020)
- Mais en Europe, 80% de la croissance de ventes en FMCG est liée à des promos ( Gondola et Nielsen 2016), surtout des innovations
- L'e-commerce habitue à des prix 10 à 15% moins chers, ... sans faire de profit !

# Quel réel impact ?

- Augmentation du trafic en magasin ?
- Augmentation des ventes ?
  - pour les producteurs?
  - pour les distributeurs?
- Liquidation des invendus ?
- Gains en parts de marché ?
- Augmentation de la fidélité ?
- Conquête de nouveaux clients ?.

# La réalité des promos- recherche GfK

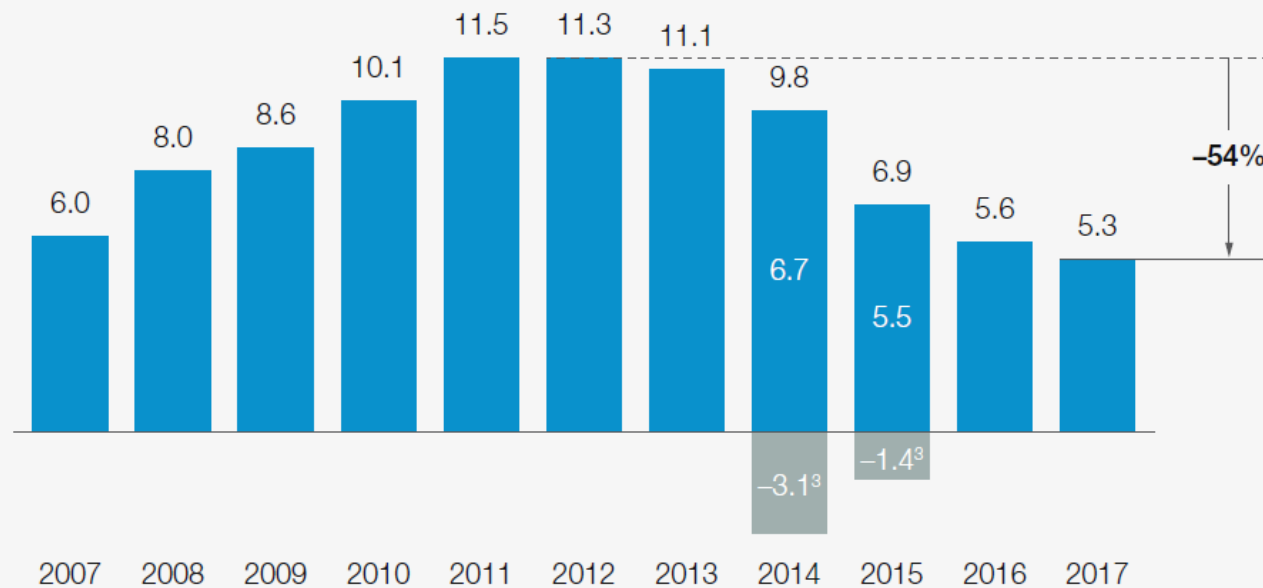
Toutes les promos ne sont pas des succès !



# Destruction de valeur

**More than 50 percent of the grocery sector's economic profit vanished between 2012 and 2017.**

Economic value add<sup>1</sup> of publicly traded grocery retailers,<sup>2</sup> \$ billion



<sup>1</sup> (ROIC - WACC) \* IC: return on invested capital minus weighted average cost of capital, multiplied by invested capital.

<sup>2</sup> Analysis of 27 largest publicly traded grocery retailers worldwide.

<sup>3</sup> Losses from Tesco accounting issues.

Source: McKinsey Corporate Performance Analysis Tool



# Le chiffre d'affaires ... pour se vanter !

Vendre plus en promo c'est bien mais...

- Effet de stockage et attente de la promo suivante
- Vente à marge réduite non compensée par l'effet en volume
- Incapacité de répondre à la demande suscitée
- Effet d'aubaine sans réelle fidélisation ultérieure
- Ventes à perte ( on suit la concurrence)
- Magasins en faillite, petits fournisseurs exsangues

Et puis aussi:

- Perte de confiance dans la valeur réelle du produit
- Sentiment d'être grugé lorsque le prix est « normal »
- Sur-stockage
- Achats impulsifs non-nécessaires, voire totalement inutiles

## « cui bono »?

- Le consommateur, voir Dépenses des ménages.
- 3 Conditions pour une stratégie-prix
- Celui qui arrive à vendre plus. Mais combien plus ?
- Effet limité dans le temps et peut-être sans impact réel
- Mais ... aussi : Le plus gros !
- La plate-forme on line: cfr exemple

# Combien faut il vendre en plus pour ne rien perdre?

$$Q1 \times M1 = Q2 \times M2$$

Progression des ventes exprimées en pourcentage nécessaire au maintien des bénéfices bruts en fonction d'une remise de prix en % et à partir d'un TM														
REMISE														
	1%	2%	3%	4%	5%	7%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%
MARGE														
5%	25%	67%	150%	400%										
7%	17%	40%	75%	133%	250%									
10%	11%	25%	43%	67%	100%	233%								
15%	7%	15%	25%	36%	50%	88%	200%							
20%	5%	11%	18%	25%	33%	54%	100%	300%						
25%	4%	9%	14%	19%	25%	39%	67%	150%	400%					
30%	3%	7%	11%	15%	20%	30%	50%	100%	200%	500%				
35%	3%	6%	9%	13%	17%	25%	40%	75%	133%	250%	600%			
40%	3%	5%	8%	11%	14%	21%	33%	60%	100%	167%	300%	700%		
45%	2%	5%	7%	10%	13%	18%	29%	50%	80%	125%	200%	350%	800%	
50%	2%	4%	6%	9%	11%	16%	25%	43%	67%	100%	150%	233%	400%	900%

Exemple: en effectuant une baisse de prix de 5 % à partir d'un TM de 20 %, les ventes doivent progresser de 33 % si on souhaite maintenir les marges.

# Vendre moins cher ? Qui peut se le permettre?

Condition 1: être sur un marché « élastique »

Condition 2: Etre capable d'ajuster rapidement ses prix face à la concurrence ( logistique , IT... )

Condition 3: avoir un avantage de coût sur la concurrence:

Meilleurs coûts de production ou d'achat

Meilleure organisation

Meilleur modèle

Donc souvent ... LE PLUS GROS

.....OU L'ETRANGER

# Les dépenses (en %) des ménages

( SPF économie, enquête budget des ménages)

Biens et services	1980	2000	2016	2018		2020
Alimentation, boissons, tabac	22,2%	15,6	15,4	16		18,1
Habillement, Chaussures	7,9	4,9	4,3	4,6		3,4
Loyer et logement	17,7	20,8	23,4	30,3		31,8
Chauffage , éclairage , eau	6,5	5,3	5			
Meubles, appareils ménagers	8,6	6,6	5,8	5,3		6,7
Santé	3,3	4,2	5,2	5,2		5,3
Transport	10,1	13,9	11,5	11,4		9,7
Communication	1,1	2,3	3,3	3,3		3,4
Culture, enseignement, loisirs	7,3	8,8	7,5	7,2		6,3
Horeca	3,9	5	6,3	6,6		4,4
Voyages, tourisme	3,9	3	1,5			
Services financiers, assurances	3,7	4,7	4,6	5,7		
Autres	4	4,9				

# Qui perd?

- Souvent la qualité du produit, donc le consommateur
- Les «petits» acteurs, donc la variété des propositions et des enseignes
- Les intermédiaires donc raccourcissement de la «supply chain»
- Le personnel non qualifié (robotisation, automatisation, etc.)
- Ceux qui n'ont plus de marge
- Les commerçants qui ont des frais fixes trop élevés
- Les producteurs qui ont des coûts de production trop élevés
- Les pays qui ont des taxes plus élevées
- Le consommateur qui sur-consomme ( 4 éclairs +4 gratuits !?) ou sur-stocke
- Le consommateur qui achète ou reçoit des produits qu'il n'aurait pas acheté
  
- La planète ?

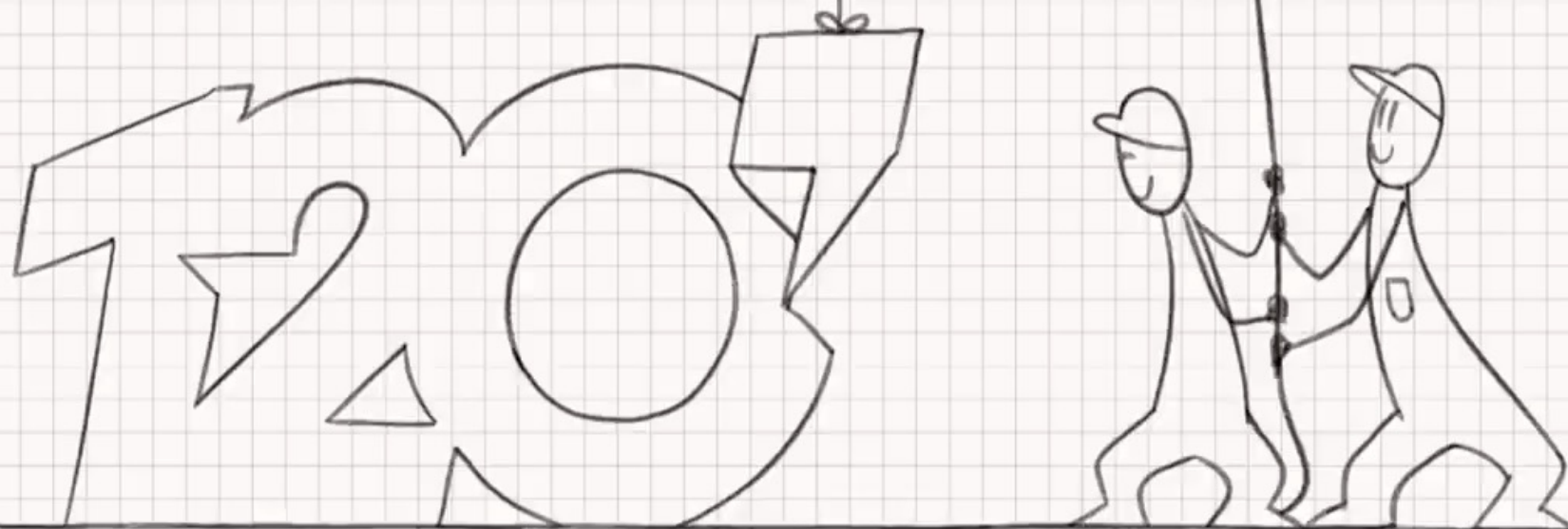
# Pourquoi le font-ils quand même ?

- On pense court terme car pression des financiers
- Rotation des « product managers »
- Pression des distributeurs pour de la promo qui permette de:
  - Donner une image prix
  - Créer le trafic hebdo
  - Gagner des « marges arrières »
- Parce que le consommateur le demande

Un peu d'humour suisse ...



Croquis du sinistre



**120'** avec

**la Mobilière**

# Et quand Covid et guerre s'en mêlent ...

- Augmentation de la consommation « alimentaire »
- Blocage des promotions pour éviter les « rush »
- Fermeture/réouverture des magasins et report des périodes de soldes
- Inflation de 6 à 11% à cause du coût des matières premières et de l'énergie
- Augmentation des frais de personnel via l'indexation (en Belgique)
- Difficultés d'approvisionnement et pénuries
- Augmentation des achats on-line ( +30%), souvent moins rentables
- Faillite des acteurs les plus fragiles, producteurs ET distributeurs

Donc baisse du pouvoir d'achat !

ET renforcement des positions des acteurs dominants !


Pourquoi pas une autre manière de  
communiquer ?

Un service et une SOLUTION ( adaptée) plutôt qu'un PRODUIT (standard)  
De la VALEUR plutôt qu'un PRIX

# Pour se différencier ?

**Stratégie par la valeur:** valoriser le couple produit / image de façon à maximiser la valeur perçue par la cible et la rendre supérieure à celle des concurrents

**Valeur supérieure grâce à :**

- qualité du produit / technologie supérieure
  - supériorité du service
  - aspect du produit, de l'emballage
  - image de la marque / réputation
  - qualité du personnel de contact
  - cadre de l'achat ou de consommation
  - etc...
- 

## Quelques vérités sur la valeur perçue

**On n'achète pas quelque chose .... on accède à quelque chose**

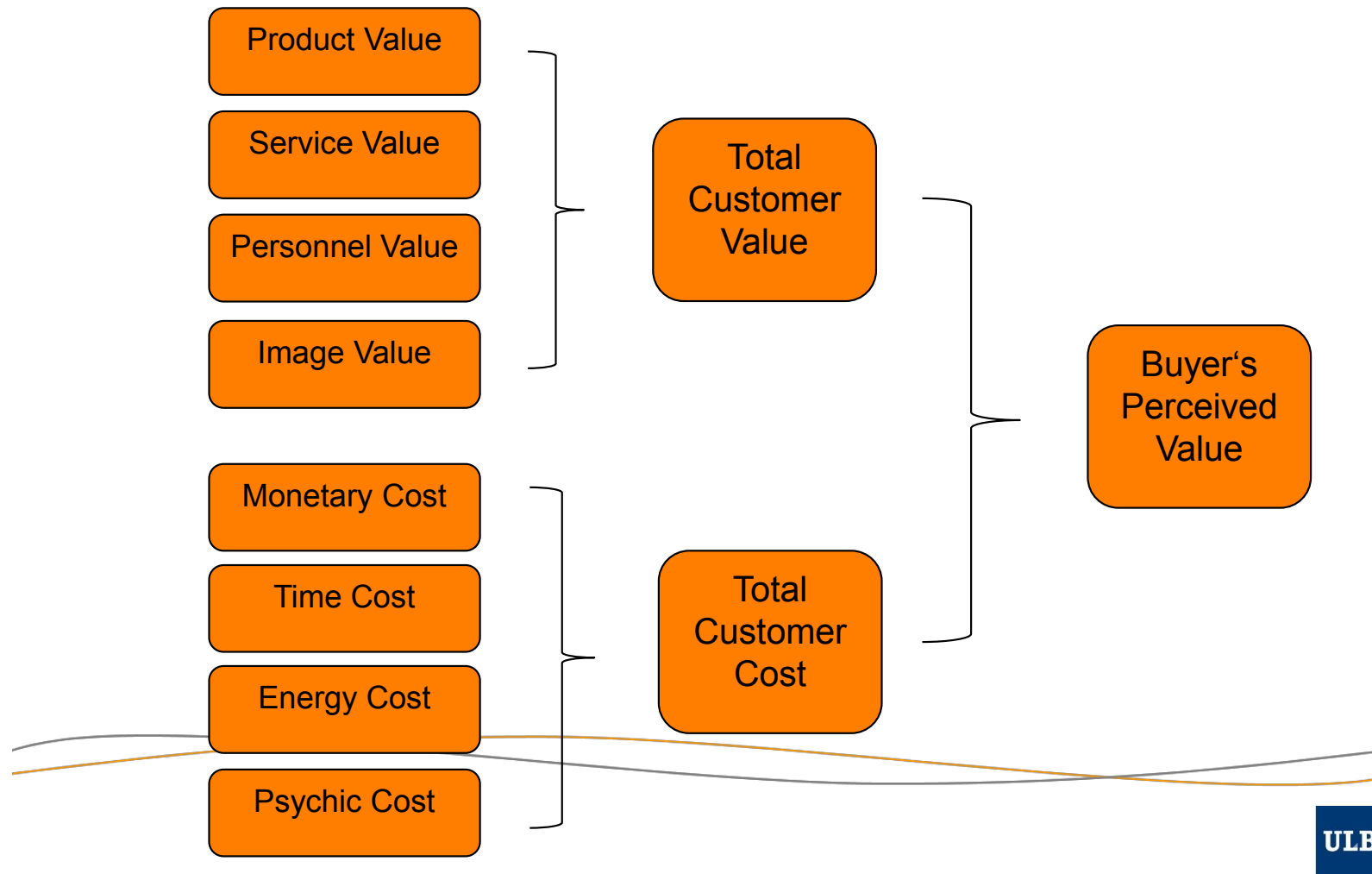
**Un mail personnalisé pour faire une offre entraîne 20% de vente en + et pour des montants supérieurs sans besoin de discount.**

**Quand on achète on line ET off-line la somme de achats est >>  
ex: 2,3+5,6= 10**

**La création de valeur est devenue plus intime et personnalisée  
car plus coopérative et inclusive**



# The real Perceived Value



## Le prix le plus élevé possible

Ce qu'il est prêt à payer

Le Prix

OPTIMISER  
LA MARGE

MARGE

COUTS

La cerise sur le gâteau



## Exemple: le marché du papier WC

Marché mûr

TRES compétitif

Prix Public: 0,28 à 0,66 € le rouleau

Comment peut-on innover?





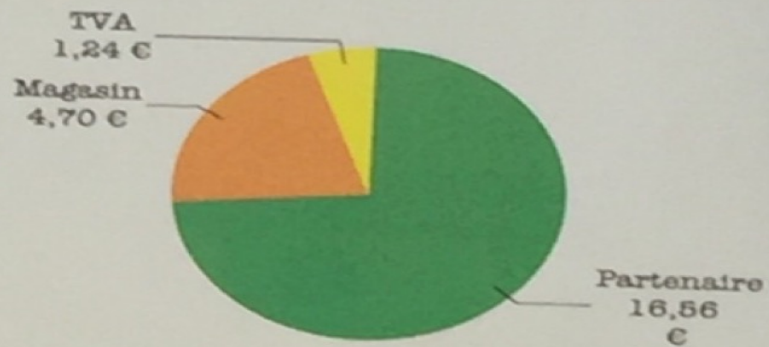
Une entreprise portugaise innove : RENOVA: 1,7 €/rouleau



## GRÂCE AU CIRCUIT COURT

2,50  
€/Kg

=



ici, plus de la moitié du prix de vente revient à notre partenaire.



### Bocquet

- boucher
- Saint-Amand-Les-Eaux (59530)
- 39 km d'ici
- Partenaire depuis 2007



# Que peut faire le commerçant?

Quelques idées simples , ...

# Augmenter le nombre de clients?

- Se faire connaître, se faire voir :
  - Localisation (Passage piétons et / ou voiture)
  - Publicité nationale ou locale
  - Visibilité : totem, panneau indicateur, site internet, vitrine, stop trottoir, parking à vélos cargos...
- Voilà ce que nous faisons
  - Assortiment
  - Prix
  - Qualité
  - ...
- Entretien de la relation (CRM, réseaux sociaux, members get members ...)

# Mieux accueillir le client ?

- Faire entrer le client ( Criée, vitrine, ...)
- Parking (propreté, disponibilité,...)
- Accueil, guidance, conseil, par des « humains » avec un service personnalisé
- Atmosphère plaisante ( « shopping experience ») qui incite à revenir
- Éclairage suffisant (sentiment de sécurité)

# Augmenter le panier moyen

Vendre plus d'articles:

- Plus de choix dans l'assortiment, exclusivités
- Renouvellement de l'offre
- Assortiment cohérent (ventes conjointes)
- En quantités suffisantes
- Mieux présenté (merchandising)
- Avec de vrais vendeurs
- ...

# Vendre plus cher !

- Exclusivités
- Meilleurs produits (Positionnement valeur)
- Augmenter la valeur perçue: sans gluten, circuit court, belge
- Service(s) ajouté(s): smoothies à votre goût personnel
- Diminuer la perception de cherté
- Arrêter de faire des ristournes sans impact
- ...



BREF ... redevenir de vrais  
commerçants !

Q&A

The image features the text "Q&A" rendered in a bold, three-dimensional, blue font. The characters are thick and blocky, with a slight shadow cast beneath them, giving them a sense of depth and weight. The letters are arranged horizontally and are set against a plain white background.