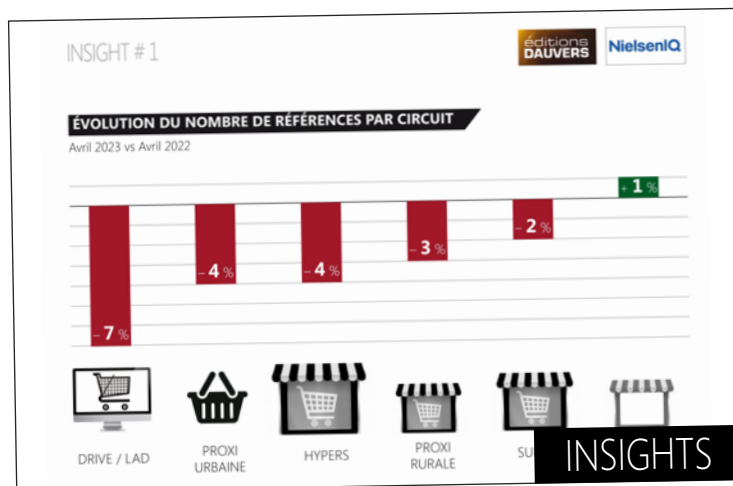


LE COMMERCE À L'HEURE
DE LA **RÉDUCTION**
DES **ASSORTIMENTS?**

LE COMMERCE À L'HEURE DE LA **RÉDUCTION** DES **ASSORTIMENTS**?



&

éditions DAUVERS NielsenIQ

REGARDS CROISÉS

Les enseignes et leurs fournisseurs sont-ils allés trop loin dans l'élargissement des assortiments ?

Daniel Ducrocq
Directeur Europe du service Distribution NielsenIQ
Directeur Général ASDistrib

Olivier Dauvers
Éditions DAUVERS

Daniel Ducrocq : Toujours difficile de porter un jugement sur ce qui a été fait, ne serait-ce que parce que ça répondait aux objectifs des uns et des autres, enseignes comme industriels. Aucune des deux parties n'a contraint l'autre ! Mais le fait est que les indicateurs montrent aujourd'hui clairement une réduction des assortiments : - 3 % en avril 2023 vs avril 2022 par exemple.

Olivier Dauvers : Le simple fait qu'un tel mouvement de balise soit endiché, après des années de modération, traduit une prise de conscience des enseignes. C'est donc qu'elles admettent en creux être allées trop loin. Il y a d'ailleurs un problème « physique » sur le sujet de l'offre. En 20 ans, l'assortiment s'est développé de manière bien supérieure à la taille des magasins alors que les clients passaient moins de temps sur la surface de vente. Mécaniquement, ça produit une moindre visibilité de l'offre.

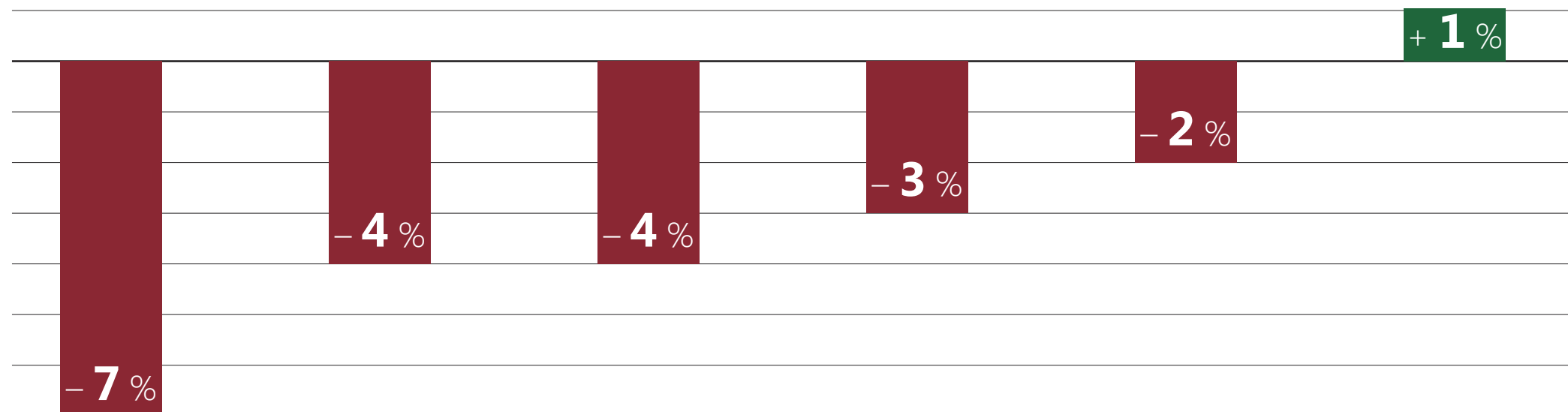
Pourquoi les assortiments se sont-ils développés à ce point ? Pour de bonnes ou de mauvaises raisons ?

Daniel Ducrocq : Les raisons sont nombreuses. D'abord, de manière très empirique, les commerçants ont toujours observé que rajouter des références sur une gondole

REGARDS CROISÉS

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE RÉFÉRENCES PAR CIRCUIT

Avril 2023 vs Avril 2022



DRIVE / LAD

PROXI
URBAINE

HYPERS

PROXI
RURALE

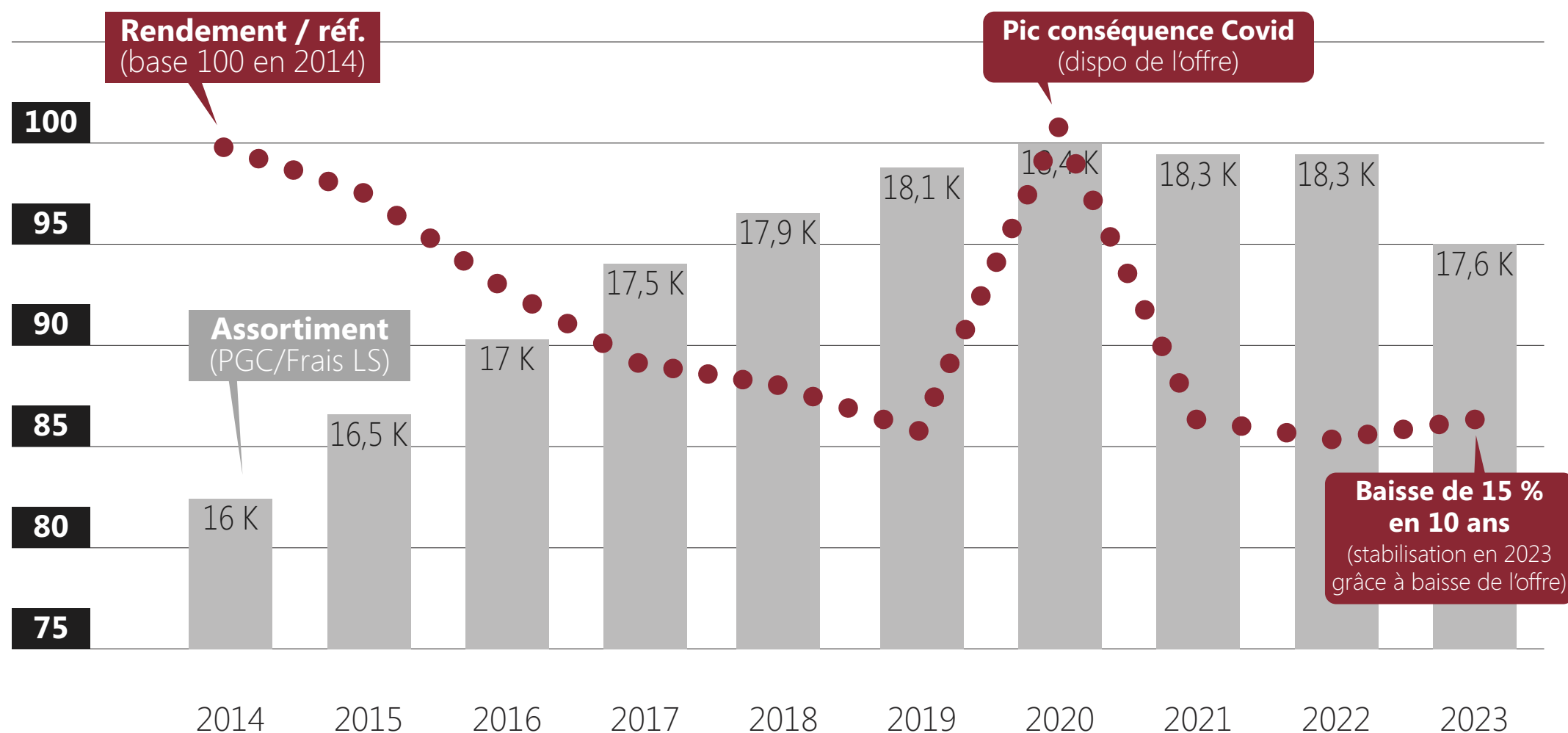
SUPERS



DISCOUNT

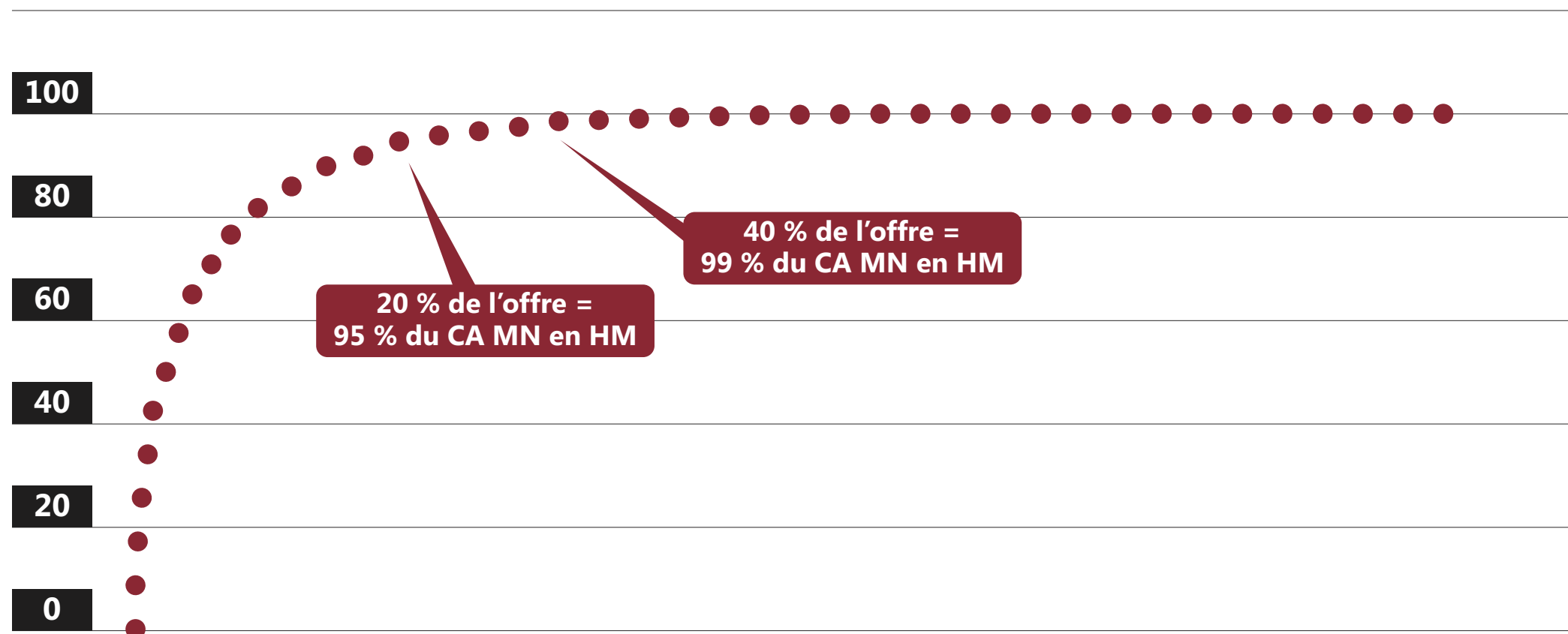
ÉVOLUTION DU RENDEMENT COMMERCIAL À LA RÉFÉRENCE

RENDEMENT : CA / UC, Total PGC+FLS, P3 de chaque année, HM-SM, références vendantes



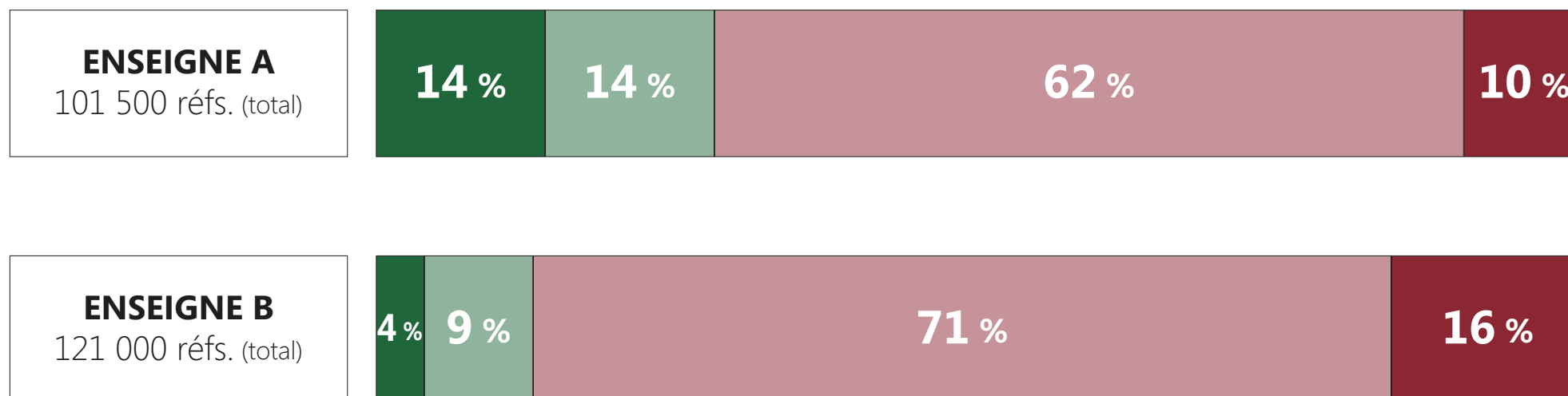
CONTRIBUTION DES RÉFÉRENCES AU CHIFFRE D'AFFAIRES

PGC+FLS, marques nationales, février 2023 en hypers



RÉPARTITION DES RÉFÉRENCES VENDANTES EN FONCTION DE LEURS VMH

Dans 2 enseignes sur le mois de février 2023, VENTES MOYENNES HEBDO en UC

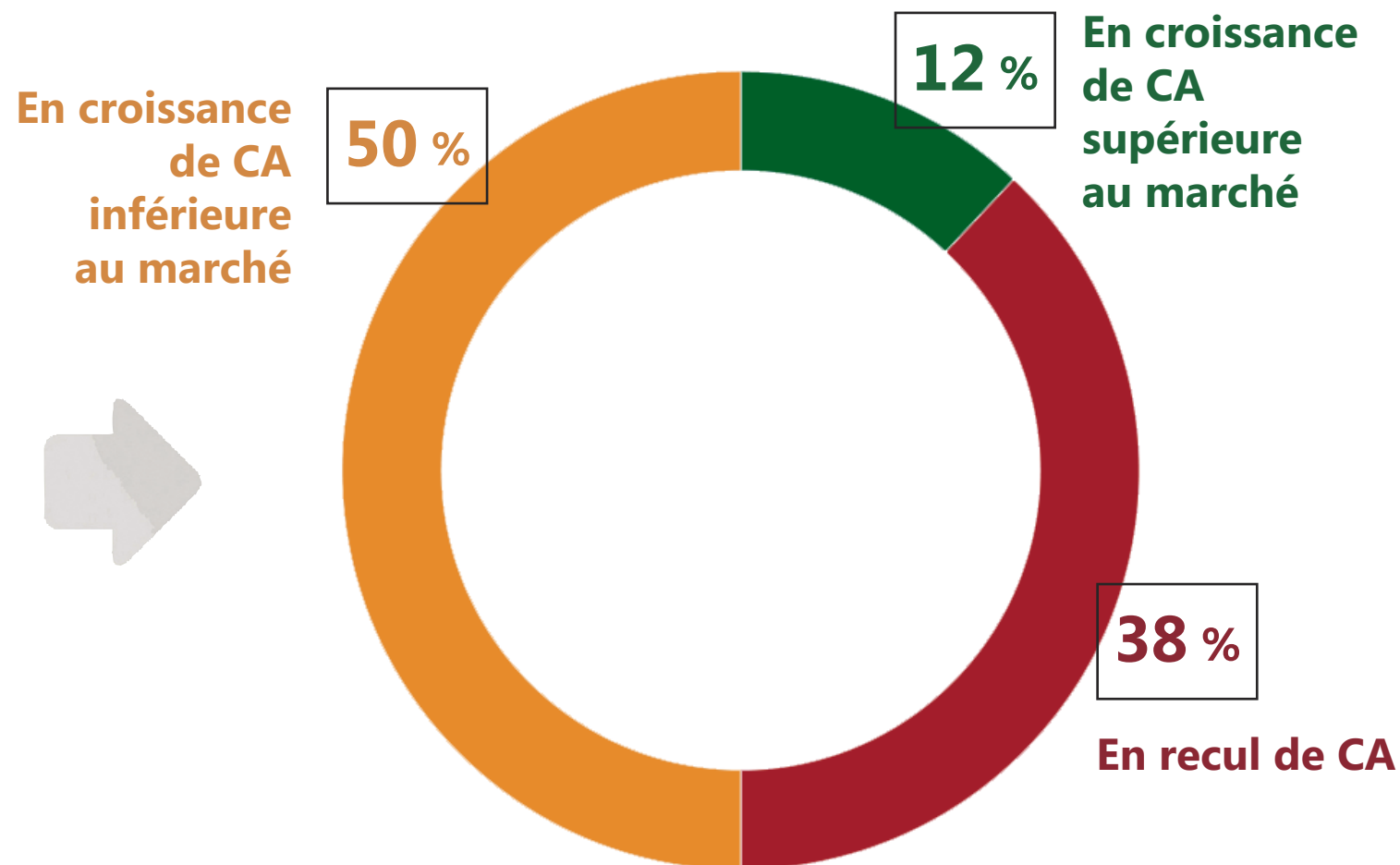


LA (CONTRE) PERFORMANCE DES MAGASINS QUI ONT BAISSÉ L'OFFRE

Évolution du CA PGC FLS des magasins qui ont rationalisé leur offre de plus de 5 %
(entre début mars et mi-mai)

1 746

Magasins HMSM ont diminué leur offre de plus de 5 % depuis la fin des négociations commerciales.



EFFET DE LA RÉDUCTION DES ASSORTIMENTS SUR LES RUPTURES

Évolution du nombre d'alertes OSA (ruptures) par groupes d'hypers selon l'évolution de leur assortiment / Hypers



Évol
de l'offre

Baisse > à - 10 %

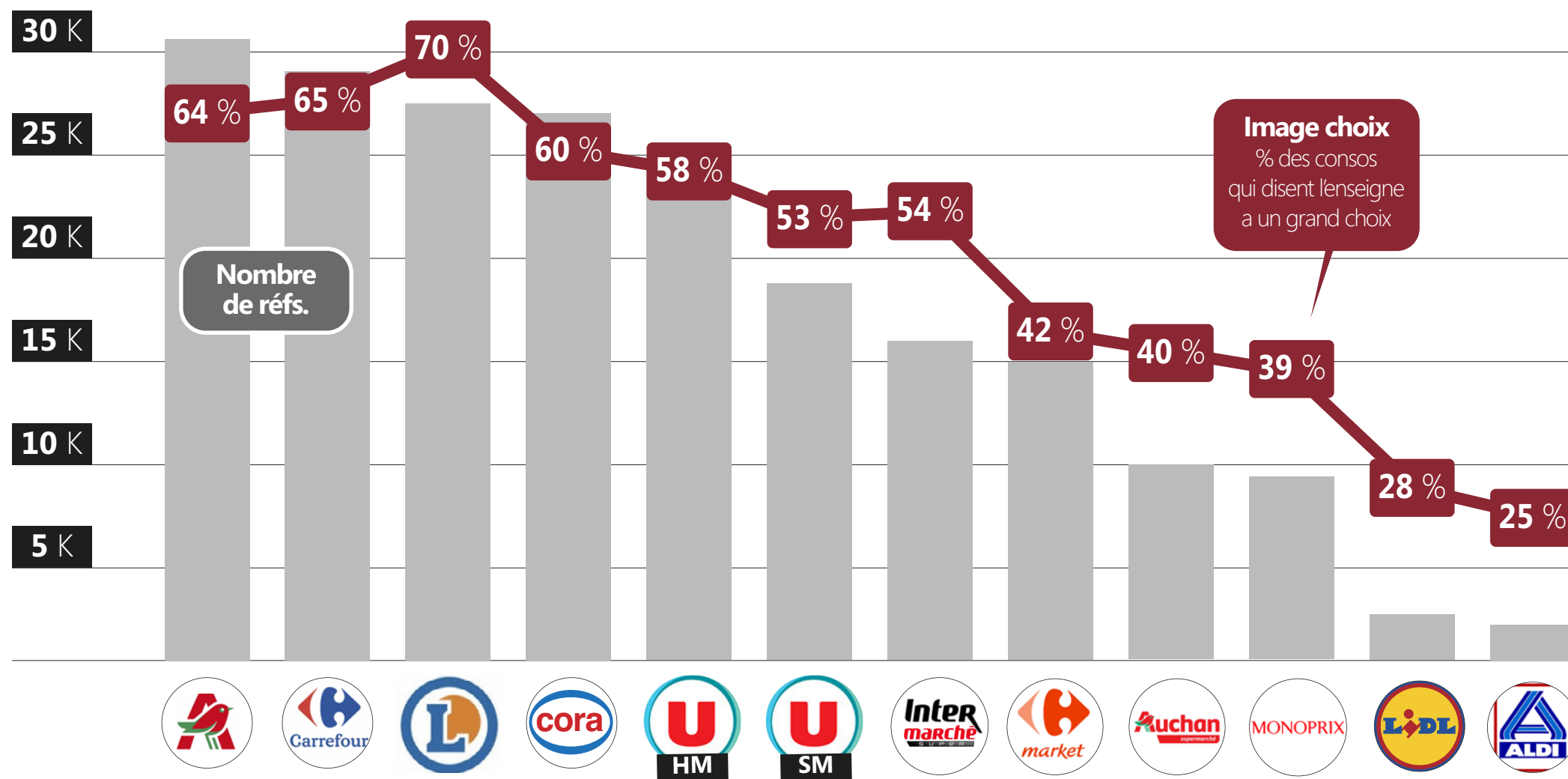
Baisse
entre - 2 et - 10 %

Évolution
entre - 2 et + 2 %

Hausse > à + 10 %

QUEL LIEN ENTRE CHOIX ET IMAGE CHOIX ?

HMSM, CAM P1 2023 vs N-1





Daniel Ducrocq

Directeur Europe
du service Distribution
NielsenIQ
Directeur Général
A3Distrib



Olivier Dauvers

Éditions DAUVERS

REGARDS CROISÉS

Les enseignes et leurs fournisseurs sont-ils allés trop loin dans l'élargissement des assortiments ?

Daniel Ducrocq : Toujours difficile de porter un jugement sur ce qui a été fait, ne serait-ce que parce que ça répondait aux objectifs des uns et des autres, enseignes comme industriels. Aucune des deux parties n'a contraint l'autre ! Mais le fait est que les indicateurs montrent aujourd'hui clairement une réduction des assortiments : – 3 % en avril 2023 vs avril 2022 par exemple.

Olivier Dauvers : Le simple fait qu'un tel mouvement de baisse soit enclenché, après des années de modération, traduit une prise de conscience des enseignes. C'est donc qu'elles admettent en creux être allées trop loin. Il y a d'ailleurs un problème « physique » sur le sujet de l'offre. **En 20 ans, l'assortiment s'est développé de manière bien supérieure à la taille des magasins** alors que les clients passaient moins de temps sur la surface de vente. Mécaniquement, ça produit une moindre visibilité de l'offre.

Pourquoi les assortiments se sont-ils développés à ce point ? Pour de bonnes ou de mauvaises raisons ?

Daniel Ducrocq : Les raisons sont nombreuses. D'abord, de manière très empirique, **les commerçants ont toujours observé que rajouter des références sur une gondole**

produisait un accroissement de chiffre d'affaires. Les modèles statistiques que nous avons mis au point le leur ont démontré aussi : élargir l'assortiment apporte du chiffre d'affaires incrémental pour la majorité des catégories ! Les distributeurs se sont également engagés dans une clustérisation de leurs magasins, plus ou moins forte selon les enseignes, qui a engendré mécaniquement un élargissement du choix disponible pour construire les cadenciers.

Au-delà, les industriels sont historiquement engagés dans une bataille pour la part de linéaire. La segmentation et l'innovation permettent de gagner des centimètres en rayon, indépendamment de savoir s'il s'agit d'une véritable attente conso. Et comme tous ou presque procèdent à l'identique, les rayons débordent et les facings se réduisent année après année, accentuant les risques de ruptures.

Olivier Dauvers : Ça revient à considérer que l'élargissement des assortiments s'est fait pour une part pour de mauvaises raisons ! **Les enseignes ont peu à peu cédé la construction de leurs assortiments à leurs fournisseurs, notamment via les accords de gamme.** D'ailleurs quel manager de rayon se livre vraiment à une revue d'offre sur la base de l'assortiment « dormant »... ?

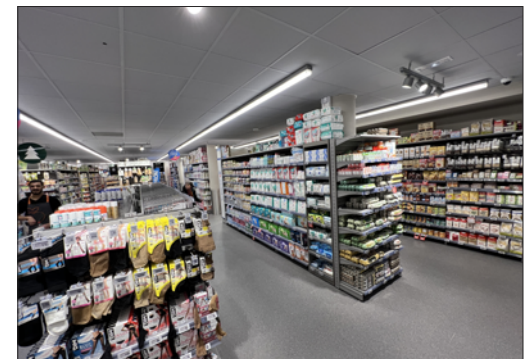
Un mouvement de décrue semble entamé. Pourquoi maintenant ?

Olivier Dauvers : Parce qu'il y a enfin une prise de conscience ! Quand, sur certains rayons, tous les produits sont sur un facing, forcément ça saute aux yeux.

Daniel Ducrocq : La baisse des volumes et l'inflation créent un contexte propice à la rationalisation, **les distributeurs faisant aussi le lien entre la largeur d'assortiment**

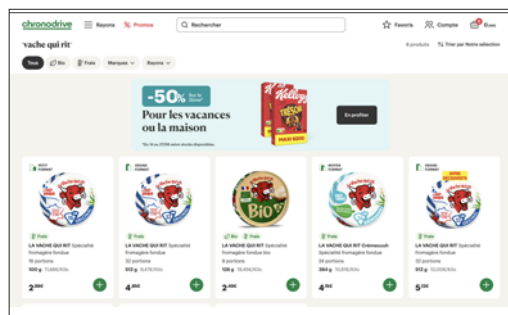
51 %

La part des références qui sont
incrémentales en hypers (de 2018 à 2022).
L'effet (positif) de l'élargissement de l'offre
est encore plus fort en proxi :
76 % des réfs sont incrémentales.



-7%

La baisse de l'offre sur les sites e-commerce alimentaire (essentiellement drive).
C'est le circuit où le recul de l'offre est le plus marqué.



et les coûts. Coûts des flux et coûts humains (notamment pour la mise en rayon, avec un SMIC horaire qui a pris plus de 10 % depuis le début de la crise inflationniste). Et quand vous devez couper dans les coûts, le nombre de références finit toujours par arriver sur la table !

Depuis longtemps, les enseignes annoncent vouloir reprendre en main leurs assortiments et les rationaliser. Jusqu'à présent, c'était sans effet. Pourquoi cette fois-ci « serait la bonne » ?

Daniel Ducrocq : On n'a jamais connu un reflux comme cette année. C'est déjà que le mouvement est vraiment lancé. Simplement car les planètes sont plus alignées qu'elles ne l'étaient avant. Pour contrer la baisse des volumes, par exemple : ça impose d'allouer plus de capacités-rayon aux produits qui se vendent vraiment le mieux et, ainsi, éviter la rupture. Pour ça, il faut faire de la place ! D'ailleurs **les magasins qui ont le plus rationalisé leur offre ont amélioré leur taux de disponibilité sur les dernières semaines.** Mais, attention, la capacité des enseignes à agir avec constance dans la durée est faible, l'histoire nous le montre.

Olivier Dauvers : Oui ! A la première difficulté, il se trouvera toujours un « patron » pour faire machine arrière et démontrer qu'il faut « remettre des refs. ». Lorsque Thierry Cotillard avait pris la direction de l'offre d'Intermarché il y a une dizaine d'années, il avait pris le contre-pied de la stratégie précédente et revu (à la hausse) tous les assortiments. Avec... succès.

Daniel Ducrocq : L'offre c'est comme la promo. Quand on coupe les gaz, on le paye souvent cash. Donc... on remet les gaz !

C'est le paradoxe de la situation : une part de l'assortiment est dormant mais les magasins qui ont déjà rationalisé leur offre ont des performances plutôt inférieures à la moyenne...

Daniel Ducrocq : C'est vrai ! Les magasins qui ont réduit leur assortiment récemment sont sous-performants (voir insights X). Sans doute car ils n'ont pas fait les bons choix... Ou qu'ils sont allés trop loin. **Au-delà de 15 % de réduction, il est impossible de maintenir (et encore moins d'accroître) le chiffre d'affaires.** Sur certaines catégories, le seuil est même à... 5 %. C'est donc davantage un acte de gestion que de commerce.

Olivier Dauvers : Il y a, sur le sujet, un iatus original qu'illustre bien Carrefour en ce moment. En présentant son plan 2026, **Alexandre Bompard a donné l'objectif de couper 40 % de l'offre non-al et 20 % de l'offre alimentaire.** Pourquoi l'a-t-il présenté ainsi ? Parce c'est facile à « vendre » aux actionnaires et en interne. X % de références en moins, c'est Y % gains de productivité, Z % de temps de mise en rayon en moins, etc. Bref, le ROI de la décision est modélisable. En réalité, la rationalisation de l'offre ne devrait pas être le point de départ mais la résultante. Le chantier devrait donc être : on nettoie les assortiments des nanards qui ne se vendent pas et on verra bien si ça fait 5, 10 ou 15 %. Ça n'est pas un détail, car ça traduit la posture. On part du commerce, pas des coûts.

Avec une « baguette magique », comment on s'y prend ?

Olivier Dauvers : Concrètement, j'identifie les références quasi-dormantes (< 1 VMM) et regarde dans quels paniers on les retrouve. Un produit qui sort rarement mais présent dans des gros paniers a un intérêt. Si tel n'est pas le cas, c'est une référence peu utile. Donc, à ce

« Au-delà de 15 % de réduction, il est impossible de maintenir (et encore moins d'accroître) le chiffre d'affaires »

Daniel Ducrocq, NielsenIQ

- 3,6 %

La baisse du nombre de ruptures dans les hypers dont l'offre a été rationalisée de plus de 10 %.



moment-là, il est faut être tranchant (et résister à tous les contre-arguments). C'est... dehors !

Daniel Ducrocq : Les enseignes ont ces datas et les capacités pour les traiter. C'est évidemment la bonne voie. Au-delà du panier, il est même possible de lier une référence quasi-dormante à un type de client (fortement ou faiblement contributeur). Et donc faire de la « chirurgie », à la référence.