

## Article Deloitte Distribution et Grande Consommation

Septembre 2022

Après la crise du Covid, 2022 voit apparaître une nouvelle crise inédite : l'inflation. Cette inflation, brutale, touche durement les consommateurs – notamment les plus fragiles – et les entreprises de la distribution et de la grande consommation en affectant leurs ventes et leur rentabilité. Cette inflation, qui inquiète particulièrement beaucoup les français, va continuer à s'intensifier dans les six prochains mois.

Dans ce contexte, il est essentiel pour les distributeurs et les producteurs de conserver la confiance des consommateurs. Souvent dans l'impossibilité de passer toutes les hausses de prix pour préserver leurs marges et de maintenir les coûts constants, les entreprises peuvent s'appuyer sur leur maîtrise des données pour optimiser les promotions et gérer dynamiquement leurs prix – avec un impact significatif sur les ventes et la marge brute.

### Après la crise Covid, une nouvelle crise inédite : l'inflation

L'inflation qui a débutée en 2022 est la plus forte depuis les années 1980 selon l'INSEE.

Surmonter cette inflation est aujourd'hui la première inquiétude des français, mais aussi la deuxième plus importante priorité pour les producteurs et distributeurs de PGC (CAGNY 2022) – un sujet totalement nouveau pour ces entreprises après des années de déflation.

### Une situation paradoxale en France

Alors que l'inflation n'avait pas dépassé 2.0% depuis 10 ans, l'inflation est aujourd'hui de 5,9%<sup>(1)</sup>, et plus de 30% sur certains produits 'stars' (poulet, steak haché, huile). Toutefois, l'inflation en France reste notablement inférieure à celle de nos voisins européens, qui est de 7-12%. Cette inflation pèse déjà fortement sur les dépenses des français,

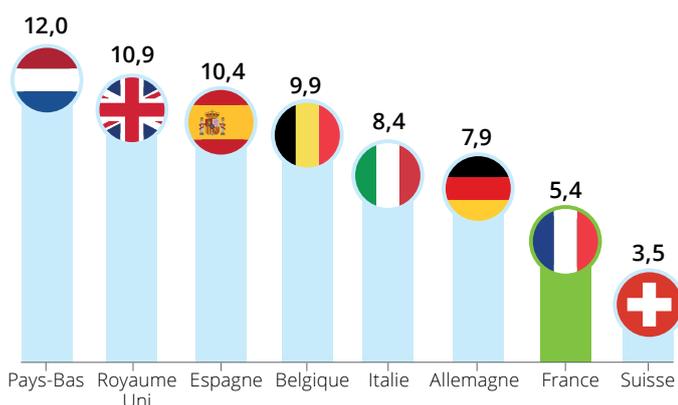
avec des volumes en baisse de 2.9%<sup>(2)</sup>, et un report important vers les marques 1er Prix (+23% à juillet 2022 !), et une augmentation de plus de 1pt de l'activité promotionnelle en GMS.

Cette inflation pèse aussi lourdement sur le budget des ménages : ~90€ par mois selon 60 millions de consommateurs, entraînant un recul de 1.1% du pouvoir d'achat français<sup>(3)</sup>, le premier depuis 2013. Inévitablement, elle impacte la rentabilité des producteurs et des enseignes.

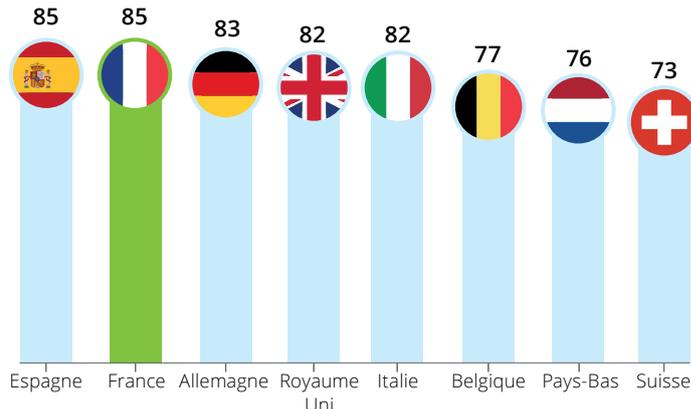
Paradoxe toutefois : si l'inflation en France est moins forte que dans les autres pays d'Europe, les français sont nettement plus inquiets que leurs voisins, selon le Deloitte Consumer Tracker Index.

En réaction, 47% des Français, en août 2022, disent vouloir décaler leurs dépenses importantes, 5pts de plus qu'en septembre 2021. Au Royaume-Uni, où l'inflation est plus forte cette proportion atteint 48%, 11pts de plus qu'il y a 11 mois.

IPC Annual Août 2022, %



% personnes préoccupées par l'inflation (Août 2022)



(1) Indice des prix à la consommation, base annuelle en août 2022, INSEE. (2) Univers PGC-FLS, semaine 29/8, source IRI. (3) INSEE, 31 août 2022.

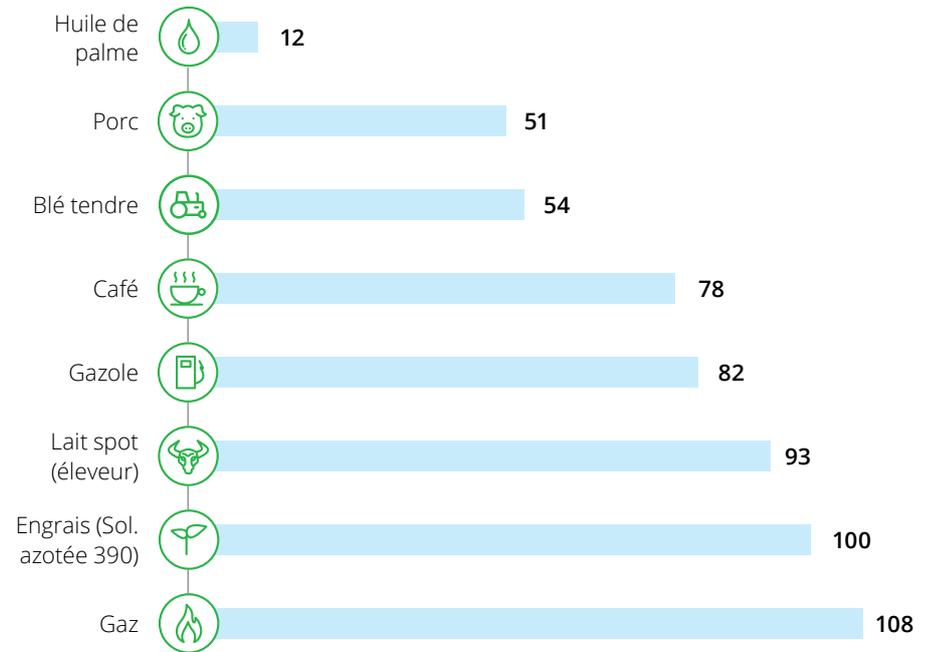
## Plus d'inflation d'ici la fin de l'année 2022

L'inquiétude des consommateurs français doit être prise en compte immédiatement car tout indique que l'inflation va encore augmenter d'ici la fin de l'année :

- Alors que depuis de nombreuses années les négociations entre producteurs et enseignes se terminent au 1<sup>er</sup> mars de chaque année, la loi a été modifiée pour permettre d'autres négociations sans limite de temps. Ces négociations entre producteurs et distributeurs, en cours depuis début 2022, créent un véritable engorgement dans les relations entre fournisseurs et distributeurs, repoussant les plans de développement des marques. Et ces négociations viendront renforcer l'inflation d'ici la fin de l'année.
- Les hausses de coûts des matières premières depuis le 1<sup>er</sup> mars sont considérables, et généralement pas encore complètement reflétées dans les prix en magasins.

En premier lieu, la guerre en Ukraine est une cause conjoncturelle majeure, impactant le coût du pétrole et du gaz, mais aussi le prix des céréales et des engrais, et par effet de chaîne celui de l'alimentation du bétail. Cette inflation de l'énergie cause aujourd'hui des fermetures de sites dans

## % inflation annuelle (août 2022)<sup>(4)</sup>



le verre et les engrais (Duralux, Borealis), et risque de toucher bien d'autres entreprises. Il ne faut pas négliger une cause qui devient structurelle, l'impact des conditions climatiques extrêmes : sécheresse en Amérique du Nord, en Europe, en Inde, inondations en Chine... Ces impacts du changement climatique étaient à l'origine

de l'inflation des céréales à l'automne 2021 et de celle de nombreux autres produits agricoles comme les fruits. Remarquons cependant la stabilité de certains prix, qui ont pu connaître une hausse mais sont sensiblement à leur niveau d'il y a un an : le polyéthylène et le polypropylène, l'acier et l'aluminium...

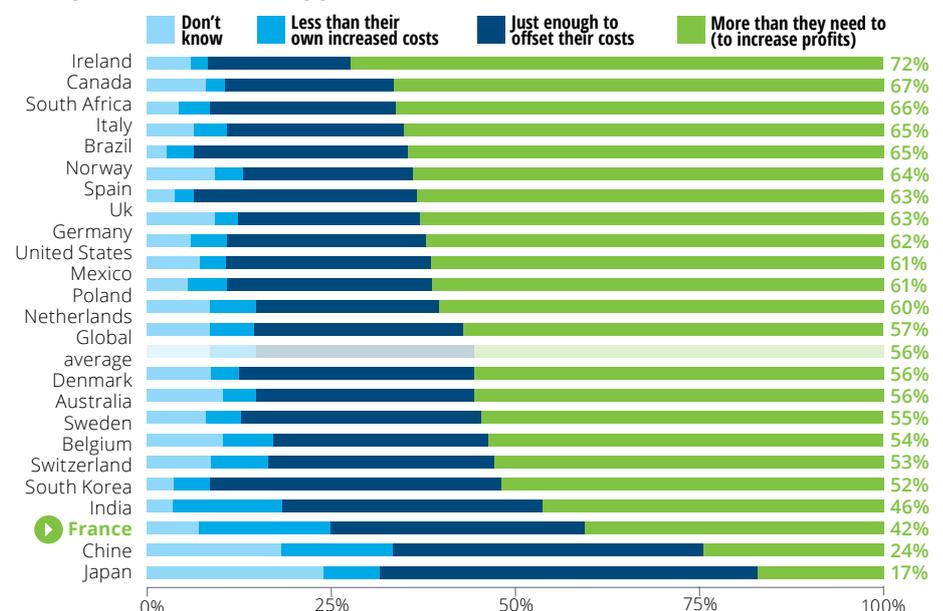
## Garder la confiance des consommateurs : les pistes pour les marques et les distributeurs

Les entreprises de biens de consommation doivent résoudre l'équation complexe de préserver les volumes qui garantissent la bonne utilisation des actifs, les marges indispensables à la rentabilité et la confiance en leurs marques.

Le Deloitte Global State of the Consumer Tracker nous indique que cette confiance en les entreprises des biens de consommation est désormais exposée, alors que plus de 40% des consommateurs français pensent que les entreprises augmentent leurs prix plus que de nécessaire. Toutefois, on remarque que les consommateurs français ont plus confiance en leurs industriels que dans les autres pays européens. Grâce à cette montée de l'inflation plus lente qu'ailleurs, et aux acteurs qui ont amorti une partie de la hausse ?

Les entreprises ont de nombreux leviers à leur disposition pour réagir à l'inflation actuelle, mais aussi pour se préparer pour une longue période d'inflation ou de volatilité des coûts. Au-delà de la crise à surmonter avec un plan d'action à court

## "Companies are increasing prices..."



terme fort et cohérent, nous pensons que ce sont les investissements sur le long terme qui offriront à l'avenir la meilleure protection contre des aléas de coûts, qui pourraient devenir plus nombreux à cause du changement climatique :

- Créer des gammes et des approvisionnements plus durables, plus locaux, de vraies filières dans lesquelles

la création de valeur est connue et maîtrisée.

- Digitaliser au maximum les organisations, automatiser ce qui peut l'être et optimiser les prises de décisions avec des algorithmes IA,
- Consolider les industries fragiles, et inventer de nouveaux modèles avec des partenaires forts.

(4) Sources marchés et presse, août - septembre 2022.

## Capitaliser sur la donnée pour activer les leviers Réactifs et Proactifs

Nous sommes convaincus que l'utilisation de la donnée à grandes échelles permettrait d'activer en cohérence avec l'environnement et le marché, les leviers dits « Réactifs » et « Proactifs ».

En effet, la Data permet sur l'ensemble de la chaîne de valeur de comprendre les comportements d'aujourd'hui et de prédire ceux de demain prenant en compte divers facteurs, internes et externes.

### Leviers actionnables pour compenser la hausse des coûts

#### Réactif

##### Augmentation de prix

Augmenter les prix, en tenant compte d'une élasticité-prix souvent changée



##### Optimisation des recettes et grammages

Faire évoluer la composition des produits pour une meilleure valeur, ajuster les tailles / quantité



##### Renégociation des contrats

Renégocier les contrats et les engagements de volume en fonction des disponibilités et de la rentabilité



##### Optimisation des promotions & du trade spend

Réduire les dépenses publicitaires et promotionnelles, se focaliser sur les actions les plus immédiatement rentables



##### Réduction des coûts

Réduire les frais de fonctionnement, diminuer la taille des équipes, fermer (temporairement ou non) des sites



##### Restructuration

Changer les structures des sociétés pour garantir la pérennité de celles ci



#### Proactif

##### Premiumization

Se focaliser sur des produits et marques plus haut de gamme, moins sensibles à l'inflation

##### Optimiser les SKU

Gérer les gammes de produit pour ne garder que les plus rentables après inflation, en inventer de nouvelles

##### Achats durables

Organiser durablement ses achats, avec des chaînes de valeur proches, ex. créer des filières agro-alimentaires

##### Cession

Céder, totalement ou en partenariat, les activités qui ne sont plus rentables/profitable

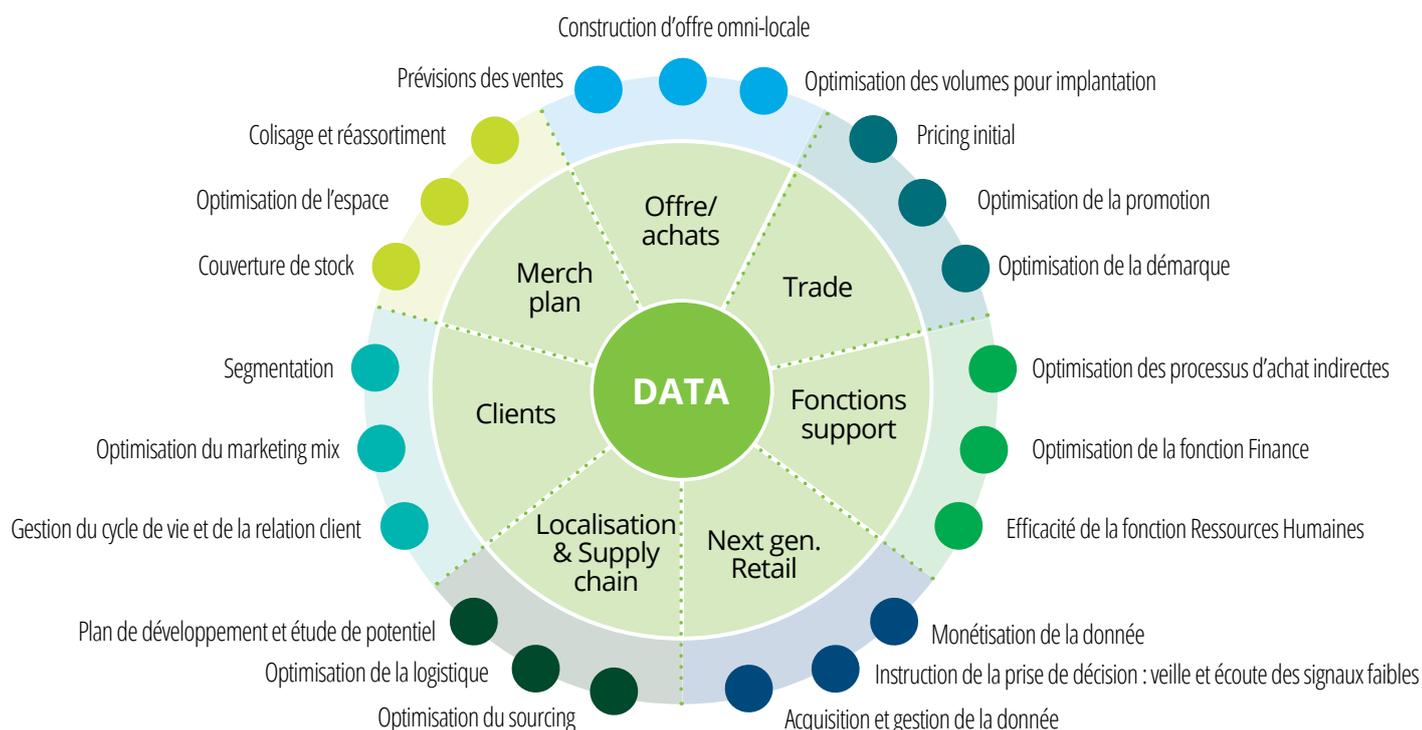
##### Digitalisation et nouvelles technologies

Orienter les efforts R&D et le déploiement des nouvelles technologies vers les plus efficaces en coûts

##### Nouveaux Business Models

Inventer de nouveaux modèles plus efficaces

### Exemple de cas d'usages de la donnée



Dans le contexte de l'inflation, l'utilisation de la donnée permet d'avoir une approche rationnelle pour traiter les problématiques commerciales avec notamment :

**1. L'optimisation de la stratégie de promotion et de démarque** avec pour objectif d'identifier le bon équilibre entre marge et stocks pour maximiser le rendement.

S'appuyer sur des données et des guidelines stratégiques pour identifier les niveaux de promotions optimum grâce à des recommandations de prix sur la base de modèles analytiques avancés, constamment ajustés et mis à jour.

L'optimisation des promotions et démarques permet de compenser une partie de la marge diminuée par l'inflation.

**2. La capacité à adopter une stratégie de pricing dynamique** pour répondre aux enjeux stratégiques de l'enseigne jusqu'au niveau local

Capitaliser sur différentes sources de données pour optimiser les prix au niveau le plus fin possible (local) et trouver le juste équilibre entre écoulement des stocks, ventes, marges, image prix et positionnement concurrentiel.

Quel que soit le contexte économique, la donnée, si elle est bien utilisée, est une mine d'or pour les acteurs de la distribution. En effet, elle permet dans un contexte favorable de développer le business et dans un contexte plus complexe, d'optimiser les activités.

**▶ La clé ?** Avoir les bons outils et les bons processus pour tirer tous les enseignements de l'analyse des données.

### Retour d'expérience Client

Les équipes Deloitte ont accompagné un acteur de la distribution alimentaire se trouvant dans une situation de forte compétitivité et de réduction des marges, il a fait appel à Deloitte afin de passer d'une organisation centrée sur les produits à une organisation centrée sur les données client.

### La mise en place de cet outil a permis :

- L'optimisation des actions promotionnelles : amélioration des ventes de 2 à 5% et du retour sur investissement de 5 points sur les promotions
- L'optimisation de la stratégie prix : amélioration de la marge de 1 à 2% et de l'indice de positionnement des prix de 4 points tout en maintenant le niveau d'investissement.

### Exemples de données sur lesquelles s'appuyer

Données internes	Données externes
Performances historiques	Conjectures économiques et calendaires
Calendrier de trading	Données concurrence physique & digital
Liste de produits en promotion	
Politiques de prix de démarque	
Échelles de prix et de rabais	
Objectifs de marge et de vente	

### Exemples de données sur lesquelles s'appuyer

Données internes	Données externes
Référentiel produits	Image prix enseigne dans chaque zone
Niveau de stocks par produit et situation sur la ligne d'approvisionnement	Prix concurrents sur des catégories de produits clés et positionnement
Performance de ventes par produit, par magasin, par client et au global	Conditions météorologiques
Offres promotionnelles en cours	Conjectures calendaires
Éléments de calendrier interne	

**Les équipes Deloitte sont à votre disposition pour poursuivre la discussion.**



**Yannick Franc,**  
Associé Deloitte Conseil, Lead Retail  
yfranc@deloitte.fr



**Bruno Romand-Monnier,**  
Directeur Monitor Deloitte  
bromandmonnier@deloitte.fr

**Deloitte Global State of the Consumer Tracker:** The Global State of the Consumer Tracker makes it easy for you to access consistent, high-quality data on consumer sentiment and behavior in retail, consumer products, automotive, and travel. And the data is continually updated so that you can track current trends. We invite you to explore consumer trends through our interactive dashboard or through our collection of consumer insights.



[Global State of the Consumer Tracker | Deloitte Global](#)