

Cristina **Lopes**

Préface de Jean-Charles **Naouri**

Le guide du category management



*Se différencier
en optimisant
la gestion
des catégories*

HighCo

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Le guide du category management

Comment élaborer une politique commerciale et marketing différente selon les catégories de produits ? Comment structurer pertinemment l'offre pour répondre au mieux aux besoins du client et se démarquer ?

À destination à la fois des distributeurs qui doivent redoubler d'efforts pour se différencier face à des consommateurs de plus en plus exigeants et des industriels obligés de valoriser leur offre pour ne pas voir leur produits déréférencés, ce guide permet de comprendre ce qu'est le category management et propose une méthodologie pour le mettre en pratique.

- *Un sujet au cœur de toutes les stratégies*
- *Un ouvrage vivant avec des techniques éprouvées et des exemples concrets*
- *Un auteur reconnu comme un expert du category management*

« LE CATEGORY MANAGEMENT EST UNE SORTE DE MONSTRE DU LOCH NESS DU MARKETING EN FRANCE. TOUT LE MONDE EN PARLE, PERSONNE NE L'A VRAIMENT VU...
TOUT LE MONDE CROIT EN FAIRE, ET PERSONNE N'EN CONNAÎT VRAIMENT LA DÉFINITION. »

*Richard **Caillat**, Président de HighCo*

« EN S'ATTAQUANT AU CATEGORY MANAGEMENT, CRISTINA LOPES PRÉSENTE UNE MÉTHODOLOGIE RIGOREUSE ET PRAGMATIQUE POUR ÉTUDIER UN DES SUJETS LES PLUS IMPORTANTS DE NOTRE SECTEUR. »

*Jean-Charles **Naouri**, PDG Groupe Casino*



Cristina Lopes a travaillé pendant dix ans au service de la grande distribution au Brésil chez Carrefour et Wal-Mart. Elle a également travaillé chez Johnson & Johnson où elle est devenue Category Solutions pour l'Amérique Latine. Aujourd'hui Cristina est directrice de Evolution Consulting et consultante en Category management, et notamment en France pour EMC distribution du groupe Casino. Elle encadre et forme au category management non alimentaire.

Symphony **IRI** Group

Insight.
Innovation.
Impact.

www.editions-organisation.com
Groupe Eyrolles

Code éditeur : G54748
ISBN : 978-2-212-54748-1

C O L L E C T I O N M A R K E T I N G

h01ary-court.com | Illustration de couverture : Dan Bayley | istockphoto.com

Le guide du category management

Éditions d'Organisation

Groupe Eyrolles

61, bd Saint-Germain

75240 Paris cedex 05

www.editions-organisation.com

www.editions-eyrolles.com

Chez le même éditeur :

Georges Chétochine, *Le Marketing des émotions*

Patrick Georges et Michel Badoc, *Le Neuromarketing en action*

Philippe Villemus, *Le Plan marketing à l'usage du manager*



Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2011

ISBN : 978-2-212-54748-1

Cristina LOPES

Préface de Jean-Charles Naouri

Le guide du category management

Se différencier en optimisant la gestion des catégories

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Sommaire

Préface	VII
Avant-propos.....	IX
Introduction.....	XI

PARTIE I

Les grands principes du category management	1
---	---

PARTIE II

La méthodologie étape par étape	63
---------------------------------------	----

PARTIE III

Les fiches d'identité des catégories.....	151
Index des marques citées	343
Table des matières	345
Remerciements	349

Je voudrais remercier **Richard Caillat** pour avoir été le premier à croire et à investir dans mon ouvrage, ainsi que l'équipe HighCo dédiée à ce projet.

Jean Charles Naouri pour son soutien et son implication dans ma démarche.

Jean Duboc, qui m'a soutenue tout au long de ces longs mois de travail.

Je voudrais remercier **Aurore Tahir**, qui m'a permis, par sa détermination, de rencontrer plus de quarante-cinq grands industriels français, et sans laquelle je n'aurais jamais réussi à terminer la deuxième partie de ce livre, « Fiches d'identité des catégories ».

Préface

La grande distribution, particulièrement en France, fait peu souvent l'objet d'analyses détaillées ou d'exposés rationnels. En s'attaquant au category management, Cristina Lopes présente une méthodologie rigoureuse et pragmatique pour étudier un des sujets les plus importants de notre secteur, tout particulièrement aujourd'hui. Nos clients, toujours plus informés et versatiles, sont de plus en plus exigeants quant à l'évolution des assortiments de produits qui leur sont proposés.

Tout vient à point à qui sait attendre. Il en va ainsi du thème de cet ouvrage. Pour mettre en œuvre le category management dans une entreprise, il faut d'abord s'appuyer sur une longue culture de coopérations avec les fournisseurs, basée sur un respect mutuel et sur un souci de partage équitable de la valeur ajoutée. À cet égard, le développement d'une marque propre puissante peut constituer une expérience fructueuse entre partenaires.

La connaissance du *shopper* est une deuxième condition essentielle. Nous disposons désormais de techniques suffisamment quantitatives pour brosser un tableau détaillé des souhaits de nos clients et pour développer ainsi un « commerce de précision ». Au-delà des enquêtes ou des sondages habituels, l'analyse exhaustive des comportements d'achats des porteurs de cartes de fidélité est un progrès majeur. Le client, appréhendé rigoureusement, devient ainsi le cœur de l'entreprise, la boussole de toutes les décisions.

Enfin, le category management nécessite une maîtrise du multi-format, afin de trouver le bon équilibre entre les spécificités d'une famille de produits et la diversité des magasins qui la développent. C'est probablement cette alchimie qui est la plus difficile à mettre en œuvre, car elle exige un nouvel état d'esprit entre les structures centrales et les magasins, en responsabilisant différemment chacun des acteurs, les uns sur l'évolution de la masse de marges et les autres sur l'excellence des opérations. C'est ce bon équilibre qui nous aide à répondre au mieux à la mission que nous nous sommes fixé de « nourrir un monde de diversité ».

Avec cet ouvrage, vous disposerez des clés pour appréhender la plupart de ces enjeux et pour adopter l'une des meilleures pratiques de notre secteur.

Jean-Charles Naouri
Président directeur général Groupe Casino

Avant-propos

Le category management est une sorte de monstre du Loch Ness du marketing en France. Tout le monde en parle, personne ne l'a jamais vraiment vu... Tout le monde croit en faire, et personne n'en connaît vraiment la définition. Évidemment, je caricature, mais très peu en réalité.

Le category management est pourtant la base du commerce, et il devrait constituer la base du marketing en grande consommation. Tout simplement parce que c'est l'expression de la réalité du *shopper*. C'est l'observation de son comportement.

C'est aussi beaucoup de logique et de bon sens. Paradoxalement, les ouvrages, les formations et les travaux de recherche sur le « catman » sont rares, et pas toujours très récents. C'est pourquoi, lorsque Cristina Lopes m'a présenté son projet, j'ai donné mon accord immédiat pour la soutenir et l'accompagner.

Elle est une experte reconnue et nourrit son analyse de pratiques exemplaires aux États-Unis et au Brésil en particulier. Nous partageons la même conviction essentielle sur le manque de collaboration global entre industriels et distributeurs. HighCo travaille chaque jour sur cette relation tripartite Distributeur / Marque / Consommateur. Nous essayons en permanence d'optimiser cette relation complexe, en particulier à travers l'innovation.

Cristina Lopes et son équipe ont réalisé un travail en profondeur qu'elle s'est efforcée de rendre accessible et pratique. Cela renforce la nécessité absolue de le parcourir et de s'en inspirer.

Richard Caillat
Président du directoire HighCo

*Je dédie ce livre à mes parents Floriano et Angelica Lopes,
et à mes enfants Priscila, Patricia et Diego.*

Introduction

Avant de commencer à écrire ce livre, j'ai fait une recherche approfondie pour savoir ce qui existait sur le marché et j'ai été assez étonnée d'observer qu'il y avait en France assez peu d'ouvrages publiés sur ce sujet.

Le grand défi de ce guide est que le lecteur soit capable d'appliquer la méthodologie du category management tout seul, en suivant les étapes que je préconise dans ce livre et en trouvant les informations essentielles pour la mise en œuvre de ce travail dans la deuxième partie du livre.

Cet ouvrage est destiné aux distributeurs et aux industriels qui veulent mettre en place le category management, à tous ceux qui font des études commerciales ou de marketing, et de façon plus large à tous ceux qui s'intéressent au management moderne.

COMMENT A COMMENCÉ LE CATEGORY MANAGEMENT ?

Dans les années 1970 et 1980, le taux de croissance réel des supermarchés aux États-Unis a chuté pour de nombreuses raisons. Les industriels et les distributeurs ont commencé à se quereller pour pouvoir augmenter la rentabilité de leurs activités dans un marché sans croissance.

À la fin des années 1980 est apparue une nouvelle formule de ventes : les clubs (Costco, Price, Sam's Club) et le développement du hard discount.

Dans les années 1990, une expérience menée entre Procter & Gamble et Wal-Mart a donné de bons résultats, grâce notamment à une plus grande efficacité opérationnelle. La société TPG (The Partnering Group) est recrutée pour formaliser cette méthodologie. Le category management est né !

L'ASSOCIATION ECR

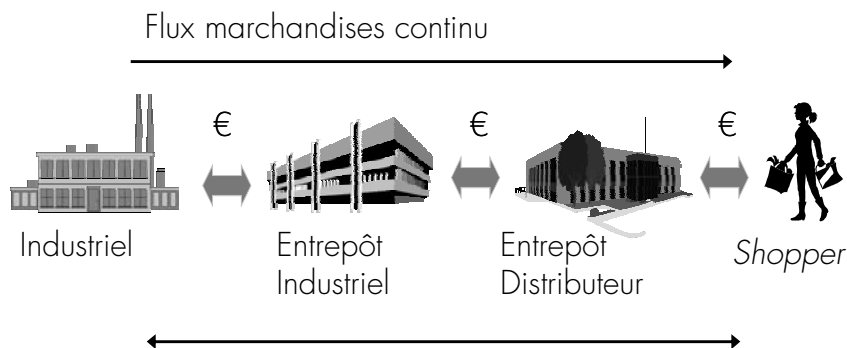
Les résultats très positifs de Wal-Mart et P & G ont conduit d'autres entreprises à s'unir pour étudier les résultats qu'il était possible d'attendre de ce travail et de cette méthode.

L'association ECR (*Efficient Consumer Response*) est née aux États-Unis en 1992 avec l'objectif suivant : « **Intégration de l'industriel et du distributeur, pour répondre aux besoins du *shopper* de façon efficiente, plus rapidement et avec les coûts les plus bas possible.** »

En Europe, l'association ECR est née en 1995 et au Brésil en 1997. La valeur des bénéfices estimée par cette association est de 30 milliards de dollars aux États-Unis, avec une baisse des stocks de 41 %. En Europe, le chiffre annoncé est de 28 milliards d'euros de gains.

Dans un premier temps, le mouvement ECR s'est concentré sur la *supply* :

- réduction du nombre de références pour optimiser les stocks ;
- réflexion rationnelle avant toute introduction de nouveaux produits (lisibilité de l'offre) ;
- réduction des ruptures.



UNE MÉTHODOLOGIE UTILISÉE EN FRANCE ET AILLEURS

Le category management est une méthodologie très utilisée par les circuits alimentaires, mais qui peut et qui doit être utilisée par tous les autres acteurs de la distribution moderne, comme le bricolage, la pharmacie, la parfumerie, le jouet, etc.

Aujourd'hui en France, le category management n'a pas l'esprit de partenariat dans lequel il a été conçu. C'est un « service » que les industriels rendent à leurs clients, les distributeurs. Habituellement, il n'existe pas d'échange d'informations entre les distributeurs et les fournisseurs. En effet, les seules informations échangées ne concernent que celles du fournisseur qui en est demandeur et qui va les partager avec son client, le distributeur. Dans le cas contraire, les informations auxquelles vont avoir accès les fournisseurs sont la plupart du temps payantes.

La méthodologie du category management repose sur un partenariat entre fournisseurs et distributeurs qui s'échangent « gratuitement » des données. S'il n'y a pas d'échange, on ne respecte pas la démarche initiale du category management. Ces deux protagonistes devront alors travailler différemment afin de pouvoir faire du category management.

Les industriels font des investissements dans des études *shoppers*. Certaines sont plus approfondies et plus complexes que d'autres. Toutes les recommandations faites par les industriels sont basées sur les études *shoppers* qu'ils ont réalisées. La partie merchandising est alors retravaillée et le plan de masse répond aux besoins du *shopper* car il respecte les clés d'entrées et la segmentation de la catégorie.

Même lorsque la démarche n'est pas exactement celle qui a été conçue, les responsables en France pensent qu'ils font quand même du category management, car ils se sont habitués à cette réalité française.

Normalement, le distributeur demande des informations et/ou des analyses aux industriels qui vont alors faire une recommandation. Ensuite, le distributeur va analyser plusieurs recommandations et prendre sa décision tout seul, de la façon qu'il considère la plus adé-

quate pour son enseigne. Il y a aussi des distributeurs qui font le choix d'un fournisseur, celui en qui ils ont le plus confiance, et ils lui demandent des propositions. Puis ils demandent à un « co-capitaine » de vérifier le travail réalisé par le premier. C'est une déviation de la démarche initiale, basée sur la confiance mutuelle et le partage.

Les études *shoppers* sont des études assez chères. De plus, un industriel refuse souvent de partager sa connaissance et ses investissements avec ses concurrents. Mais en France, il n'est pas protégé car il n'y a pas de contrat de confidentialité signé entre les deux parties. La raison est que le partenariat en France n'a jamais été construit. Les industriels sont toujours des « ennemis » qui donnent des conditions différentes aux concurrents. Ils sont toujours en guerre avec les distributeurs et changer cette « casquette négociation » pour une « casquette partenariat » reste encore un challenge.

Les distributeurs pensent qu'en donnant des informations aux industriels, ceux-ci vont les utiliser pour la négociation. Mais c'est justement la façon dont cela se passe aujourd'hui. Les industriels achètent des informations en toute transparence aux panélistes et préparent leurs négociations avec ces données. Ils n'ont même pas besoin de celles du distributeur en dehors de celles qui permettent de faire les analyses magasin par magasin.

Dès le départ, les distributeurs ont reculé par rapport à la méthode originale du category management, notamment sur les échanges de données. De ce fait, les industriels ont dû s'adapter à cette situation, et aujourd'hui, la majorité des category managers chez les industriels travaille en binôme avec les comptes clés. Il y a même des cas où les category managers se reportent aux comptes clés.

L'importance du category management chez l'industriel est directement liée à son organisation et à sa capacité d'être impartial et de gagner la confiance de ses clients, les distributeurs. Le plus grand challenge pour les industriels, c'est de penser à la catégorie avant de penser à la marque. Il y a des entreprises où cela représente une vraie « mission impossible ».

LES CHALLENGES DU CATEGORY MANAGER

Pendant nos interviews, nous avons posé la question « quel challenge doit relever un category manager aujourd'hui ? » à plus de quarante-cinq grosses entreprises françaises (parmi les industriels qui y ont répondu). Les réponses suivantes sont classées des plus fréquentes aux plus rares :

- connaître le comportement d'achat et les attentes des *shoppers*, les mettre en perspective avec les problématiques des enseignes afin d'anticiper les tendances à moyen terme et apporter des réponses pertinentes ;
- apporter des solutions rentables pour la catégorie, mais pas nécessairement à la marque ;
- avoir la capacité d'établir un échange par rapport à la stratégie de l'enseigne et à celle de l'industriel afin d'accroître ensemble la catégorie *via* des partenariats ;
- favoriser le recrutement du *shopper* en magasin et clarifier l'offre en linéaire ;
- déconnecter le category management des achats (séparation compte clé / « catman ») ;
- être l'interlocuteur privilégié de la catégorie pour ses clients, être reconnu comme l'expert de sa catégorie ;
- gagner en crédibilité auprès du distributeur grâce à une logique *shopper* qui apporte des solutions et justifie les investissements ;

- faire la différence et apporter de la valeur ajoutée pour le *shopper* et pour la catégorie à travers des solutions créatives qui sortent de l'ordinaire ;
- favoriser la mixité d'achat, adopter une stratégie de rentabilité (par exemple, le *cross merchandising*) ;
- développer les fréquences d'achat sur un marché trop saisonnier ;
- gérer la double pression économique et organisationnelle, trouver des développements de croissance avec des différenciations spécifiques par enseigne, c'est-à-dire faire plus avec moins, du spécifique auprès du client de la façon la plus économique possible ;
- créer de la valeur sur les catégories basiques ;
- rentrer plus finement dans la segmentation afin de faciliter l'expérience du *shopper* en magasin.

L'EXEMPLE DE GÉANT CASINO

Aujourd'hui, le pionnier de la mise en place de la méthode, selon la manière dont elle a été conçue, est le groupe Casino, à travers l'enseigne Géant Casino. Cette démarche a été appliquée au non-alimentaire dès 2009. Leurs category managers partagent les informations, ont comme priorité les *shoppers* et sont prêts à changer de point de vue pour tester de nouvelles solutions.

Enfin, ils ont rompu la première barrière qui est de partager les informations avec ses partenaires. Ils ont appelé cette démarche **PCC** (Partenariat pour la croissance de la catégorie). Pionniers en la matière, ils ont rencontré certaines difficultés. Certains fournisseurs ne savaient pas, par exemple, comment construire la « définition de la catégorie ». Géant Casino a formé certains de ses fournisseurs pour ne pas abandonner l'idée de travailler « ensemble ».

Pour avoir accès aux données, ils ont donné un login et un mot de passe à chaque « partner ». Chez Casino, aujourd'hui, ceux-ci ont tous accès à toutes les informations dont ils ont besoin, lorsqu'elles sont disponibles. Bien entendu, un contrat de confidentialité a été signé.

En France, la connaissance du *shopper* à travers le CRM (*Customer Relationship Management*, c'est-à-dire la gestion de la relation clients) disponible chez chaque enseigne permet de prendre de bonnes décisions pour les assortiments. La richesse des informations qui viennent de ce type d'outils est incroyable. Mais attention, ces outils et ces informations sont complémentaires et ne sont pas du tout substituables aux données des panélistes, car elles ne concernent que des informations propres à l'enseigne et ne prennent pas en compte les données du marché et donc des concurrents.

CRISE ET CATEGORY MANAGEMENT

Après la crise économique de 2008, le category management est devenu encore plus stratégique. Il peut aujourd'hui, à l'aide d'analyses plus techniques, permettre aux enseignes d'augmenter les ventes ou les masses de marges, ou les deux, tout en conquérant des parts de marché à travers la cohérence du mix de marques entre MDD (Marque de distributeur), MN (Marque nationale) et PP (Premier prix). Il peut aussi contribuer à réduire les coûts d'approvisionnement et permettre à tous les acteurs du circuit marchandise de travailler ensemble afin de répondre plus rapidement aux attentes et aux besoins du *shopper*.

Enfin, en plus de répondre de mieux en mieux aux besoins et aux attentes du *shopper*, le category management permet de s'adapter aux changements des habitudes d'achat. C'est un vecteur de succès pour la stratégie de l'enseigne. Il faut accepter pour cela de (re)mettre le client au cœur de la préoccupation de tous.

Partie I

Les grands principes du category management

Le concept de category management

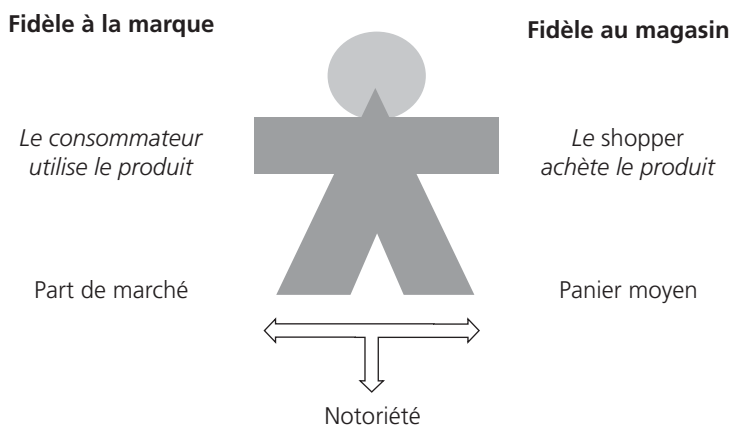
Ce premier chapitre a pour objectif de traiter de façon rapide quelques points du concept de category management pour faciliter la lecture et la compréhension de cet ouvrage.

■ DIFFÉRENCE ENTRE *SHOPPER* ET CONSOMMATEUR

Le *shopper* est la personne qui achète le produit. Le **consommateur** est celui qui l'utilise. Souvent, le consommateur et le *shopper* sont une et même personne, lorsque cette personne achète pour elle-même.

Par exemple : je fais les achats pour ma maison et ma famille. Quand j'achète le déodorant de mon mari, je suis le *shopper*. Quand j'achète mon shampoing, je suis le *shopper* mais également le consommateur.

Le département marketing chez les industriels est ciblé consommateur et le *trade marketing* (category manager) est ciblé *shopper*.

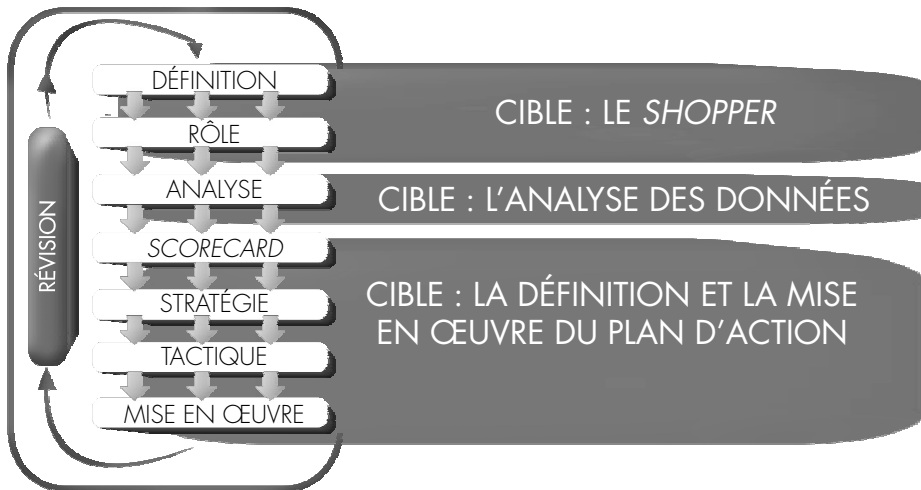


Le *shopper* est fidèle au magasin et le consommateur est fidèle à la marque. Tous les deux contribuent à la notoriété (*share of mind*). Le *shopper* est responsable du **panier moyen** alors que le consommateur est responsable de la **part de marché**.

Le département du category management est ciblé *shopper* : il veut tout savoir de son comportement d'achat afin de pouvoir lui faciliter la vie lorsqu'il est sur la surface de vente, et ainsi mieux répondre à ses attentes.

Les huit étapes de la méthodologie

La méthodologie category management standard se compose de huit étapes clés :



■ QU'EST-CE QUE LE CATEGORY MANAGEMENT ?

C'est un processus permanent entre un industriel et un distributeur. Ce processus a pour objet de gérer une catégorie comme unité stratégique et pour objectif principal d'apporter plus de satisfaction au *shopper*, de mieux répondre à ses attentes, aux évolutions du marché et d'en attendre en retour une meilleure croissance.

Ce partenariat peut se déclencher indistinctement à l'initiative de l'industriel ou du distributeur.

Lorsque les fournisseurs choisissent ou acceptent de travailler en partenariat avec les distributeurs, ils sont alors reconnus comme « **capitaines de la catégorie** ». Ce sont eux qui vont faire des propositions aux distributeurs quant à la façon de gérer la catégorie. Mais les validations des propositions faites pendant le déroulement du processus reviennent **toujours** aux distributeurs.

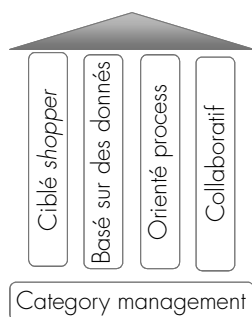
Le category management présuppose l'échange de données confidentielles. Sont considérées comme données confidentielles des fournisseurs toutes les informations des études *shoppers*. En ce qui concerne le distributeur, les informations confidentielles sont de façon habituelle les ventes en valeurs et en volumes de la catégorie, par magasin, par mois, et ceci pour les deux dernières années.

Celui qui veut aller encore plus loin dans le processus peut également communiquer les marges, mais même le précurseur Wal-Mart aux États-Unis ne donne pas ce type d'informations. Ce sont des informations qui restent confidentielles.

Les quatre piliers du category management

Les quatre principaux piliers de la méthodologie sont :

- cibler le *shopper* : le processus category management (que nous appellerons aussi « catman ») est totalement fondé sur la connaissance du *shopper* pour bien comprendre ses habitudes et ses comportements d'achat (l'étude *shopper* sera plus approfondie dans le chapitre 3) ;
- se baser sur des données : c'est un processus qui analyse les informations externes (celles du marché) mais aussi internes (celles des distributeurs) et non pas des opinions personnelles, des émotions ou des intuitions ;
- rester orienté process : c'est une méthodologie rationnelle basée sur un processus rigoureux en huit étapes ;
- être collaboratif : le fournisseur et le distributeur travaillent ensemble pour la croissance de la catégorie.



Ces piliers aident les fournisseurs et les distributeurs à améliorer de façon **impartiale et rentable** la catégorie tout en apportant des réponses aux attentes de leurs clients. L'impartialité est nécessaire. Mais il est vrai que dans la vie réelle, certains industriels vont essayer d'avoir la meilleure position pour leur marque, et de développer un plan de masse qui les favorise et les ILV (information sur le lieu de vente) à leur marque, ou en tout cas, aux couleurs de leur marque, en priorité.

Cependant, quand j'ai été confrontée à cette situation, j'ai toujours pensé : « Ils ont beaucoup travaillé pour notre partenariat, pourquoi est-ce que je ne pourrais pas fermer les yeux pour cette fois ? Cela va changer quoi ? Cela est préjudiciable à la croissance de la catégorie ? Non, alors faisons-le ! »

Je connais même un category manager (chez un industriel) qui a été confronté à des difficultés internes, lorsqu'il a fallu exclure de son propre assortiment des références de sa propre marque ! Le commercial et le marketing étaient évidemment très en colère. Mais chez cet industriel, le category management répondait au président et celui-ci a soutenu la méthodo-

logie et la décision qui en découlait. L'organisation est très importante pour l'ensemble du fonctionnement du category management et pour tout ce qui a trait à l'impartialité et à l'objectivité.

■ QU'EST-CE QUE LA GESTION D'ESPACE ?

C'est la mise en place du plan de masse de l'industriel sans prendre en compte les analyses de l'assortiment.

La plupart des industriels français possèdent des données *shoppers* à travers les études qu'ils ont menées. Une des données que nous pouvons extraire de cette étude est la segmentation de la catégorie telle qu'elle est comprise du point de vue du *shopper* et qui prend en compte ses clés d'entrées. En possession de ces informations, les industriels font le plan de masse de la catégorie. Ils prennent en compte les données *shoppers* mais aussi, bien entendu, leur stratégie. Le plan de masse fait partie d'un outil appelé Guide du merchandising.

Une fois que le plan de masse est fait et approuvé en interne du côté des industriels, il faut alors le déployer chez les distributeurs. C'est-à-dire déployer sa mise en œuvre en magasin, dans chacune des enseignes pour lesquelles les plans de masse ont été conçus et adaptés.

Il n'existe que très rarement des études *shoppers* chez les distributeurs. La plupart du temps, il n'y a seulement que les données marché qui permettront d'ajuster les espaces attribués à chaque marque.

Quand les industriels et les distributeurs restent focalisés sur le merchandising, ils font de la gestion d'espace et non du category management, même si le merchandising est une partie tactique dans la méthodologie. En effet, la gestion d'espace ne prend en compte que les recommandations du plan de masse sans travailler les assortiments.

■ LE CLUSTER ET LA CLUSTERISATION

Il s'agit d'un point essentiel du category management.

Qu'est ce qu'un cluster ?

C'est la segmentation, le découpage et le regroupement d'éléments différents autour de caractéristiques similaires. Nous en verrons un exemple en clusterisant des magasins.

L'objectif est de faciliter la gestion :

- des assortiments (référencement ou suppression de produit) ;
- du merchandising (planogramme spécifique par strate) ;
- des promotions (prospectus par cluster) ;
- de la logistique (livraison directe en magasin ou *cross docking*) ;
- de la définition de la stratégie ;
- des prix (par zone de chalandise par rapport à la concurrence) ;
- etc.

En résumé, il s'agit de tout ce qui permet de mieux gérer les marchandises en répondant le mieux possible aux *shoppers* de chaque magasin.

Les critères de clusterisation

Nous pouvons choisir plusieurs critères pour clusteriser les magasins. Néanmoins, je pense qu'il faut limiter leur nombre à trois car, au-delà, la démarche devient trop sophistiquée et donc trop complexe.

Nous allons utiliser un exemple pour un distributeur qui veut clusteriser ses magasins. Il faut alors réfléchir à la façon dont l'enseigne souhaite segmenter ses magasins, c'est-à-dire les clusteriser. Voyons les critères de clusterisation que nous pourrions utiliser :

- par type de magasin : hyper, super, proximité (*convenience*) ;
- par taille : PP (très petit), P (petit), M (moyen), G (grand), GG (très grand). Dans ce cas, il faut définir la taille dans chaque segmentation, chaque cluster. La segmentation classique de taille se mesure par mètre carré de surface de vente. Ma recommandation est de ne pas utiliser seulement la surface de vente du magasin, mais d'utiliser aussi le nombre d'éléments de gondole ou le nombre de mètres linéaires. Par exemple, un magasin classé en taille M (moyen) peut avoir quatre gondoles. Un autre peut être classé en G (grand) mais posséder également quatre gondoles et un assortiment différent : l'assortiment peut être plus grand en raison de la surface alors que les deux magasins ont le même nombre d'éléments de gondoles ;
- par typologie de clients : styles de vie, comportements d'achat, etc. Il y a une profusion de classes et chaque entreprise peut avoir établi sa classification au préalable ou la définir au moment de la clusterisation. Quelques exemples :
 - l'économe : c'est un client qui fait très attention aux prix,
 - la famille : le client qui a des enfants et/ou des parents,
 - la jeune maman : la cliente qui a des enfants en bas âge,
 - le « branché » : c'est un client plus tendance, qui achète de la technologie, des nouveautés, etc.,
 - le sportif : il fait attention à son corps, à sa santé et donc à ce qu'il mange (produits *lights*, fonctionnels, etc.),
 - le bio ou l'écolo : il est préoccupé par sa santé et par la planète. Il consomme donc en priorité des produits biologiques et choisit des produits qui respectent l'environnement.

(Il y a des dizaines d'autres classes possibles. Je ne souhaite pas être exhaustive sur ce sujet. Sachez qu'il existe des entreprises spécialisées pour ce travail de typologie de clientèle et de nombreuses enseignes travaillent déjà avec elles.) ;

- par ethnie : Chinois, Mexicains, Brésiliens... Ce cluster prend en compte les différentes ethnies par région ou zone de chalandise. C'est une segmentation très utilisée aux États-Unis. Par exemple, il s'agit de clusteriser les magasins en tenant compte des ethnies présentes autour de chaque magasin et prévoir les assortiments spécifiques en conséquence. Attention, en France, la Commission nationale consultative des droits de l'homme (CNCDH) réglemente ce sujet et interdit son utilisation. Je pense cependant qu'il est dommage de ne pas prendre en compte certaines spécificités car cela permettrait aux ensei-

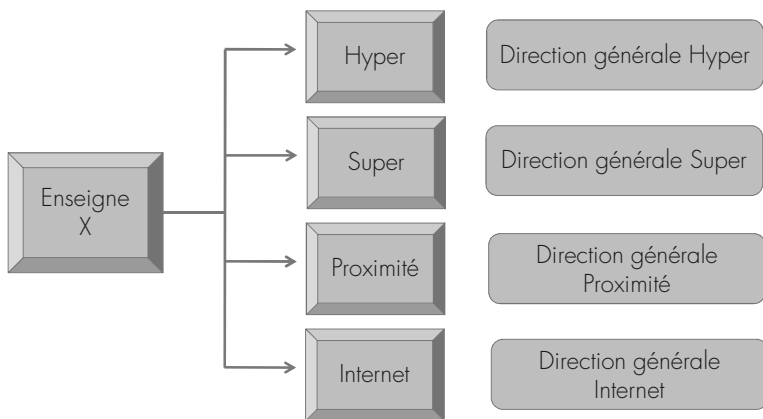
gnes de mieux satisfaire les *shoppers*, sans pour autant émettre des connotations ni des préjugés d'aucune sorte ;

- par critère socio-économique. Ce cluster est beaucoup utilisé dans les pays en voie de développement car les différents niveaux socio-économiques ont une interférence directe sur le choix des produits. Il est également interdit en France où son impact est de toute façon moins important dans la mesure où les écarts sont beaucoup moins grands. On peut cependant clusteriser les magasins en fonction du pouvoir d'achat de sa zone de chalandise ;
- par environnement concurrentiel : fort, moyen, faible. Il s'agit d'identifier le niveau concurrentiel autour des magasins pour définir l'agressivité de la zone de chalandise. Habituellement, cette segmentation est utilisée pour le pricing.

La difficulté pour bien construire un cluster est de bien hiérarchiser la segmentation, puis de bien définir le critère pour chaque segmentation, en s'assurant que tout cela soit en phase avec la vision stratégique de l'entreprise. Une fois que le choix des critères est fait, le travail est simple car il s'agit seulement de trier les magasins et les clients en fonction des critères retenus.

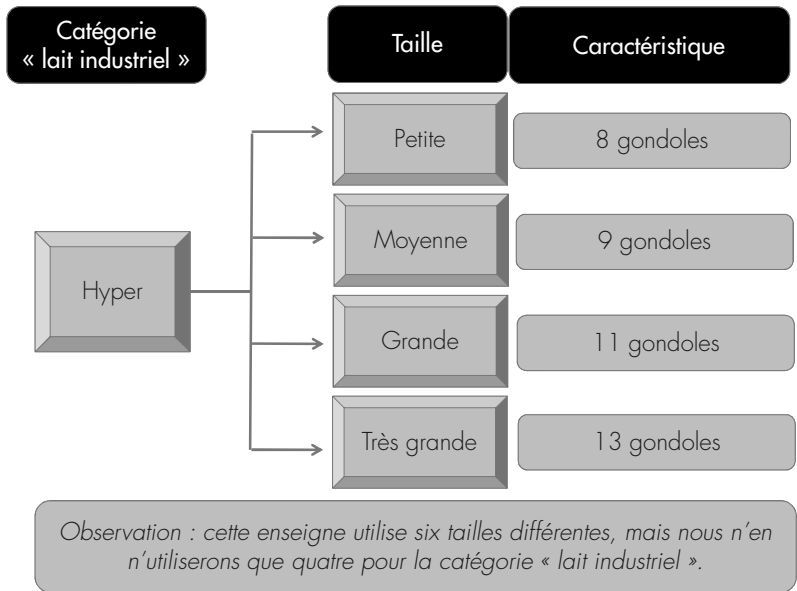
Exemple de clusterisation

L'enseigne de notre exemple est organisée par format. De cette manière, les responsabilités de chacun sont clairement identifiées pour chacun des formats.

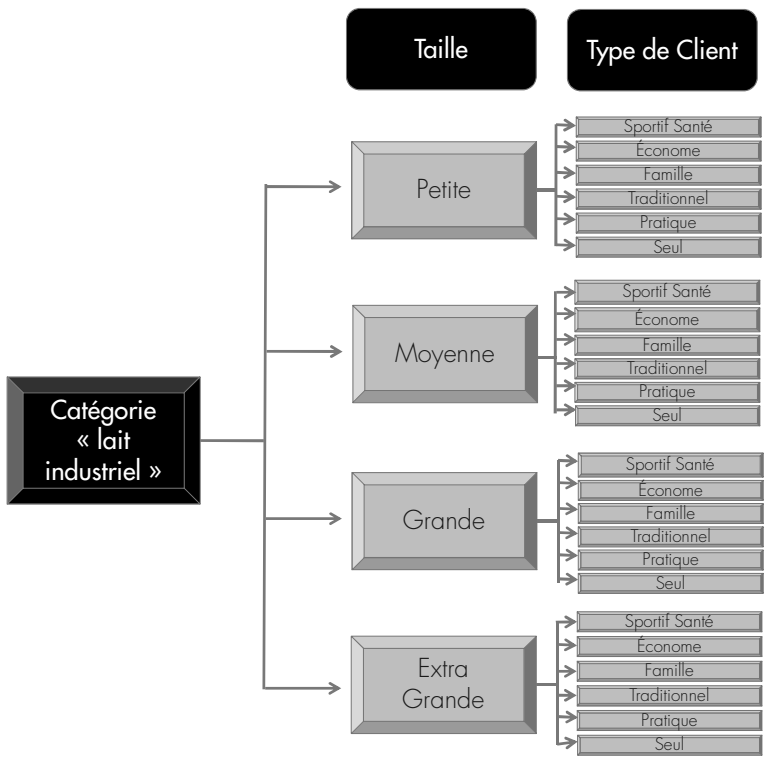


Nous allons choisir le plus grand format, c'est-à-dire l'hypermarché pour la suite de notre exemple et analyser la catégorie « lait industriel ». Cet exemple pourra bien entendu s'appliquer aux autres formats.

Le premier critère de clusterisation choisi est la taille, car elle va déterminer la largeur de l'assortiment de la catégorie. Ci-dessous, vous verrez un exemple de répartition par taille et la caractéristique correspondante.



Le deuxième critère choisi est la typologie de clientèle. Après avoir sélectionné ces deux critères, nous obtenons alors le cluster suivant :



Il est évident que tous les magasins ont tous les types de clients, mais il y a toujours un, deux ou trois types qui sont prédominants. L'assortiment pourrait ainsi répondre à ces types de clients, soit en différenciant l'assortiment de façon qualitative, soit par un nombre de *facings* différent par produit.

Pour celui qui souhaite être encore plus précis et aller au bout de cette démarche, il peut réaliser l'assortiment magasin par magasin. Pour pouvoir faire cela de façon permanente et pour toutes les catégories, un outil informatique ou un logiciel du marché suffisamment puissant pour industrialiser toutes les analyses et toutes les propositions est indispensable. Cette tâche est impossible à réaliser manuellement.

Les intérêts de la clusterisation

Les clusters nous aident à établir la convergence entre assortiment, service, planogramme, catégorie stratégique et *shoppers*. Ils permettent de mieux prendre en compte les réponses multiples des clients d'un même magasin, d'un même réseau ou d'une même marque.

Le cluster peut également être utilisé par les industriels pour clusteriser leurs propres clients (les distributeurs).

Une expérience réussie chez J & J

J'ai beaucoup utilisé les clusters chez J & J pour définir les investissements à réaliser en merchandising. Nous avons détecté qu'au moment du lancement d'un nouveau produit, le marketing produisait des supports ILV et PLV plus par habitude et routine que pour coller à la réalité des résultats obtenus. Une grande partie de ce matériel n'était pas acceptée dans les grandes enseignes et donc pas utilisée. Résultat : beaucoup de matériel empilé dans les entrepôts et beaucoup d'argent gaspillé.

Nous avons alors fait une recherche de tout ce qui était souhaité par chaque distributeur et chaque format. Ensuite, nous avons vérifié la quantité de matériel (*stopper, banner, etc.*) qu'il était possible de mettre dans chaque magasin, et également les réassorts nécessaires (matériel endommagé en magasin ou pendant les transports). Puis, nous avons identifié l'importance stratégique de la catégorie pour chaque distributeur. Et enfin, l'importance du distributeur pour J & J. Nous avons donc réparti ce matériel en fonction de la clusterisation.

Nous avons ainsi réussi à éliminer les excédents de matériel et à faire correspondre les quantités fabriquées avec les besoins exacts. Résultat : efficacité de mise en œuvre, client ciblé satisfait et réductions de dépenses significatives.

Afin de construire des clusters pour les clients, pour les distributeurs ou pour les industriels, il faut toujours utiliser la même logique : comment segmenter ? Quels critères utiliser ? Comment les analyser ?

Pour conclure, le cluster est une façon de travailler qui optimise la prise de décisions et les résultats qui en découlent. Cela fait aussi gagner du temps, sans se perdre dans des détails souvent émotionnels non mesurables et non identifiables.

Les points importants de ce chapitre

- la différence entre le *shopper* (qui achète) et le client (qui consomme) ;
- le category management et les huit étapes de sa mise en place ;
- la différence entre la gestion d'espace et le category management ;
- la clusterisation.

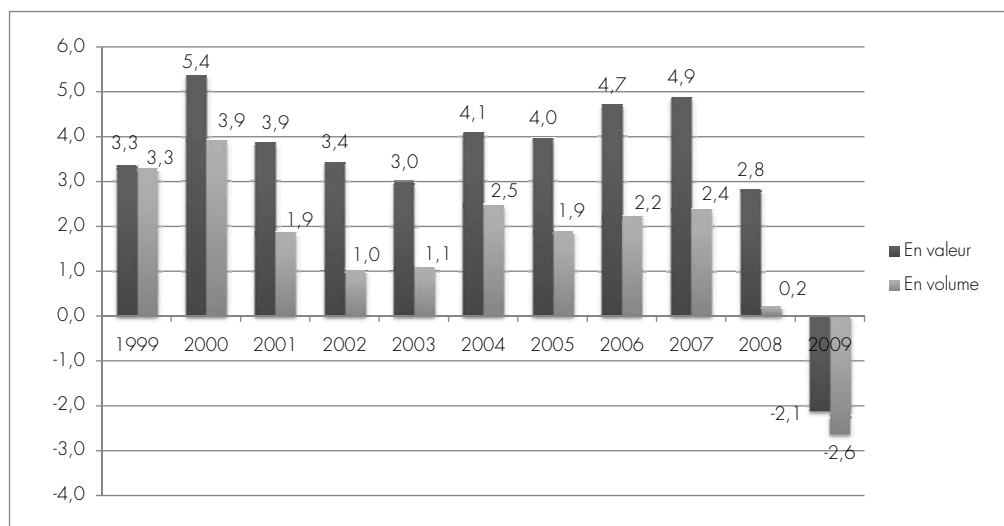
Le comportement du *shopper*

■ L'ENVIRONNEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE DU *SHOPPER*

Il est évident que le comportement du *shopper* est influencé, plus ou moins directement, par l'environnement socio-économique.

L'année 2009 a commencé avec des discours sur la baisse du pouvoir d'achat et s'est terminée par la généralisation de la crise déclenchée aux États-Unis en 2008. Pendant de longues semaines, nous avons pu suivre dans les médias les discussions sur ce thème, encore d'actualité aujourd'hui.

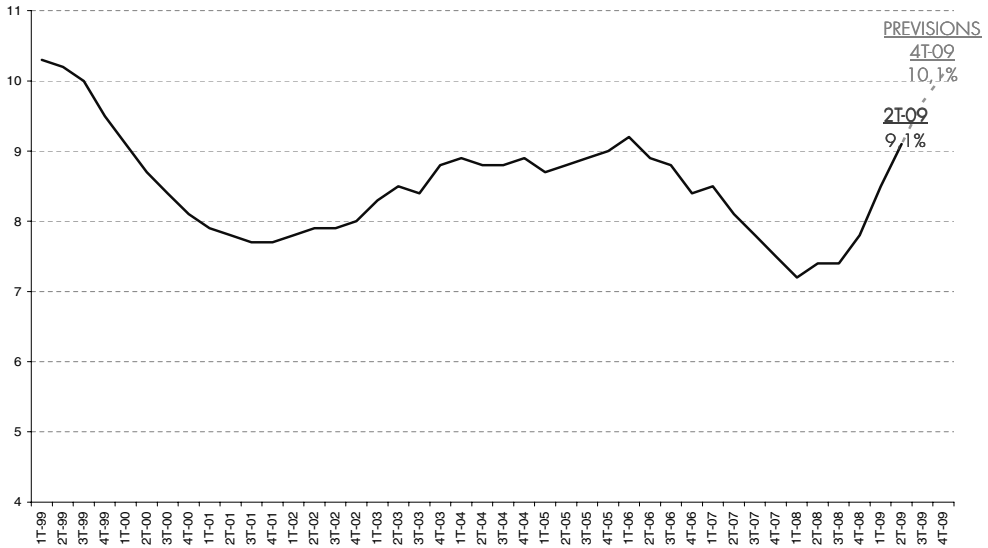
Quels ont été les indices économiques de ces dernières années ?



Source : Insee.

Évolution du PIB de la France (par rapport à l'année précédente en pourcentages)

D'après ce graphique, nous nous apercevons que, pour la première fois depuis longtemps, l'année 2009 montre un recul du PIB significatif de - 2,1 % en valeur.

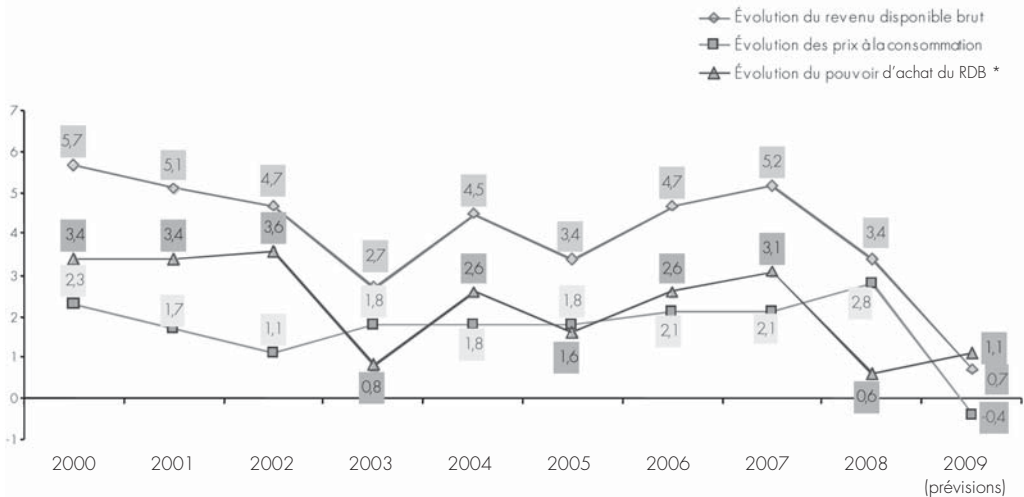


Source : Insee.

Le taux de chômage en France métropolitaine de 1999 à 2009 en pourcentages

De plus, pour la première fois depuis dix ans, le taux de chômage devrait franchir la barre des 10 %. Le chômage redevient donc la première préoccupation des Français, tandis que le pouvoir d'achat passe au second plan.

Tous ces événements ont commencé avant la « vraie » crise américaine.



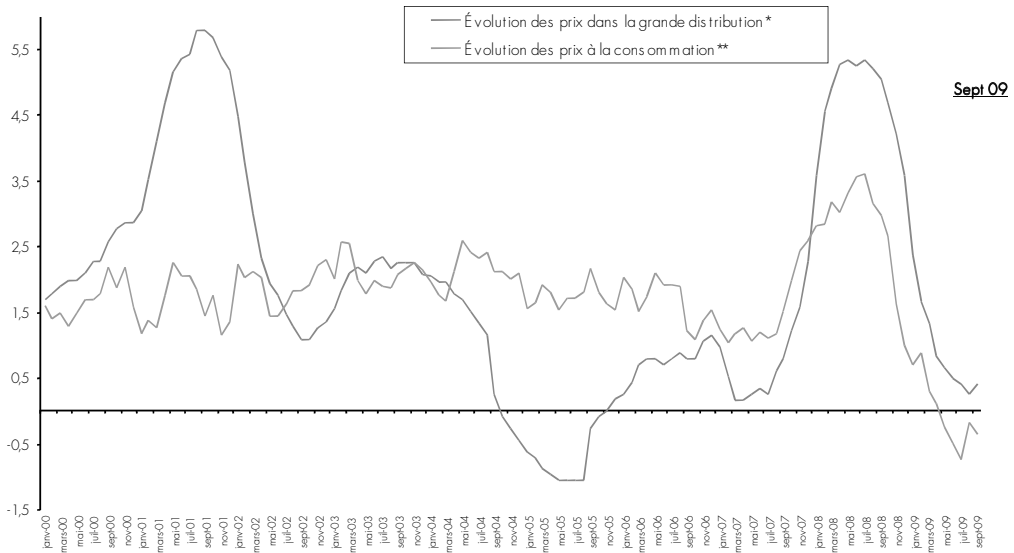
* Mesure le pouvoir d'achat global (c'est-à-dire la richesse de la population), et non le pouvoir d'achat individuel.

Revenu disponible brut = part du revenu qui reste à la disposition des ménages pour la consommation et l'épargne, une fois déduits les prélèvements sociaux et fiscaux. Le RDB comprend notamment les revenus d'activité, les revenus du patrimoine et les prestations sociales.

Source : Comptes nationaux Insee.

Évolution du pouvoir d'achat des ménages

En 2009, nous avons beaucoup entendu parler de hausse des prix alors qu'il s'agissait en réalité d'une déflation des prix. Avec ce constat plutôt pessimiste, nous étions en droit de nous demander quelle serait la situation du pouvoir d'achat des Français dans les années à venir. Au vu du graphique, le pouvoir d'achat global a peu progressé en 2009, malgré la déflation, en raison de la stagnation des revenus.



* Couvre : Entretien, Hygiène Beauté + produits alimentaires dont viande et hors produits frais en HM+SM.

** Couvre tous les biens et services consommés.

Source : Insee.

Évolution des prix

La hausse des prix est désormais enrayée, tant au niveau national que dans la grande distribution. Ce graphique présente l'évolution des prix de 2000 à 2009. On observe donc une stagnation du pouvoir d'achat des Français en 2008 et en 2009.

Face à cette « stagnation » du pouvoir d'achat, le comportement du client s'est modifié de manière significative.

D'après le baromètre IPEA / SOFINCO, la moitié des ménages français déclare avoir changé leurs habitudes de consommation en privilégiant les produits moins chers (82,6 % en juin 2009 contre 73 % en novembre 2008).

Par ailleurs, il y a une évolution importante du nombre de consommateurs déclarant « consommer moins pour épargner » (39,1 % en juin 2009 contre 57,4 % en novembre 2008).

Une tendance forte du retour à la préparation à domicile se dessine ; c'est le retour du « faire soi-même » qui se traduit par une croissance du panier moyen. En effet, les consommateurs restent un peu plus chez eux et deux Français sur trois cuisinent davantage.

C'est également la raison de la croissance du « *take away* » (« à emporter »), des boissons alcoolisées comme le vin et la vodka et des bières spéciales. Les alcools progressent en valeur car les consommateurs investissent plus dans la qualité que dans la quantité, malgré la crise.

Des achats intelligents

La crise a anticipé la tendance d'**achats réfléchis ou intelligents** (*smart shopping*). Les consommateurs sont désormais plus regardants, plus attentifs et ils réfléchissent avant d'acheter, même sur leurs marques préférées.

La consommation est dominée par la recherche du meilleur rapport qualité / prix (79 %) et elle est plus utilitaire (77 %), selon l'étude de Totem Insight. Les *shoppers* favorisent les promotions, coupent les dépenses de certains postes, retardent les achats de grandes valeurs comme la voiture ou les meubles et sont de moins en moins fidèles aux enseignes. En 2009, un *shopper* fréquente en moyenne près de six enseignes.

Les tendances 2010

Une étude récente réalisée par SymphonyIRI illustre l'évolution des comportements d'achats. Source : données de ventes en sortie de caisses (InfoScan Census® Panel HM+SM), Cumul Annuel Mobile à fin mai 2010 (HM+SM) + la **Base des normes Shopper Insights France** avec plus de 31 000 interviews *shoppers* en points de vente.

Les principales grandes tendances qui se dessinent pour 2010 sont les suivantes :

Les basiques

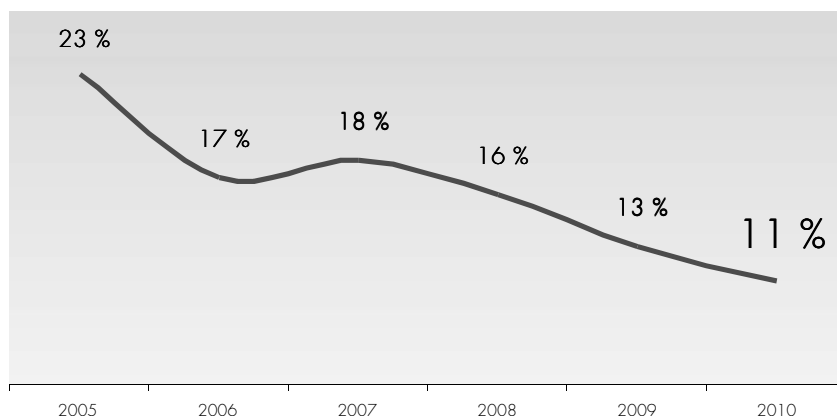
La quête de l'essentiel n'a jamais été autant d'actualité. Les Français ont appris à rationaliser leur consommation et beaucoup s'interrogent sur l'utilité réelle d'un achat avant le passage à l'acte.

La préparation des courses

Les *shoppers* préparent de plus en plus leurs courses en amont de leur visite en magasins. Ils font davantage de listes de courses : 61 % en font de manière systématique (et ce, malgré une lecture des tracts qui reste limitée : 1/3 des *shoppers*).

La baisse des achats d'impulsion

On observe une baisse des achats d'impulsion dans les supermarchés et dans les hypermarchés. Les *shoppers* achètent au mieux trois ou quatre produits maximum non prévus par chariot.



Source : InfoScan Census® Panel HM+SM

Achats d'impulsion en pourcentages des personnes interrogées

Les courses de proximité

Elles font leur grand retour et pas seulement pour l'aspect économique, mais aussi pour des raisons sociales. Finis les GMS (Grandes et moyennes surfaces) et les hypermarchés. Les consommateurs veulent désormais voir se développer des petits et moyens commerces dans leurs quartiers. Centres-villes redynamisés, nouveaux services et création d'un nouveau lien social : voici, *a priori*, les conséquences du phénomène de crise.

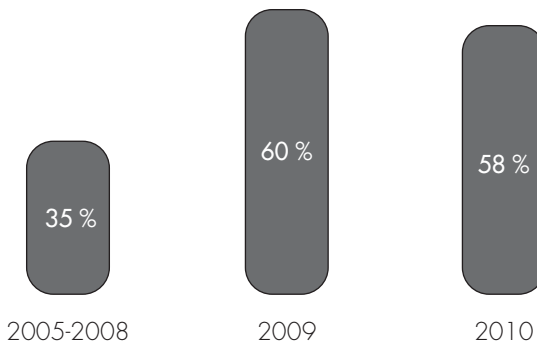
La perte de repères face aux prix

Les consommateurs n'ont jamais été aussi désorientés face aux prix des produits. Sur Internet, en magasin ou *via* les soldes flottants, les prix fluctuent et les consommateurs s'y perdent. C'est acquis, le prix n'est plus le seul signe de valeur ou de niveau de gamme ! La notion de « service associé », de plaisir dans l'acte d'achat réfléchi et malin s'ajoute à la satisfaction du produit en lui-même. Dans l'univers PGC (produits de grande consommation), d'après la même étude SymphonyIRI, le prix est encore et toujours sur la sellette. Les *shoppers* pensent que les prix des PGC ont augmenté depuis un an. L'augmentation moyenne perçue est de + 13,4 % (la majorité chez les femmes, responsables pour environ 70 % des achats dans les circuits alimentaires) alors que la réalité est de seulement + 0,3 % en CAM (Cumul Année Mobile).

Exemples de verbatim :

« Le dentifrice que je prends régulièrement a augmenté d'un euro en quelques semaines. »

« Les déodorants aussi sont très chers. Ils sont passés à 4 €. Mon premier réflexe a été de dire : je vais essayer la MDD car à 4 €, c'est devenu exorbitant comme prix. »



Source : SymphonyIRI Group

Achats réalisés après lecture des prix (en pourcentages)

La lecture des prix avant l'acte d'achat

Elle devient très fréquente. La lecture du prix au poids ou au volume s'accroît également par rapport à la lecture du prix facial. Sur cent *shoppers* ayant lu le prix du produit acheté, 20 % ont lu le prix au kilo ou au litre en 2009 contre 35 % qui le lisent en 2010 (produits frais et DPH – Droguerie, Parfumerie et Hygiène). La vérification des prix au poids ou au volume est en passe de devenir une habitude d'achat.

La méfiance face aux distributeurs et aux industriels

Cette étude a aussi montré que, pour les *shoppers*, les distributeurs prennent des marges exorbitantes et reversent peu aux producteurs. Ils déclarent ainsi :

« Les distributeurs, je ne les porte pas vraiment dans mon cœur. Je trouve que la marge est énorme entre le producteur et le consommateur. La grève des producteurs laitiers m'est vraiment restée en travers de la gorge. »

« Les distributeurs, ils ne servent à rien et c'est eux qui remportent la plus grande partie des bénéfices. Enfin si, ils achètent et ils vendent, mais ils ne produisent rien. »

« Un truc scandaleux, c'est que les industriels sont obligés de payer leur place en rayon. »

Les distributeurs ne sont pas des alliés face à la crise mais les industriels non plus : leurs baisses de prix sont jugées douteuses.

La montée de l'occasion et du durable

Vendre ou acheter de l'occasion est entré dans les mœurs. eBay (site Internet) et Micromania (enseigne de jeux vidéo) sont entrés dans le quotidien du *shopper* et des consommateurs. Si ce marché a pris son envol grâce à la pénétration d'Internet chez les ménages français, les vide-greniers ont su attirer une population soucieuse de prolonger la durée de vie des produits. Cette démarche « écolo-nomique » attire une population toujours plus importante. Dans cette même veine, le vide-dressing rencontre un engouement certain auprès de « shoppeuses » invétérées, rompues aux stratégies de *smart shopping*. En suivant la même logique, le *shopper* va un peu plus prolonger la durée de vie de ses produits : il va par exemple remplacer sa machine à laver six mois plus tard, repousser de quelques mois le remplacement de la voiture, etc.

La montée du low cost

Le low cost est chaque jour plus présent dans la consommation des ménages. Les transports, précurseurs du low cost, gagnent toujours plus de parts de marché. Aujourd'hui encore, les compagnies aériennes dites low cost représentent 50 % du trafic européen. En ces temps de crise, le low cost évolue dans tous les secteurs : tourisme (Lastminute.com, Promovacances, etc.), hard discount (Lidl, ED, etc.), bricolage (Brico Dépôt, etc.), banques et assurances (Amaguiz, Boursorama, etc.), bars et restaurants (avec des cafés expresso à 0,60 €, des menus low-cost, etc.), salles de sport (Neoness, douche payante, pas de sauna ni de piscine pour un abonnement annuel minimum de 180 € : le sport avant tout).

Le succès des MDD

Les marques nationales sont de plus en plus fragilisées par les marques de distributeurs qui ont encore progressé. Lorsque le produit MDD fait de bonnes performances et répond aux attentes des *shoppers*, le risque pour les marques nationales de perdre leur *shopper* devient très important. D'autant plus que les MDD ne sont plus des *me too* mais de véritables produits alternatifs, innovants, performants et reconnus comme tels. Continuer à conquérir des nouveaux clients est donc une grande opportunité pour les MDD, le *shopper* étant chaque jour plus ouvert pour les tester.

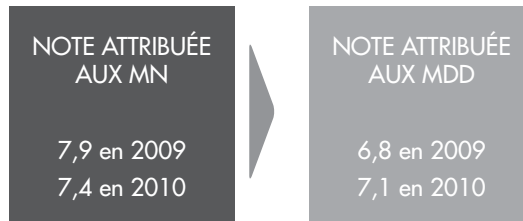
D'après l'étude SymphonyIRI, il y a une hausse importante de la prédétermination marque, qu'elle soit nationale ou de distributeur. La moyenne PGC entre 2005 et 2009 était de 41 % et elle a progressé de 11 points en 2010, elle se situe donc désormais à 52 %.

Exemples de catégories où la prédétermination sur la marque a augmenté :

- Catégorie X Boissons : + 12 points entre 2007 et 2010
- Catégorie Y Épicerie sucrée : + 10 points entre 2006 et 2010
- Catégorie Z Épicerie salée : + 17 points entre 2006 et 2009

Il y a aujourd'hui une multiplication des tests comparatifs entre marques nationales et MDD, et donc de nouvelles raisons de valoriser la MDD au-delà du prix :

- qualité gustative parfois jugée supérieure à la MN : « La marque Carrefour, j'aime bien. Généralement je prends des poulets Label rouge Carrefour qui sont meilleurs que Loué. Le petit saumon mariné aussi, il y a une marque Carrefour, il est très bien » ;
- finesse de la déclinaison de l'offre ;
- exclusivité des produits.



S'il est vrai qu'il y a bien une opportunité pour la MDD, il faut aussi prendre en compte le paramètre du transfert d'achat. En effet, si cette tendance n'est qu'un transfert d'achat entre la marque nationale et la MDD, cela ne fait alors pas augmenter les volumes globaux de la catégorie, et cela représente une baisse en valeur de celle-ci, puisque, en principe, la MDD est moins chère que la marque nationale d'environ 20 à 30 %. Il ne faut donc pas négliger ce point, même si le taux de marge en MDD est plus élevé. En effet, il n'est pas certain alors que la masse de marge soit respectée. Il est donc fondamental de vérifier que le transfert de la marque nationale vers la MDD soit en même temps compensé par un accroissement global des volumes de la catégorie car, dans le cas contraire, nous aurions alors une perte de valeur de celle-ci. Cependant, si la MDD est la clé d'entrée de la catégorie, elle jouera alors un rôle additionnel et contribuera à la croissance de la catégorie.

Pour conclure cette partie, ces tendances illustrent clairement la volonté du retour à l'essentiel en se concentrant sur les valeurs sûres et non déceptrices. Elles évoluent au fil des ans avec une pression toujours plus forte des consommateurs dont le pouvoir d'achat ne cesse de s'amoinrir.

D'après SymphonyIRI, pour l'univers PGC, Hypermarché et Supermarché, il y a un sentiment d'« arnaque » en 2010, alors qu'il n'était que de méfiance en 2008-2009. Si les explications sont multiples (influence des médias, promotions complexes, packagings trompeurs, etc.), le prix concentre l'essentiel des critiques.

Certains achats sont de plus en plus figés car 70 % des *shoppers* déclarent ne pas avoir découvert ou essayé des nouveaux produits. Ils en restent à l'essentiel.

Les cinq comportements clés du *shopper* en 2010 sont :

- changer de magasin ;
- préparer plus ses courses ;
- se recentrer sur l'essentiel ;
- aller droit au but dans les rayons ;
- tester les MDD... et les racheter.

■ LE SHOPPER DE L'AVENIR

J'ai beaucoup parlé du *shopper*, de son changement de comportement face à la problématique économique et également des impacts de celle-ci sur ses critères d'achat. Je crois que les changements que nous avons vu, notamment le *smart shopping*, vont se pérenniser car la crise a seulement anticipé une tendance d'un futur proche.

Mais si nous regardons vers l'avenir, nous pouvons nous demander qui sera le *shopper* de demain.

Encore insuffisamment pris en compte par les industriels et les distributeurs, les plus de 65 ans seront de plus en plus incontournables et il faut donc accentuer le travail sur la segmentation de l'offre pour qu'elle soit plus cohérente avec leurs besoins et leurs attentes.

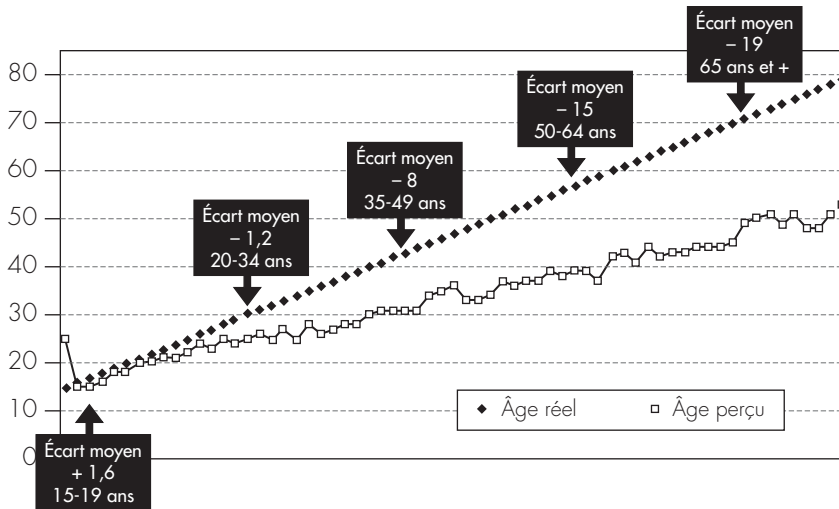
D'ici à 2050, ils représenteront plus du tiers de la population française en nombre et beaucoup plus en pouvoir d'achat. Les seniors seront des *shoppers* importants de demain.

Qu'est-ce qu'un senior ? La qualification de « senior » dépend largement de la personne qui émet le jugement. Pour les médecins, le seuil est à 70 ans quand des pathologies particulières touchent leurs patients. Pour l'État, la barrière est à 60 ans, au moment de la retraite et du déclenchement de politiques publiques spécifiques. Mais pour les marketeurs, on devient un senior à 50 ans...

Le facteur le plus important est l'âge ressenti et non pas l'âge réel. Ce décalage de perception n'est pas propre aux seniors. Selon une étude réalisée pour Lagardère Active Publicité, seuls les 20-34 ans se voient à peu près tels qu'ils sont (voir schéma ci-après). À partir de 35 ans, on se ressent plus jeune, et l'écart entre l'âge réel et l'âge perçu ne va faire que s'accroître. Ce n'est qu'au-delà de 80 ans que les gens se retrouvent en phase avec leur âge réel.

Aujourd'hui en France, un consommateur adulte sur deux a plus de 50 ans. Mais alors que l'on connaît en ce moment une forte croissance du nombre des 50-64 ans (ils sont 10,6 millions), ce mouvement va s'arrêter d'ici une vingtaine d'années. En revanche, le nombre des plus de 80 ans va continuer de croître à un rythme de plus en plus élevé (ils devraient être 6,5 millions en 2050 contre 1,9 actuellement).

D'après un article publié sur Internet par le Groupe Bayard, les seniors ne constituent pas un groupe homogène. Hervé Sauzay distingue trois générations, qui ont chacune leurs propres valeurs, ainsi que des préoccupations spécifiques qui dictent leur rapport à la consommation.



Source : Âge subjectif SIMM – Scanner 2001

Âge ressenti vs âge réel

Les seniors par tranches d'âge

Les moins de 65 ans

Ce sont les baby-boomers, la génération de la contraception, du gauchisme, du divorce, de l'épanouissement personnel... Les plus jeunes de cette génération sont encore dans une consommation plaisir et consomment comme les 40-50 ans. La famille s'éparpille, le couple se transforme, voire explose ou se recompose. Aujourd'hui, près de 20 % des 50-64 ans divorcent, ce qui explique notamment une plus grande solitude des seniors. Un chiffre est particulièrement frappant : en 2007, une Française de 60 ans sur deux vivait seule. Ce phénomène a un impact sur les modes de consommation : les seniors recherchent des produits et des services individuels. Les plus de 50 ans doivent également faire face au problème du chômage. Ainsi, 1,2 million de seniors sont exclus du monde du travail en France. Et chez ceux qui ont un emploi, huit sur dix redoutent de le perdre.

Les 65-75 ans

Cette génération a connu la guerre et les restrictions. Jeunes, ils n'ont pas vécu la libéralisation des mœurs, mais le respect de l'autorité et des institutions. À la différence des moins de 65 ans, ils ont quitté le monde du travail au sommet de leur vie professionnelle. Et ils sont désormais à un âge où leurs petits-enfants sont au centre de leur vie. Six seniors sur dix sont des grands-parents, avec quatre petits-enfants en moyenne. On peut aussi noter chez les moins de 75 ans un très fort souci de rester en forme. Ils se préoccupent plus, par exemple, de leur alimentation que les 45-60 ans et se montrent sensibles aux alicaments.