

Nielsen 100% Insight !

N°17 - Décembre 2011

EDITO Une nouvelle année touche à sa fin et le cycle des jours s'apprête à prendre un nouveau départ. Mouvement perpétuel que les acteurs économiques marquent de leurs initiatives toujours plus nombreuses.

Ainsi, les fabricants n'ont cessé de chercher LE produit qui révolutionnera le marché et leur permettra de prendre des positions nouvelles. Les idées foisonnent mais nous verrons dans ce nouveau numéro de *Nielsen 100% Insight !* que l'essentiel n'est pas là. La manière dont les entreprises se structurent autour de l'innovation est un facteur déterminant de leur réussite en la matière.

Les distributeurs ne ménagent pas non plus leurs efforts pour surprendre et s'adapter à leur clientèle. Les promotions proposant un discount à la carte - c'est-à-dire en fonction du nombre d'articles achetés - se multiplient et constituent une nouveauté majeure du paysage promotionnel de la grande distribution.

Enfin, il n'est plus à démontrer que le shopper multi-connecté est une cible qui requiert de plus en plus de créativité pour être captée. La 'ménagère de moins de 50 ans' n'y échappe pas et les tentatives d'approche sur le web se révèlent des plus pertinentes.

Bref, autant de champs d'action où les idées innovantes font qu'une année ne ressemble jamais à une autre. Aucun doute que 2012 nous promet déjà son lot de nouveautés...

Olivier Hullot,
Rédacteur en chef 100 % Insight !

Pourquoi certaines sociétés génèrent jusqu'à 6 fois plus de revenu de leurs innovations que d'autres ?

Alexandre Devineau, Manager BASES (alexandre.devineau@nielsen.com)

C'est afin de répondre à cette question que Nielsen a été sollicité par l'un des principaux groupes d'agro-alimentaire mondiaux. En analysant en détail le processus de développement des nouveaux produits dans plusieurs sociétés de grande consommation¹, Nielsen a identifié des règles qui augmentent les chances de rencontrer le succès².

Créer les conditions propices aux bonnes idées

Lorsque l'on parle d'innovation, il est essentiel d'être en mesure de produire des idées. Et ce sont les dispositifs qui laissent un maximum de champ libre aux idées nouvelles qui s'avèrent les plus pertinents.



Ainsi, il est important d'isoler la cellule dédiée au développement de nouveaux produits du reste de la structure. Les entreprises qui privilégient ces conditions génèrent 5,7% de leur chiffre d'affaires grâce à leurs innovations quand les autres n'atteignent pas 3%. En effet, lorsque la cellule de développement et les structures business telles que le marketing opérationnel ou le département commercial sont proches, les problématiques du moment prennent rapidement le dessus et nuisent au développement d'idées fondées sur une analyse approfondie des besoins du consommateur. De nombreuses sociétés

comme L'Oréal ou Danone ont ainsi fait le choix de déconnecter leurs équipes dédiées à l'innovation des équipes opérationnelles.

Il n'est également pas rare que les sociétés fassent appel à des agences dites d'«idéation³». Cela leur permet de bénéficier d'un œil extérieur favorable à la génération de nouvelles idées. La part de chiffre d'affaires réalisé par leurs innovations est en moyenne 20% supérieure à celle des autres entreprises.

La clé du succès : un processus de sélection et de développement rigoureux

Sélectionner la bonne idée, élaborer un positionnement produit, développer un produit fini : ce sont les trois composantes majeures du processus de sélection et de développement d'un nouveau produit. Bien évidemment, ce processus doit comporter un certain nombre d'étapes de validation pour maximiser les chances de succès. S'agit-il cependant de les multiplier pour s'assurer d'avoir un lancement réussi ? La réponse est clairement non ! En effet, les sociétés qui n'ont que deux ou trois étapes de

¹Source : Nielsen - Best Practices 2009 Survey & Strategic Planner, étude portant sur 24 sociétés de biens de grande consommation aux Etats-Unis

²Au sens de maximiser le revenu provenant de ses innovations

³Agences conseil proposant des méthodes et un accompagnement pour la création d'idées

validation génèrent environ 50% de revenu en plus de leurs innovations que celles qui en ont quatre ou plus. Un système de validation réduit à trois étapes pourrait consister à :

- sélectionner les idées les plus prometteuses tôt dans le processus de développement ;
- estimer le potentiel des concepts développés, notamment d'un point de vue volumétrique ;
- valider la proposition finale auprès des consommateurs juste avant le lancement.

De plus, tout système de validation gagne en efficacité dès lors que les étapes sont définies avec précision et qu'elles sont appliquées strictement. Prenons l'exemple d'une entreprise qui fixerait à 67% le score minimum à atteindre pour l'indicateur « probabilité de succès⁴ ». Tant que ce score n'est pas obtenu, la rigueur exige de retravailler la proposition, en se focalisant sur les « facteurs clés de succès » les moins bien évalués par les consommateurs.

Notons que lorsque le processus de développement et de sélection de nouveaux produits n'est pas suffisamment clair et précis, il peut être tentant d'avoir recours à une plus forte implication du senior management. Cependant, cela ne

se substitue pas à une approche structurée et bien établie.

Enfin, pour chacune des étapes de validation, il est recommandé d'utiliser la même approche méthodologique pour toutes les initiatives testées. Ce n'est qu'à cette condition que les résultats obtenus seront comparables les uns avec les autres, facilitant la prise de décision et permettant le développement d'enseignements généraux.

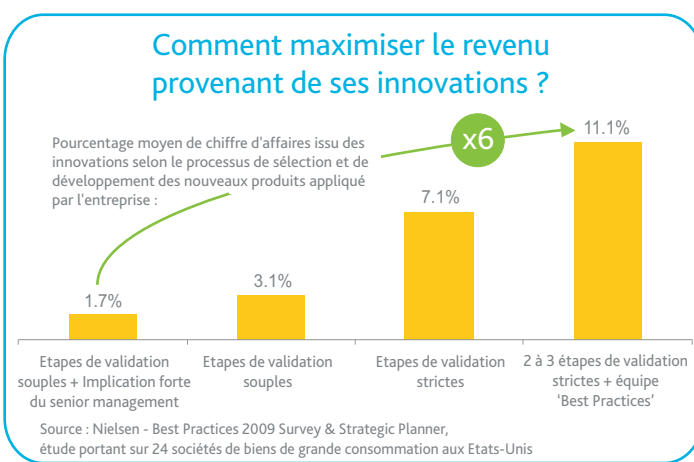
Développer une culture d'apprentissage et d'expérience

Tous les éléments évoqués jusqu'ici contribuent à créer un produit dont le potentiel n'attend plus qu'à être confirmé par la réalité du marché ! Une étape cruciale durant laquelle la montée en diffusion, l'implantation en magasin, le soutien publicitaire ou le recours à la promotion devront être savamment

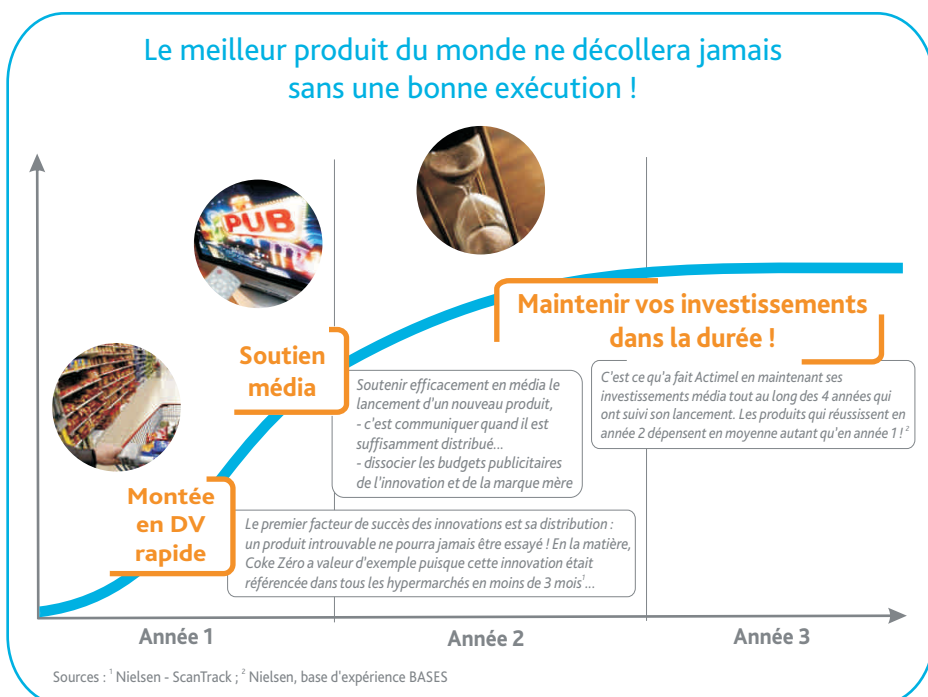
orchestrés pour que ce nouveau produit rencontre son public (cf. encadré). Mais les clés du succès ne s'arrêtent pas là ! En effet, chaque lancement constitue une expérience unique sur laquelle l'entreprise peut capitaliser en prenant le temps d'analyser et de

comprendre les raisons de ses réussites et de ses échecs. Autant d'enseignements particulièrement riches et utiles comme en témoigne Jean-Paul Manet, directeur de l'innovation chez Nestlé : « Les enseignements que nous tirons de chacun de nos lancements nous permettent de nous poser les bonnes questions au bon moment... un peu comme une 'check-list' des fondamentaux à ne pas omettre lorsque nous sommes emportés par l'enthousiasme que suscite le lancement d'un nouveau produit ! ». Les sociétés qui appliquent cette démarche de manière standardisée et systématique génèrent 7,2% de leur chiffre d'affaires grâce aux innovations contre 4,6% pour les autres. Le recours aux agences qui ont participé au développement du nouveau produit est aussi un bon moyen de ne pas négliger cette étape et constitue un gage d'objectivité dont il serait dommage de se priver : c'est du fruit de l'expérience acquise par tous que naîtront les innovations les plus remarquables de demain ! ●

⁴La « probabilité de succès » est un indicateur composite fondé sur les 12 « facteurs clés de succès » retenus dans l'approche Nielsen BASES 'Factors for Success'.



Qui doit être responsable de l'élaboration et de la bonne exécution de ce processus de sélection et de développement de nouveaux produits ? L'idéal est d'avoir en interne une structure dite de « best practices », le plus souvent globale, garantissant cohérence et objectivité.



La grande distribution parie sur la réduction progressive

Denis Buguin, Consultant Prix et Promotion

(denis.buguin@nielsen.com)

La distribution française est réputée pour sa créativité en matière de promotion. Régulièrement, des mécaniques promotionnelles apparaissent ou reviennent sur le devant de la scène. C'était le cas des remises immédiates en 2009 puis des cartes à collectionner en 2010. Cette année, c'est au tour des réductions progressives : plus vous achetez, plus la réduction est importante !

Une promotion hybride

A quelques variantes près, le principe est le suivant : -20% dès le premier article acheté, -30% pour 2 articles achetés et enfin -40% pour 3 articles achetés¹. Cela s'apparente donc à une offre hybride combinant trois des mécaniques les plus fréquentes des prospectus : une remise immédiate de 20%, un lot virtuel '2^{ème} à moitié prix' et un lot virtuel '3 pour 2', le tout avec un discount légèrement plus élevé. Si elle reste largement minoritaire par rapport aux autres mécaniques, on observe clairement une hausse de sa fréquence en 2011. Après Intermarché et surtout Carrefour Market, elle s'est invitée cette année chez Géant/Casino, Auchan, Système U et E.Leclerc. Auchan a même largement communiqué en affichage sur cette mécanique et environ 20% de ses prospectus de l'année ont intégré ce type d'offre².



Prospectus Auchan du 5 au 11 Octobre 2011

Elargir la cible consommateur

Du côté des distributeurs, cette mécanique a l'avantage d'élargir la cible touchée, du célibataire pour lequel une unité suffit à la grande famille qui ne s'effraie pas à la perspective d'acheter trois unités ou plus. L'intérêt des fabricants est similaire : les fameux PMG³ des marques ainsi que les non-consommateurs sont tous concernés par cette offre. Ceci promet aux marques de pouvoir atteindre plusieurs objectifs simultanément : d'une

¹Les remises varient quelque peu selon les enseignes et les prospectus.

²Source : Nielsen, janvier-septembre 2011

³'Petits / Moyens / Gros' : répartition des acheteurs selon leur niveau d'achat de la marque

part, le recrutement de nouveaux acheteurs mais également le développement de la consommation des acheteurs réguliers.

Finalement, encore plus de complexité...

37% des Français déclarent déjà avoir du mal à comprendre les économies réellement promises par les promotions⁴...Or, le défaut majeur de cette nouvelle mécanique est la complexité accrue qu'elle génère.

Tout d'abord, elle s'ajoute aux nombreuses mécaniques déjà

existantes. D'autant que des versions avec remises différées (Auchan, Intermarché) coexistent avec des versions avec remises immédiates (Casino, Système U) ce qui accentue encore la complexité globale pour le shopper !

De plus, si le principe semble simple et naturel, son explication requiert une multitude d'informations... la photo du produit en est souvent réduite à la portion congrue !

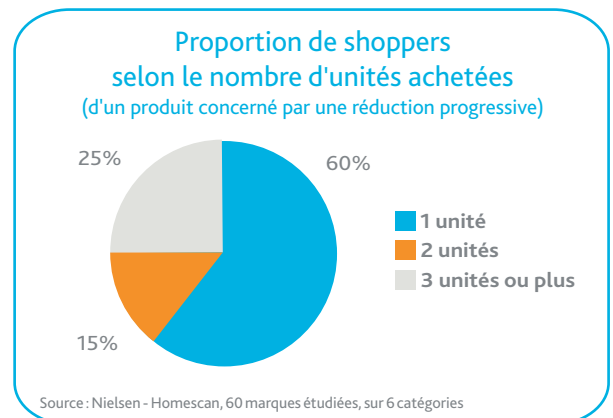
Une efficacité mitigée

Consacrons nous d'abord à l'impact sur les volumes. Dans 50% des cas étudiés⁵, la réduction progressive fait mieux que les trois mécaniques dont elle est en quelque sorte la combinaison. Par exemple, sur un lot de 2 bouteilles d'Oasis Tropical 2L, la réduction progressive a généré 33% de volumes additionnels pour la marque contre seulement 20% en moyenne pour le 'classique' lot virtuel '2^{ème} à moitié prix'⁶. Lorsqu'il s'agit de la rentabilité, on peut légitimement avoir plus de doutes. Le coût réel d'une réduction progressive est assez incertain car il dépend du nombre moyen d'unités achetées : plus les shoppers se

⁴Source : étude ECR de juin 2011 sur la perception des promotions

⁵Source : Nielsen - Scan*Pro Promo, 22 références de 5 catégories alimentaires étudiées en hypermarché

laisseront tenter par trois unités, plus les volumes seront importants mais plus le coût sera élevé !



L'analyse d'un échantillon d'offres promotionnelles proposées cette année montre que le niveau moyen de remise d'une réduction progressive était systématiquement supérieur à celui de la remise immédiate de 20%, du lot virtuel '2^{ème} à moitié prix' ou du lot virtuel '3 pour 2'⁷.

La réduction progressive semblerait donc plus coûteuse sans générer systématiquement plus de volumes additionnels. Un constat qui mérite d'être confirmé dans les prochains mois !

Stop ou encore ?

En cette fin d'année, l'intérêt semble se maintenir : E.Leclerc et Géant en ont encore fait leur une en novembre ! 2012 verra cette offre se généraliser davantage si les distributeurs en tirent un bilan positif. De leur côté, les fabricants évalueront également l'intérêt de la réduction progressive et adapteront en conséquence les produits qu'ils proposeront aux distributeurs... ce qui ne manquera pas d'influencer l'attractivité de ce type d'opération. ●

⁶Source : Nielsen - Scan*Pro Promo, impact sur les ventes volume du total de la marque dans un hypermarché moyen une semaine donnée

⁷Source : Nielsen - Homescan, % de discount total compte-tenu du taux de bénéficiaires

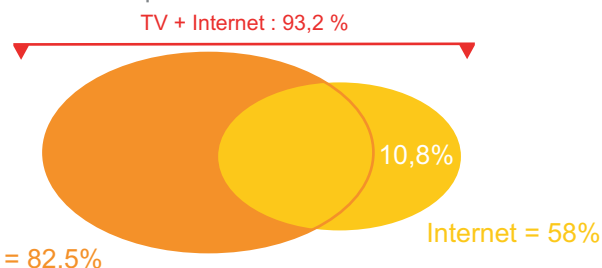
Repères : Le web au cœur du processus d'achat féminin !

Clémentine Fischer, Responsable Marketing Mix et Média, France (clementine.fischer@nielsen.com)

La 'ménagère de moins de 50 ans' reste toujours une cible traditionnelle pour le média TV mais qu'en est-il du média Internet ? Est-il toujours le média des jeunes et des hommes ? La ménagère est-elle concernée par ces nouveaux médias, comment les utilise-t-elle et quelle incidence sur ses comportements d'achat ? Quelles conséquences pour les marques et fabricants ? Google, Nielsen et Médiamétrie//NetRatings ont réalisé une étude dont nous partageons ici quelques enseignements clés¹.

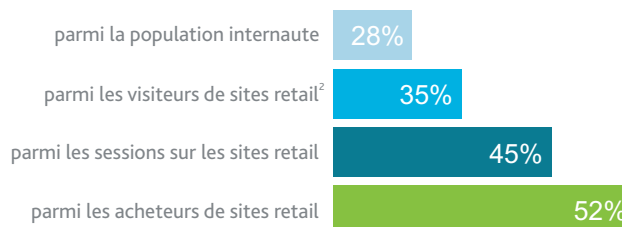
La ménagère de moins de 50 ans est connectée !

Couverture quotidienne 'Femmes 25-49 ans'



18% des femmes de 25 à 49 ans (10,8% sur 58%) fréquentant le média Internet chaque jour ne sont pas exposées au média TV sur la même journée !

% des femmes de 25 à 49 ans



Chaque mois, 79% des femmes de 25 à 49 ans visitent au moins un site retail². En moyenne, elles visitent 7,4 sites par mois et elles y passent 1h20.

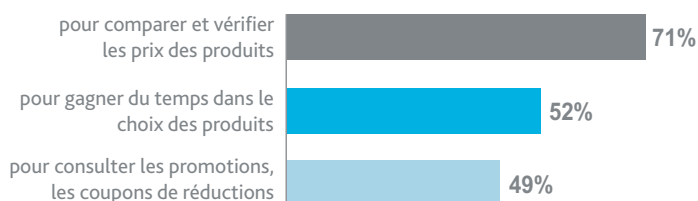
Elle prépare ses achats sur Internet

7 achats en magasin sur 10

ont été préparés sur Internet.

(tous secteurs confondus)

Elles consultent Internet avant d'acheter en magasin...



Google



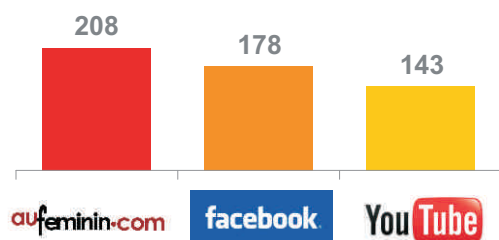
« C'est en amont du point de vente que les marques et les enseignes effectuent leur travail de conviction. Chez Google, nous appelons cela le 'Zero Moment of Truth' (ou ZMOT), une étape préliminaire décisive au cours de laquelle la consommatrice est à l'affût de conseils, d'inspiration, de gages de réassurance. Internet est aujourd'hui l'un des premiers moyen d'accès à cette information, et son influence en très forte croissance. »

Gilles Giudicelli, Research Manager, Google France

De plus en plus, ces enjeux concernent aussi les marques de grande consommation ! D'une part, les 'pure players' investissent l'alimentaire ('cdiscout.com', 'amazon.fr', 'vente-privee.com'...) et y apportent leur savoir-faire, et d'autre part, les shoppers peuvent de plus en plus facilement comparer les prix des produits sur 'quistlemoinscher.com' en France ou sur 'mysupermarket.co.uk' en Grande-Bretagne, rechercher les meilleures promotions du moment, etc.

Internet, un support de choix pour s'adresser à cette cible

Indice de fréquentation des femmes de 25 à 49 ans vs. Total population internautes



Les femmes de 25 à 49 ans se rendent quasiment deux fois plus souvent sur Facebook que la moyenne des internautes ! Au-delà de la fréquentation, il est primordial de pouvoir cibler les sites les plus en affinité avec les acheteuses d'une marque ou d'une catégorie³.

¹Sources : étude Google - Médiamétrie//NetRatings - Nielsen (Media in life - Cross Médias - Panel d'audience Internet - Baromètre FEVAD - Nielsen Homescan - Nielsen Homescan Media)
²Sites retail : enseignes de vente en ligne, spécialistes et généralistes multicanaux
³Nielsen Homescan Media permet de faire ce ciblage.

Vous souhaitez réagir à l'un de ces articles ou obtenir de plus amples informations sur leur contenu ou nos solutions ?

Vous pouvez contacter directement l'auteur de l'article en question ou bien nous écrire à : 100insight@nielsen.com