

Le
Bulletin

L'ILEC

M E N S U E L

■ L'ÉQUATION DE
L'ASSORTIMENT

MDD, LE SEUIL CRITIQUE

Par Olivier Gérardon de Vera
page 1DES PERFORMANCES
DISPARATES SELON
LA CATÉGORIE*Par Michel Dietsch*
page 5

A VOS GAMMES !

Entretien avec Cédric Ducrocq
page 6VALEUR AJOUTÉE, LA LIGNE
DE PARTAGE*Entretien avec Frédéric Pérodeau*
page 8

LE BON CHOIX

Par Philippe Breton
page 9PRIME À LA MODERNITÉ
ET À LA SIMPLICITÉ*Entretien avec Hubert de Malberbe*
page 10■ CONSOMMATION
DES MÉNAGESPOURSUITE DU REPLI
EN FEVRIER

page 11

L'ÉQUATION DE L'ASSORTIMENT

■ MDD, le seuil critique

Par Olivier Gérardon de Vera, vice-président d'IRI France

Sur un marché mature, la performance commerciale tient à la fréquentation des magasins, laquelle dépend d'une allocation avisée du linéaire. Au cœur de la problématique : l'alternative marque de fabricant ou marque d'enseigne. L'étude qu'IRI a consacrée à l'impact du développement des MDD sur la performance des marchés des produits de grande consommation fait plus qu'indiquer des pistes.

Ce n'est pas parce qu'au début du XIX^e siècle il n'y avait pas d'autre marque que celle de l'enseigne du commerçant que, deux cents ans plus tard, il faudrait ramener le consommateur à un choix réduit à la marque du magasin.

Etienne Thil, l'un des avocats de la marque de distributeur (MDD), qui compte parmi les protagonistes des « Produits libres », disait, il y a une quinzaine d'années, que le succès d'un maxidiscompteur dépendait essentiellement de son emplacement, c'est-à-dire de la possibilité que celui-ci permette au client de trouver dans les magasins voisins les marques et les variétés absentes de son maxidiscompte.

Après la parenthèse ouverte par la loi Galland et devant le spectre d'une guerre des prix renaissance entre enseignes, qui concernerait les marques, seules valeurs de référence pour les consommateurs, beaucoup des distributeurs sont tentés par le repli sur la MDD, valeur refuge.

Grâce à une offre agressive en produits premiers prix, les enseignes de grandes et moyennes surfaces (GMS) classiques ont enrayé la progression des maxidiscompteurs en 2005. Grâce à ces îlots de perte que sont les produits premiers prix, ils ont augmenté les profits tirés des MDD.

(suite page 3)

Composition

Le chariot ralentit sa course, son conducteur a l'humeur flâneuse et le goût de s'attarder. Rien ne l'en dissuade. Les produits en linéaire chantent comme les notes d'une partition. L'harmonie règne entre la basse des premiers prix et la ligne mélodique des marques, à laquelle fait écho un chœur de marques d'enseigne... Mais harmonie rêvée : des savantes considérations sur l'assortiment des linéaires réunies ici ressort un constat plus sévère. Nos auteurs, s'ils diffèrent par le registre, usent du même diapason, et pour le coup s'accordent à recommander une pause de réflexion, plutôt que de poursuivre dans la cacophonie. La note de conjoncture peut vanter la bonne tenue, globalement, du marché des biens manufacturés, du côté des produits courants la chanson sonne faux. La consommation est atone, et le cours des choses a bon dos. Les magasins ne sont pas dans le ton. Ni au temps.

Il est donc celui, observe Olivier Gérardon de Vera, d'en « *revenir à quelques idées simples* ». A la baguette de l'orphéon critique, après avoir auditionné plus de deux mille six cents ensembles concertants (on l'excusera du peu), il a repéré le bruit perturbateur, en rapportant la fréquence des achats à la structure et à l'étendue de l'assortiment. Conclusion d'une enquête à laquelle d'être plus exhaustive n'ajouterait pas grand-chose : le recours inconsidéré aux marques de distributeurs est un sérieux facteur de cacophonie.

La leçon, pour être simple, n'en est que plus forte, et Michel Dietsch, qui a prolongé avec Olivier Gérardon de Vera la même étude, la résume par ces mots : « *Dans tous les circuits de distribution, il existe un seuil au-delà duquel les marques propres deviennent contre-productives.* » « *Tout le monde tenait pour naturel que, dans un petit format, on augmente le quota des MDD, enchérit Cédric Ducroq. C'est le contraire qu'il faut faire.* » Faute de quoi, la fréquentation décline, et le courant d'affaires avec. A défaut d'accroître indéfiniment le nombre des magasins, il faut au commerçant se donner les moyens d'en augmenter la fréquentation. Autrement dit, de les rendre assez plaisants pour que le consommateur n'ait pas pour première envie, en y entrant, d'en sortir.

Le moyen d'y parvenir n'est pas si sorcier, indique Philippe Breton, si l'on se donne la peine de redéfinir « *les rôles complémentaires de tous les types de marques* ». Pour donner au chaland l'envie et les moyens de composer à sa guise sa partition personnelle, le commerçant doit commencer par refaire ses gammes. « *En fait, se moque Cédric Ducroq, tout cela est assez basique : comprendre son client, bâtir la gamme qui répond à son attente, ce n'est pas très neuf. Le seul problème, c'est qu'on ne le fait pas.* » Pour y atteindre, Frédéric Pérodeau rappelle, du point de vue du marchandiseur, quelques rudiments du solfège : « *Aux marques de distributeurs, une valeur d'usage ; aux marques nationales, une véritable valeur ajoutée.* »

La formule sonne un peu rude, mais n'impose nul pas martial. Tout l'art tient à la variation, et en fait de partition du marché, la ligne de partage entre les marques d'enseigne et les griffes de fabricants est changeante, d'une catégorie à l'autre. « *Les catégories où l'image des produits est forte et où l'innovation est fréquente semblent peu accessibles aux marques de distributeurs* », note Michel Dietsch.

Une considération complémentaire est donnée par Frédéric Pérodeau : « *La sophistication n'est plus, dans certaines catégories, la stratégie idoine.* » La complication inutile laisse trop voir le raisonnement biaisé, car qui croit-on séduire, demande en substance le délégué général de l'IFM, avec « *sept références de farine* » ? Que parier sur celui qui prétend y rouler quelqu'un ?

Et gare à la pseudo-innovation qui invente « *l'eau qui mouille* », enchérit Hubert de Malherbe. Pour l'aménageur de surfaces commerciales, la qualité de l'agencement va de pair avec celle de l'assortiment. La grande consommation ne serait pas vouée à voir sa part des dépenses devenir toujours plus petite, à condition de se revaloriser, aux yeux d'un consommateur devenu « *plus exigeant* », par la « *simplicité* » et « *l'élégance* ». Les attributs du luxe, ajoute-t-il, un brin provocant, du classique, en somme, du bon goût. Qui s'en plaindra ? C'est seulement dire qu'avec la clarté de style s'épanouit la raison qui préside à un libre choix. Près d'une décision d'achat sur deux est prise « *au dernier moment* », devant le linéaire. Avec cette « *évidence* », Olivier Gérardon de Vera rappelle que l'assortiment est double : celui du rayon, et celui du panier. Et comme, dans l'art de la composition, le chaland doit compter avec le temps – « *la première raison de fréquentation du maxidiscompte* », selon Frédéric Pérodeau –, la lisibilité devient l'exigence première. Le compositeur, devant l'embrouillamini de sa partition, fera bien de s'inspirer, à l'envers du poète, du mouvement qui déplace les lignes.

François Ebrard

Mais cette stratégie est-elle la plus opportune ? Pour en apprécier la pertinence, il faut revenir à quelques idées simples.

L'enjeu commercial majeur, pour un distributeur, réside dans sa capacité à attirer les clients vers ses magasins. Cet élément est le principal facteur de l'augmentation de son chiffre d'affaires, donc de sa part de marché, dans un parc de GMS stable.

La fréquentation des magasins par les consommateurs peut se mesurer par le nombre moyen d'actes d'achat effectués par semaine¹. Pour tenir compte de la diversité de l'offre, d'un point de vente à l'autre, ce nombre moyen est rapporté à celui des références offertes.

L'indice de fréquentation ainsi constitué est-il affecté par l'importance plus ou moins grande de l'offre en

marques propres ou produits premiers prix ? C'est à cette question que nous tentons d'apporter une réponse objective.

L'analyse croisée des performances mesurées par l'indice de fréquentation et de la part d'offre de MDD, dans l'assortiment de 2 674 magasins de GMS, livre une réponse sans ambiguïté.

Pour les supermarchés, qu'ils soient grands ou petits, le constat est sans appel. En se fondant sur un indice de fréquentation moyen de 100, on obtient (voir tableaux ci-dessous) des indices relatifs par magasins, regroupés selon l'importance de leur offre de MDD.

Offre de MDD en %	7,8 à 17,7	17,8 à 20,1	20,2 à 23,4	23,5 à 26,8	26,9 à 29,4	29,5 à 35,5	35,5 à 43,7	43,7 à 57,7
Petits supermarchés <i>(indice de fréquentation)</i>	140	110	93	92	93	88	77	79

Offre de MDD en %	10 à 16,5	16,6 à 18,8	18,9 à 20,7	20,8 à 21,7	21,8 à 23	23,1 à 24,4	24,5 à 26,7	26,8 à 47,6
Grands supermarchés <i>(indice de fréquentation)</i>	126	105	108	103	95	92	83	82

Ces indices relatifs de fréquentation montrent qu'une offre trop large de produits à marque propre est contre-productive : elle est corrélée quasi uniment à une baisse de la fréquentation.

En hypermarchés, l'analyse, parce que plus contrastée, est encore plus intéressante. Pour les petits hypermarchés (surface inférieure à de 6 000 m²), la tendance a d'abord même allure que pour les grands supermarchés (tableau ci-dessous) : les indices baissent de 121

à 87, avec l'augmentation de la part des MDD. Mais dans ceux où cette part est, en gros, supérieure à 20 %, l'indice de fréquentation remonte (à 96 et 99). Un examen plus détaillé de ce groupe de points de vente révèle qu'ils sont également ceux où le nombre total de références est le plus élevé. Ainsi, quand l'offre de MDD ne nuit pas au référencement de marques de fabricants, l'attrait des magasins reste correct, et l'effet contre-productif d'une part élevée de MDD est presque annulé.

Offre de MDD en %	13,72 à 16,62	16,63 à 17,41	17,42 à 18,22	18,23 à 18,86	18,87 à 19,61	19,62 à 20,61	20,62 à 21,65	21,66 à 29,33
Petits hypermarchés <i>(indice de fréquentation)</i>	121	108	101	94	89	87	96	99
Nombre moyen de références par magasin	2 495	2 776	2 732	2 729	2 703	2 678	2 801	3 027

Cette analyse est confirmée dans les grands hypermarchés (surface supérieure à 6 000 m²). La meilleure fréquentation (indices 125 et 116, tableau ci-dessous) concerne les magasins qui se caractérisent par le nombre global le plus élevé de références, même s'ils consacrent une part importante de leur assortiment aux MDD (environ 20 %). A cette condition, la forte présence

des MDD ne nuit pas à celle des marques de fabricants. La taille du magasin autorisant l'offre d'un nombre élevé de références, le développement de l'offre des marques propres n'est pas contre-productif – du moins jusqu'à un seuil voisin de 21 %, au-delà duquel l'indice de fréquentation retombe à un niveau inférieur à la moyenne (96).

Offre de MDD en %	11,5 à 15	15,1 à 15,9	15,9 à 16,5	16,6 à 17,3	17,4 à 18,3	18,4 à 19,7	19,8 à 20,6	20,7 à 29,3
Grands hypermarchés	84	94	88	90	108	125	116	96
Nombre moyen de références par magasin	2 850	2 350	2 975	3 062	3 200	3 500	3 600	3 500

Un juste équilibre de l'offre entre marques des fabricants et marques de distributeurs est donc indispensable à une bonne fréquentation des magasins par les consommateurs. Quand la part réservée aux MDD se traduit par une perte de lisibilité des marques de fabricants – les surfaces ne sont pas élastiques –, c'est l'ensemble de la performance des points de vente qui est affecté.

Le constat, du reste, est d'évidence, si l'on se rappelle que près de la moitié des décisions d'achat s'effectue aujourd'hui au dernier moment, face à l'offre en linéaire. Il est aisé d'imaginer le manque d'ardeur des consommateurs à fréquenter souvent un magasin où la part de l'achat d'impulsion et de plaisir est si contrariée, du fait de l'uniformité de l'offre (hormis, bien entendu, dans le cas évoqué plus haut par Etienne Thil).

Cette étude, qui porte sur l'ensemble des catégories de produits de grande consommation, aboutit à des conclusions importantes, tant pour le commerce que pour l'industrie.

Il s'agit toutefois d'un constat global, sur toutes les catégories de produits confondues. Dans la conduite d'une stratégie d'offre, il convient d'affiner l'analyse, par sous-ensembles. Ce travail a été mené. Il porte sur vingt-quatre catégories, observées pendant un an, cette fois dans un échantillon de 496 points de vente².

¹ Ventes moyennes hebdomadaires en unités, par magasin, mesurées sur trois mois.

² Cf. *infra* : « Des performances disparates selon la catégorie ».

Fiche technique

Etude conduite dans 2 674 grandes et moyennes surfaces non spécialisées à dominante alimentaire (GMS), comprenant :

- 837 petits supermarchés ;
- 932 grands supermarchés ;
- 543 petits hypermarchés ;
- 382 grands hypermarchés.

Données collectées d'avril à juin 2005, à partir des résultats hebdomadaires précisant :

- les ventes en valeur et en nombre d'unités ;
- les ventes moyennes hebdomadaires en valeur et en unité ;
- le prix moyen par unité ;
- le nombre de références.

Des performances disparates selon la catégorie

Par Michel Dietsch, professeur à l'IEP de Strasbourg

La fréquentation des magasins est très sensible aux choix d'allocation du linéaire. A la différence des marques nationales, les MDD ne peuvent progresser dans toutes les catégories de produits sans affecter négativement l'attractivité des points de vente.

La fréquentation des magasins est un objectif stratégique pour des distributeurs en forte concurrence. Les MDD ont toujours visé, sans vraiment l'atteindre, cet objectif, tant les consommateurs sont plus fidèles à leur prix qu'à l'appellation de l'enseigne¹. Mais les marques nationales concourent elles aussi très sûrement à cet objectif. Elles sont génératrices de trafic, du fait notamment de leur image et de leur caractère innovant. Une concurrence de fait existe donc entre MDD et marques nationales comme instruments du maintien ou de croissance de la fréquentation des magasins.

Jusqu'à où la place des marques de distributeurs peut-elle croître dans les rayons, sans entamer le pouvoir d'attraction des marques nationales ? C'est la question à laquelle notre étude² tente de répondre, par une analyse statistique des relations entre la fréquentation des magasins et la structure des variables d'offre.

L'étude montre clairement que l'accroissement de l'espace alloué aux références de MDD, notamment de MDD économiques, ne s'accompagne pas d'une augmentation de la fréquentation des supermarchés.

Les marques de distributeurs, économiques ou non, exercent un effet contreproductif, en moyenne, sur la fréquentation des supermarchés. Dans ce circuit, les marques nationales sont les principaux leviers du trafic. Toute réduction de l'allocation de leur espace s'accompagne d'une baisse du trafic. La raison en est que, dans un contexte où le linéaire est rare et inextensible, quand l'espace alloué aux marques nationales se restreint, il se traduit par une augmentation du nombre de références de ces marques au mètre linéaire ou, si l'on préfère, une réduction de la lisibilité de leur offre.

Or les marques nationales sont, dans ce circuit, très négativement affectées par cette réduction. De ce fait, les décisions d'allocation d'espace favorables aux MDD, même si elles entraînent une augmentation plus ou

moins forte de leurs ventes, exercent un effet indirect de sens opposé sur les ventes unitaires totales et la fréquentation des magasins, en raison de la réduction des ventes unitaires des marques nationales.

Le distributeur ne peut utiliser les MDD comme moyen d'agir sur le trafic que dans les hypermarchés. Il s'appuie, pour obtenir ce résultat, sur le fait que les ventes unitaires de ces marques progressent proportionnellement à la part d'espace allouée à leurs références. Pour autant, un effet positif de cette politique sur les ventes unitaires totales du magasin n'est pas garanti. Une plus forte présence des MDD, notamment économiques, ne s'y accompagne pas nécessairement d'une hausse de la fréquentation. Elle est même à l'origine d'un léger déclin, en moyenne, dans les plus grands hypermarchés.

Si l'on regarde les choses de plus près, on constate que la croissance de la part d'espace alloué aux références de MDD économiques s'accompagne tout d'abord, dans les petits comme dans les grands hypermarchés, d'une augmentation des ventes unitaires totales à la référence. Mais cet effet

décline ensuite, dès lors que la part de références passe un certain seuil. Il ne peut entraîner un sensible accroissement de la fréquentation que si, et uniquement si, le magasin dispose de mètres linéaires en quantité importante. Une forte présence des MDD ne s'accompagne d'une forte fréquentation que dans les très grands hypermarchés.

Si le distributeur ne dispose pas de cette surface, l'accroissement du linéaire alloué aux marques propres pénalise la lisibilité du linéaire des marques nationales et tend à contrarier leurs ventes unitaires. Cela entraîne une baisse de la fréquentation du magasin, à cause du poids relatif de ces marques dans son offre globale. L'effet négatif de l'illisibilité du linéaire des marques nationales est amplifié, en d'autres termes, par la force de ces marques.

La structure des parts de linéaire et des parts de références n'est donc pas neutre. Elle conditionne la fréquentation des magasins et la rotation des produits. Dès lors, les marges de progression des MDD demeurent extrêmement étroites. Elles sont d'abord fonction

« L'effet négatif de l'illisibilité du linéaire des marques est amplifié par la force de ces marques. »

de la surface des magasins. Il existe pour les supermarchés un niveau, en part des références, à ne pas dépasser avec les marques propres. On peut déterminer ce seuil critique à partir des résultats de l'étude. Pour les hypermarchés, la situation est un peu plus contrastée. Dans les grands hypermarchés, à surface identique, la fréquentation est plus élevée dans les magasins où la part des référence MDD est moins forte. Il existe donc aussi pour les hypermarchés un seuil critique au-delà duquel les marques propres deviennent contre-productives.

Au total, si le résultat d'une augmentation du poids des marques de distributeurs dans les supermarchés est plus qu'incertain, il existe peut-être encore une marge de progression pour les MDD dans les hypermarchés, dans certaines catégories. Mais cette progression réclame une gestion extrêmement rigoureuse de l'allocation des linéaires et des assortiments, afin de ne pas faire baisser le trafic. De plus, dans tous les circuits de distribution, il existe un seuil au-delà duquel les marques propres deviennent contre-productives, faisant diminuer la rotation totale des magasins.

Pour estimer les marges de progression des MDD, nous nous sommes intéressés à la contribution de chaque type de marque à la fréquentation totale, en rapportant sa part de ventes unitaires à sa part de références.

Les MDD ne sont plus efficaces que les marques que dans les catégories qui n'appellent pas beaucoup d'innovation.

Cet indicateur mesure l'efficacité relative de chaque type de marque. L'efficacité des marques nationales est à peu près la même d'un circuit à l'autre. Leurs ventes unitaires sont en moyenne partout proportionnelles à leur part de références, ce qui n'est pas le cas des marques de distributeurs.

L'efficacité relative des marques propres se différencie d'abord selon leur type : MDD économiques ou non. Les MDD « premium » ont une efficacité relativement forte dans les hypermarchés de toute taille, contrairement aux MDD économiques.

Ensuite, dans certaines catégories, les MDD sont réellement efficaces, et cette réussite justifie l'espace qui leur est alloué. Il arrive même que leur efficacité dépasse celle des marques nationales : les catégories concernées sont essentiellement composées de produits dont l'élaboration repose sur des techniques arrivées à maturité et qui, en général, ne demandent pas beaucoup d'innovations. Le distributeur peut en déléguer la fabrication à des PME. A l'inverse, les catégories où l'image des produits est forte et où l'innovation est fréquente semblent peu accessibles aux marques de distributeurs.

¹ Hormis dans le cas de Reflets de France.

² Etude réalisée par IRI avec les données de son panel de distributeurs, regroupant 24 catégories de produits suivies pendant plus d'un an dans 496 magasins.



À vos gammes !

Comprendre ses clients, bâtir les gammes qui lui conviennent, voilà la véritable mission du commerçant. A l'industriel, il revient d'abandonner la glorification de la marque pour un marketing authentiquement axé sur le consommateur.

Entretien avec Cédric Ducroq, cabinet Dia-Mart

Que vous inspirent les résultats de l'étude d'Olivier Gérardon de Vera ?

Cédric Ducroq : Elle apporte des éclairages stimulants, au moment où toutes les enseignes veulent pousser leurs marques propres. Ce que je lis dans les chiffres est très contrasté, entre hypermarchés et supermarchés. Dans les hypers, il n'y a pas de corrélation claire entre poids des marques de fabricants et performances commerciales : les effets d'enseigne et

de format priment les effets d'offre. On ne peut pas dire que renforcer les marques de distributeurs nuit à la performance. Dans les supermarchés, en revanche, la corrélation est indiscutable. Elle montre que, si l'on sous-expose trop les marques de fabricants, on diminue l'attrait du point de vente. L'étude tord le cou à un lieu commun, car tout le monde tenait pour naturel que, dans un petit format, où l'on doit centrer l'offre sur les cœurs de gamme et être plus large que profond, on augmente le quota des MDD. C'est le contraire qu'il faut faire, avec des marques de fabricants qui constituent le cœur des gammes, les moteurs de l'offre, dans la plupart des catégories. Instrumentaliser la marque de fabricant et ne lui donner qu'une place minoritaire dans une gamme courte répond à un autre modèle, celui du discompte, ou de ces ovnis passionnants que sont E. Leclerc Express et Simply Market.

■ *Dans quel sens, alors, faire évoluer les gammes ?*

C. D. : Ce que l'étude révèle avant tout, c'est à quel point nous ignorons comment construire des gammes efficaces. On découvre que ce que tout le monde tient pour acquis depuis dix ans est simplement faux. Cela nous renvoie au constat que dix ans de loi Galland ont terriblement dégradé la pertinence des gammes, et la compétence des enseignes comme des marques dans la construction de l'offre. On bâtit les gammes en fonction des négociations commerciales autant qu'en fonction des clients ! L'étude IFM Dia-Mart sur les gammes de PGC présentée aux dernières Journées de l'IFM faisait le même constat : celui d'un déficit dramatique de pertinence des gammes. Le premier métier d'un commerçant, c'est de décider ce qu'il doit vendre dans son magasin.

■ *La loi Dutreil permet-elle de revenir vers des comportements vertueux ?*

C. D. : J'aimerais y croire, mais je ne suis pas optimiste. Certes, la prise de conscience est réelle chez beaucoup de dirigeants, notamment dans la distribution. Mais tant que le cadre réglementaire focalisera la négociation sur les marges arrière, polluant la construction des gammes, ce sera dur de changer. Or la loi ne pousse pas à réduire les marges arrière, elle permet simplement de les déduire du seuil de revente à perte... Elle peut régler le problème des marques trop chères, mais pas celui de la pertinence de l'offre. Tant que les conditions générales de vente ne seront pas négociables et les ristournes de gamme interdites, rien ne bougera. En résistant à ces évolutions pour protéger leur pouvoir de négociation, les marques ont figé une situation qui les condamne à une inexorable érosion des volumes. Si les pratiques ne changent pas, nous allons vivre encore deux ou trois ans de purge douloureuse : les volumes continueront de stagner, voire de baisser, puisque la pertinence de l'offre restera médiocre, et les marges commerciales resteront sous pression, du fait du retour à la concurrence.

■ *Qui va en pâtir ?*

C. D. : Tout le monde. Un peu les marques, un peu les enseignes, et même les consommateurs, qui resteront pénalisés par l'inanité des pratiques commerciales. Distinguons néanmoins un gagnant : les discompteurs, dont la contre-performance récente n'annonce pas, je le crains, un reflux durable. C'est un problème

global de filière : oui, les intérêts sont et resteront divergents entre marques et enseignes. Mais dans les années qui viennent, une chose est certaine : elles perdront ou elles gagneront ensemble.

■ *Quel rôle pour les marques de fabricants, les marques de distributeurs et les premiers prix dans ce contexte ?*

C. D. : Tout dépend des catégories. Pour chacune, il faut comprendre les logiques d'achat des clients : le degré de valorisation de l'acte ; l'intérêt pour la variété et la nouveauté ; la perception de différences entre marques. Sur les marchés valorisés, d'achat d'impulsion ou à forte implication, la marque reste une composante importante pour le consommateur, à condition que la valeur ajoutée perceptible du produit soit en adéquation avec son prix. Dans les catégories plus

banalisées, le client croit peu aux différences entre grandes marques et MDD. Il n'est pas en quête d'une valeur ajoutée. Dans ce cas, les MDD voire les premiers prix peuvent devenir le cœur de l'offre. La marque de fabricant a besoin d'une promesse qui la différencie clairement pour justifier son prix. Le bon équilibre entre marques de fabricants et marques distributeurs est donc très variable. En fait, tout cela est assez

basique : comprendre son client, bâtir la gamme qui répond à son attente, ce n'est pas très neuf. Le seul problème, c'est qu'on ne le fait pas. Les industriels doivent passer d'un marketing de glorification de la marque à un marketing authentiquement respectueux du consommateur. Et les enseignes, réapprendre à faire leur métier de bâtisseur d'offre. Le retour de la croissance n'aura pas lieu sans cela.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard



**Au sommaire du prochain
numéro**

Le défi de la contrefaçon

Valeur ajoutée, la ligne de partage

Le temps où les enseignes proposaient tout à tout le monde est révolu. L'heure est à une nouvelle définition des rôles entre marques nationales et marques de distributeurs, selon le critère de la valeur ajoutée.

Entretien avec Frédéric Pérodeau, délégué général de l'Institut français du merchandising (IFM)

Existe-t-il une part optimale de marques de distributeurs dans l'assortiment des magasins, une limite au développement des « non-marques » ?

Frédéric Pérodeau : De manière générale, le seuil optimal de la MDD est déterminé par la catégorie. Moins celle-ci est impliquante aux yeux des consommateurs, plus la MDD est légitime. Il en est ainsi des produits tels que le papier aluminium, les mouchoirs ou le papier toilette, pour lesquels la valeur ajoutée de la marque nationale n'est pas clairement perçue par le consommateur. Les marques de distributeurs et les premiers prix ont, ici, non seulement leur place mais leur chance. À l'inverse, quand la valeur ajoutée est justifiée, par exemple pour les crèmes de soins capillaires, les marques nationales sont préférées.

D'après une étude réalisée l'année dernière par DiaMart pour l'IFM, portant sur la question « comment rendre de la valeur à l'assortiment de produits de grande consommation ? », on observe que, pour une recette à base de pâtes, la consommatrice achète des pâtes premier prix ou MDD, mais qu'elle choisit des lardons de grande marque, parce que ce sont eux qui donnent son goût au plat. Les recettes, elle sait les accommoder en fonction de la valeur ajoutée de chacun des produits. Les distributeurs doivent impérativement prendre en compte la maturité des consommateurs.

Ce seuil peut-il varier selon le type de magasin ? Si un grand choix est un facteur d'attraction, trop de références n'ont-elles pas des effets pervers ?

F. P. : Le seuil varie également selon le type de surface. La première raison pour laquelle les consommateurs fréquentent les grandes surfaces n'est pas le prix, variable commune à toutes les enseignes, mais la proximité et le temps passé. Le temps est la première raison de fréquentation du maxidiscompte. Plus les rayons d'une grande surface sont riches en références, donc moins lisibles, et plus le consommateur se trouve obligé de consacrer du

temps au décryptage de l'offre. Et moins il va revenir ! Le rayon jambon en est l'illustration : le nombre de références y est trop important au regard de l'attente du consommateur, qui s'en tient à trois ou quatre options, et préfère aller chez le traiteur pour un jambon de qualité. Est-il également nécessaire de lui offrir sept références de farine ? Qui, aujourd'hui, peut comprendre l'assortiment du rayon yaourt, du rayon confiture ? Les enseignes n'offrent pas aux consommateurs ce qu'ils sont venus chercher. La sophistication n'est plus, dans certaines catégories, la stratégie idoine.

La réduction des assortiments concerne-t-elle tous les produits ?

F. P. : Non, bien sûr, en particulier dans les catégories où le plaisir est primordial. Elles doivent, au contraire, proposer de la variété. Dans les produits de beauté, par exemple, le consommateur en veut toujours plus. La sortie de crise des enseignes pourrait passer par autre chose que par la seule réponse au maxidiscompte et à la « loganisation » des produits. Là où est la valeur ajoutée, là est la clé du succès, comme l'atteste Monoprix. Le prix ne doit pas être l'axe majeur de défense des enseignes face au maxidiscompte, car elles n'auront jamais le dernier mot sur ce terrain.

Les enseignes ne devraient-elles pas fonder davantage leur stratégie sur la relation avec le client pour définir un assortiment pertinent ?

F. P. : C'est plus que jamais indispensable, ainsi qu'un géomarketing. Le consommateur recherche l'individualité. On ne peut plus plaire à tout le monde, ni vendre tout à tout le monde. Les enseignes qui, aujourd'hui, affichent de bons résultats sont celles qui ont fait le choix d'un assortiment qui les singularise. Le succès des Centres Leclerc vient en particulier du fait qu'ils fédèrent 550 patrons qui sont autant de directeurs de marketing responsables de leur offre. La centralisation a fait long feu, l'heure est au géomarketing, pour bien connaître les clients et définir la cible, afin de construire un assortiment pertinent.

N'assiste-t-on pas à la fin du « distributeur » et au retour du « commerçant » ?

F. P. : Qui sont mes clients, et qui sont les gens qui devraient devenir mes clients ? Voilà les deux questions fondamentales que toutes les enseignes doivent se poser, pour redevenir de vrais commerçants et proposer

des offres spécifiques. Le non-alimentaire l'a bien compris ! Chaque enseigne – Leroy-Merlin, Castorama... – a trouvé sa place, sa particularité, en se singularisant. Les enseignes alimentaires raisonnent encore avec la vieille classification des consommateurs fondée sur les catégories socioprofessionnelles, alors qu'aujourd'hui les tribus et la composition des foyers donnent le *la*. Ikea est la seule enseigne à avoir trouvé le consommateur global, à lui vendre la même chose, à Paris, à Buenos Aires ou à Dubaï, car elle s'adresse à la même tribu, identique dans le monde entier.

Qu'attendent les consommateurs des marques nationales, des MDD ou des premiers prix ?

F. P. : Depuis la crise des steaks hachés Leclerc, parfaitement bien gérée par l'enseigne, le niveau de confiance des consommateurs à l'égard des MDD et des premiers prix est monté. Leur image s'est améliorée. L'avantage fondé sur la confiance qu'avait jusqu'alors, seule, la marque nationale est maintenant partagé. Aussi, les consommateurs attendent des marques nationales de la qualité, un bon rapport qualité-prix, et surtout de l'innovation. Aux marques de distributeurs, une valeur d'usage ; aux marques nationales, une véritable valeur ajoutée.

L'accès de la distribution au petit écran va-t-il changer la donne ?

F. P. : Le risque est qu'il soit une nouvelle occasion pour la distribution de solliciter financièrement les industriels. Car les enseignes auront-elles vraiment les moyens d'accéder au petit écran et d'y faire des campagnes de publicité, alors qu'elles ne pourront pas évoquer le prix des produits ? D'autant qu'elles y consacrent déjà un budget, en parrainant qui la météo, qui des émissions de divertissement... Les industriels, de leur côté, peuvent trouver un créneau pour du marketing associé, une marque faisant équipe avec une enseigne pour promouvoir une offre spécifique.

La loi Dutreil offre-t-elle une nouvelle chance pour un marché de nouveau concurrentiel, pour un dialogue enfin constructif entre l'industrie et le commerce ?

F. P. : La loi Dutreil va rendre les distributeurs compétents encore plus compétents et redonner de la vraie valeur au métier du commerçant, dont la vocation est de vendre des produits, et non des marges ou des remises.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard



Le bon choix

*Par Philippe Breton, PHB Consultant **

La confusion qui entoure, en France, les marques de distributeurs ne milite pas en faveur de leur montée en puissance. De surcroît, il paraît illusoire de vouloir se passer des marques nationales, sans lesquelles le client ne peut exercer un libre choix.

De nombreuses enseignes ont récemment fait part de leur intention de développer des marques de distributeurs afin de sauvegarder leurs marges, compromises par la révision de la loi Galland. Certaines se sont aventurées à pronostiquer une part de marché de 50 % en volume. Est-ce la bonne stratégie pour relancer la grande consommation et résister à la concurrence des maxidiscompteurs ? Je n'en suis pas certain. En effet, à un niveau aussi élevé, la marque de distributeur doit changer de statut et apparaître aux yeux des clients comme une marque à part entière, et pas seulement comme une copie, moins chère, des plus grandes marques. L'acquisition de ce statut s'inscrit dans une démarche structurelle et stratégique de l'enseigne, comme ont bien su le faire les marques de

distributeurs britanniques ou Décathlon avec ses marques « Passions ». La marque de distributeur assume alors de nouvelles responsabilités : elle joue un rôle de locomotive dans sa catégorie.

C'est encore loin d'être le cas, sauf exception, en France. La confusion qui y entoure les marques de distributeurs, segmentées en marques économiques, cœur de gamme et « premium », ne milite pas en faveur d'une telle montée en puissance. L'importance des marques de distributeurs reste fortement conditionnée par la taille du magasin, par la catégorie de produits et par les performances des marques nationales.

La performance d'une marque de distributeur se mesure selon trois critères : en quoi contribue-t-elle à l'amélioration des performances de la catégorie pour l'enseigne ? Comment participe-t-elle à la différenciation de l'offre du magasin et à la fidélisation des clients ? Avec quels leviers et quelles valeurs favorise-t-elle plus de proximité dans la relation avec le consommateur ?

Les derniers résultats du baromètre des marques de distributeurs publiés par *LSA* confirment la forte variation dans l'appréciation des marques, par les consommateurs, selon les catégories. En l'état, il paraît illusoire de vouloir se passer des marques nationales, voire des marques régionales, qui participent les unes et les autres à l'animation de l'offre et permettent au client d'exercer un libre choix. Trente ans après le lancement des « Produits libres », cette liberté demeure une revendication non négociable. À charge pour les enseignes de jouer leur rôle de sélectionneurs, et de proposer un choix raisonnable – car il est démontré qu'au-delà de six possibilités le choix devient aléatoire.

Les marques de distributeurs ne sont pas condamnées à occuper les seconds rôles, mais elles ne se justifient

dans l'assortiment qu'à la condition de créer de la valeur pour les consommateurs et pour les magasins, sans oublier les industriels qui les fabriquent. Question de stratégie, de moyens et de cohérence, comme Tesco en apporte la brillante démonstration depuis vingt ans. La reconstruction de l'offre, pour l'adapter aux nouveaux arbitrages des consommateurs et répondre à la concurrence de nouveaux circuits de distribution, doit remettre les consommateurs et les produits au cœur du processus commercial, en redéfinissant les rôles complémentaires de tous les types de marques.

* Auteur de : *Les marques de distributeurs ne sont pas que des copies !*
Dunod, 2004.



Prime à la modernité et à la simplicité

Loin du conformisme dans lequel s'engluait la grande distribution, le commerce de demain doit apporter plus de cohérence et de contenu à un client en quête d'évasion et de raffinement.

Entretien avec Hubert de Malherbe, président de l'agence Malherbe (architecture commerciale)

■ *Quel regard de styliste portez-vous sur les grandes surfaces ?*

Hubert de Malherbe : Le marché de masse dans le secteur alimentaire est un modèle qui, depuis les années 1960, n'a pas fondamentalement évolué, en dépit de quelques changements tactiques. Il demeure celui de nos mères. Leur époque était marquée par la frénésie d'équipement. Leurs filles ne veulent plus faire leurs courses comme elles. L'arrivée du maxidiscompte doit être appréhendée comme une attaque par défaut, en réponse à l'embourgeoisement des enseignes, qui ont multiplié les références en dépit du bon sens et des intérêts des consommateurs. Seul Leclerc a maintenu son discours militant. Nous assistons à un retour de bâton, encore que le mouvement semble s'atténuer, comme l'attestent les résultats du maxidiscompte en 2005.

■ *Pourquoi ?*

H. de M. : La réussite du commerce est fondée sur la capacité à attirer le chaland, plus que jamais nécessaire dans une société où les consommateurs sont blasés, car ils possèdent déjà l'essentiel en termes d'équipement, de loisirs ou d'alimentation. L'effort doit

donc porter sur la recréation de l'attrait des points de vente, et concerner aussi bien la manière dont on fait ses courses que les produits qu'on achète. Le modèle français de distribution manque cruellement de diversité.

■ *Quels sont les nouveaux horizons ?*

H. de M. : Nous sommes passés d'une société de consommation à une société d'émancipation, où le consommateur est devenu plus exigeant. En témoigne son inclination pour le luxe et ce qui en fait la rigueur, à savoir la simplicité et l'élégance. Les enseignes n'ont eu que des réponses tactiques à des changements structurels. Elles doivent apporter un contenu plus élitiste, tout en promouvant la réduction des coûts, qui n'est pas synonyme de maxidiscompte ou de paupérisation. Le commerce doit être résolument moderne, simple et créateur de valeur. Ce sont les trois principes qui fondent le succès d'une enseigne comme Ikea. Le commerce peut proposer des produits beaux et pas chers, comme la collection Karl Lagerfeld que distribue l'enseigne H & M. Il doit aussi revenir à plus d'humanité. Le commerce efficace est celui où les gens sont respectés, écoutés, formés et bien dirigés. Point de salut sans respect de l'homme. Deuxième règle : revenir aux origines, à la culture locale, loin de la globalisation du style, identique où que vous soyez dans le monde. Gommer la différence, c'est tuer l'attractivité commerciale. Enfin, qu'on arrête de faire de l'eau qui mouille et du feu qui brûle ! Il faut surprendre, avec une véritable innovation, sans se reposer sur des tests de consommation qui annihilent la prise de risque et conduisent au compromis.

Quelles synergies préconisez-vous entre les distributeurs et fabricants de marques, pour des assortiments plus efficaces ?

H. de M. : Aujourd'hui, les distributeurs ne font que distribuer. Leur prise de parole autour du produit est presque nulle, même s'ils montrent beaucoup de frénésie pour signer des produits à leur marque. Monoprix est le contre-exemple. Cette enseigne, sur laquelle les pronostics de survie étaient très réservés il y a une quinzaine d'années, a réussi à se singulariser en proposant un assortiment original, qui suscite l'envie.

Les marques de distributeurs doivent cesser d'être dans le sillage des marques nationales, et revendiquer une identité propre. Alors que ces marques sont chez elles dans les magasins, elle se comportent comme si elles ne l'étaient pas ! Les marques de fabricants ont aussi des efforts à faire pour réveiller le désir de consommer.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard



CONSOMMATION DES MÉNAGES

Poursuite du repli en février

Du 23 janvier au 19 février 2006, les achats des ménages (comparés à ceux de la période correspondante de 2005, effectués dans tous les formats de ventes, y compris le maxidiscounte) ont reculé de 2,2 % en valeur et de 1,8 % en volume. Le prix du panier¹ a légèrement augmenté, après une chute en tout début d'année.

Dans l'épicerie, les aliments infantiles continuent leur spectaculaire progression, de 21,1% en valeur et 21,8 % en volume. Les petits-déjeuners demeurent bien orientés en valeur, mais reculent en volume. Les plats cuisinés suivent la même tendance. Les aliments pour animaux accusent une forte chute, tant en valeur qu'en volume.

Comme lors de la période précédente, les achats de liquides reculent, en volume et en valeur, dans toutes les familles, en particulier les bières et cidres. Pour l'ensemble de la catégorie, le repli atteint 2,3 % en valeur. Les données en annuel glissant suivent la même tendance : - 1 % en valeur et - 2,1 % en volume.

Les produits frais reculent en valeur de période à période, hormis pour les fromages et le rayon traiteur. Leurs achats sont en revanche bien orientés sur douze mois.

L'entretien est toujours en fort repli, de 6,5 % en valeur et de 4,8 % en volume. Sur douze mois, ce rayon perd 2,8 % en valeur et 0,2 % en volume. La plupart des produits subissent une forte érosion, avec un recul parfois supérieur à 7 % en valeur.

Dans l'hygiène-beauté, la chute se confirme. Elle atteint 9,9 % en valeur et 6,5 % en volume. Toutes les catégories y sont en fort recul, en particulier les capillaires, et les soins et produits de beauté. Sur un an glissant, la tendance est similaire : recul de 7,5 % en valeur et de 3,8 % en volume pour l'ensemble du rayon.

Le prix du panier est en repli sur douze mois (- 0,3 %). La tendance est inégale selon les catégories : le panier de bières et cidres s'apprécie toujours en prix, de 2,3 % de période à période et de 6 % sur douze mois glissants. Les alcools suivent la même tendance, en augmentation de 3 % sur un an. Le prix du panier des aliments infantiles est toujours en progression, de 4,1 % sur douze mois. Il est stable en février.

D'autres catégories enregistrent un fort recul en prise, tels les féculents et la pâtisserie industrielle, et surtout les produits à base de papier. Le prix du panier continue de décliner en parapharmacie, mais de manière plus modeste qu'au cours des mois précédents.

Anne de Beaumont

¹ Le prix du panier résulte des choix effectués par le consommateur à partir des marques, modèles et variétés qui lui sont proposés. Il ne s'agit pas d'une simple observation des prix au niveau de l'offre, mais d'une analyse qui prend en compte le volume correspondant de la demande.

Évolution de la consommation des ménages
Deuxième période, du 23/1/2005 au 19/2/2006
et évolutions par rapport à la période correspondante de l'année antérieure

Indices Ilec - Sécodip (source : panel de consommateurs ConsoScan)

EN %	PART DE MARCHÉ EN VALEUR	VALEUR		VOLUME		PRIX DU PANIER	
		PÉRIODE À PÉRIODE	DOUZE MOIS	PÉRIODE À PÉRIODE	DOUZE MOIS	PÉRIODE À PÉRIODE	DOUZE MOIS
TOTAL MARCHÉ PGC*	100,0	-2,2	0,3	-1,8	0,9	0,1	-0,3
EPICERIE	32,7	-0,1	1,8	-1,4	0,4	1,2	0,8
PETIT DEJEUNER	5,4	1,4	3,2	-2,3	-0,1	3,8	3,3
CONFISERIE	3,7	-1,4	0,6	-3,7	-1,3	2,5	1,9
ALIMENTS POUR ANIMAUX	2,5	-3,9	2,8	-7,6	2,1	3,9	0,7
PLATS CUISINES	1,3	2,2	6,0	-2,2	2,2	4,5	3,7
FECULENTS	1,5	-6,6	-1,7	-3,9	0,8	-2,8	-2,5
AIDES A LA CUISINE	5,7	-2,8	-0,2	-5,8	0,1	3,8	0,0
CONSERVES DE LEGUMES	1,9	0,5	0,7	-2,0	-0,9	2,6	1,6
BISCUITERIE SUCREE	2,2	2,0	-1,3	2,4	-0,2	-0,4	-1,1
ALIMENTS INFANTILES	1,4	21,1	20,6	21,8	16,1	0,0	4,1
PRODUITS APERITIFS	1,5	1,0	2,5	-0,3	2,8	1,3	-0,2
PATISSERIE INDUSTRIELLE	2,2	-2,2	-1,3	0,7	1,5	-2,9	-2,8
CONSERVES DE POISSON	1,0	0,1	-2,7	0,5	-4,4	-0,5	1,7
LIQUIDES	10,0	-2,3	-1,0	-3,5	-2,1	1,2	1,1
BRSA*	3,4	-0,8	0,0	-1,0	0,5	0,2	-0,5
ALCOOLS	3,1	-2,9	-1,8	-5,8	-4,6	3,1	3,0
BIERES ET CIDRES	1,1	-5,3	0,4	-7,4	-5,2	2,3	6,0
EAUX	2,3	-2,4	-2,1	-4,1	-2,8	1,8	0,7
ENTRETIEN	9,1	-6,5	-2,8	-4,8	-0,2	-1,3	-2,2
DROGUERIE	0,8	-6,2	-8,5	-8,2	-8,8	4,8	0,6
TOTAL NETTOYANTS	1,6	-3,2	0,3	-1,4	-0,4	-1,4	0,9
PAPIER	3,6	-7,2	-1,6	-4,5	2,8	-2,8	-4,0
ARTICLES MENAGERS	1,0	-7,8	-3,4	-5,4	-1,1	-1,5	-1,8
ENTRETIEN DU LINGE	2,1	-7,4	-4,0	-6,4	-0,8	-0,9	-3,1
HYGIENE-BEAUTE	9,1	-9,9	-7,5	-6,5	-3,8	-0,1	-1,2
CAPILLAIRES	1,5	-15,6	-7,0	-13,0	-6,2	-2,9	-0,9
HYGIENE CORPORELLE	3,8	-7,6	-6,0	-4,1	-3,7	-3,1	-1,9
SOINS ET BEAUTE	2,8	-11,9	-10,4	-11,7	-8,2	-0,2	-2,4
PARAPHARMACIE	0,9	-2,6	-4,9	-7,2	-1,7	5,0	-3,3
PRODUITS FRAIS LS*	39,1	-0,8	2,4	0,1	3,5	-0,8	-0,9
ULTRAFRAIS	8,4	-1,2	-0,4	-0,9	0,3	-0,3	-0,6
BEURRE CEUPS LAIT	6,5	-1,9	-0,8	-2,3	-0,6	0,5	-0,2
SURGELES	7,2	-1,2	3,0	-0,3	3,7	-1,0	-0,6
CHARCUTERIE	5,3	-1,9	4,4	0,9	5,8	-2,8	-1,3
TRATTEUR	4,8	0,5	6,9	4,1	10,4	-3,1	-3,1
FROMAGES	6,0	1,3	3,7	1,1	3,9	0,2	-0,2
SAURISSERIE ET POISSON	1,1	0,8	4,5	-1,3	7,2	2,0	-2,4

* PGC : produits de grande consommation - BRSA : boissons rafraîchissantes sans alcool - LS : libre service (produits frais préemballés)



Directeur de la publication : Dominique de GRAMONT - Editeur : TRADEMARK RIDE - Rédacteur en chef : Jean WATIN-AUGOUARD
 Secrétariat de rédaction : François EHRARD - Maquette et mise en pages : GRAPHI PAGE (01.39.72.20.28) - E-mail : ividalie@wanadoo.fr
 Contact : francois.ehrard@ilec.asso.fr (01.45.00.93.88) - TRADEMARK RIDE - 93, rue de la Santé 75013 Paris - Tél : 01 45 89 67 36 Fax : 01 45 89 78 74
 www.trademarkride.com - Imprimé par : RAS - 6, avenue des Tissonvilliers - 95400 Villiers-le-Bel

www.ilec.asso.fr

Reproduction interdite sauf accord spécial

