Distribution

Thierry Coloigner, Guy Woelfel

▶ **To cite this version:**

Thierry Coloigner, Guy Woelfel. Distribution. Sciences de l'Homme et Société. 1999. hal-01909749

HAL Id: hal-01909749
https://minesparis-psl.hal.science/hal-01909749

Submitted on 31 Oct 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Thierry COLOIGNER
Guy WOELFEL

ÉCOLE NATIONALE
SUPÉRIEURE DES
MINES
BIBLIOTHÈQUE
IE 1 [413]

Distribution : les producteurs cherchent leurs marques

Consultation
sur place

Ecole des Mines de Paris
Corps techniques de l'Etat

[1999]

Table des matières

I. Les enjeux de la distribution. 9

I.1. Qu'est-ce que la distribution? 9

I.2. Des enjeux qui dépassent le prix d'échange 10

I.2.1. La couverture du marché 10

I.2.2. Le contact avec le consommateur final 11

I.3. Des acteurs aux logiques différentes 12

II. Des intermédiaires devenus incontournables 14

II.1. Une domination indiscutable 14

II.2. La genèse des grands distributeurs 16

II.3. Un rempart entre industriels et consommateur final 17

III. Un environnement qui change 19

III.1. Le législateur s'intéresse de près aux distributeurs 19

III.1.1. La loi Raffarin annonce la fin de l'extension des grandes surfaces 19

III.1.2. La loi Galland : comment règlementer les prix 22

III.2. Les distributeurs contre-attaquent 24

III.2.1. L'accélération de l'ouverture de sites à l'international 24

III.2.2. La course à la taille critique 25

III.2.3. La recherche de nouveaux débouchés 26

III.2.4. Le renforcement des marques de distributeurs 27

III.2.5. L'hypermarché se cherche un nouveau modèle 32

III.3. Une chance à saisir pour les industriels 34

IV. La reconquête du marché 36

IV.1. Cultiver les liens avec les consommateurs 37

IV.2. S'appuyer sur la force de sa marque 38

IV.3. L'innovation, agitateur du marché 40

IV.4. Le nouveau rôle des commerciaux 41

IV.5. Multiplier les axes de croissance 44

IV.5.1.Une consommation morcelée 44

IV.5.2. Savoir adapter sa distribution: l'exemple de la téléphonie mobile 45

IV.5.3. Développer les réseaux prescripteurs : l'exemple du hors-domicile dans l'industrie alimentaire 47

IV.5.4. La vente directe 49

V. De la confrontation à la coopération 53

V.1. Le trade marketing, ou chaque distributeur est un client 53

V.1.1. De la MDD au PDD 54

V.1.2. Les distributeurs doivent apprendre à vendre 55

V.1.3. Le géomarketing, ou l'art de réinventer la proximité 57

V.2. L'ECR : une réponse catégorique 58
V.2.1. Une logique de collaboration tournée vers le consommateur 58
V.2.2. De nombreux freins à ce type d'approche 61
V.3. Vers une collaboration mondiale ? 63
VI. Un dialogue encore difficile *65*

Remerciements

Nous tenons à remercier les divers interlocuteurs qui ont permis par leurs divers témoignages d'enrichir notre travail et d'alimenter notre réflexion.

Nous exprimons notre gratitude à la société Moulinex qui a bien voulu nous ouvrir ses portes et servir en partie de cadre à notre étude.

Nous remercions enfin Mme Frédérique Pallez qui a bien voulu encadrer ce mémoire.

Résumé

Progressivement, les industriels de la grande consommation ont abandonné le terrain de la distribution, confiant à d'autres la responsabilité de traiter avec le consommateur final. Ils se sont reposés sur des grands distributeurs, qui dynamisaient le marché, stimulaient la demande globale en ouvrant toujours plus de magasins et en touchant un public toujours croissant. Les industriels ont donc eu accès à moindre coût à un consommateur dont la soif de consommer grandissait. Le prix à payer pour ne pas avoir à s'occuper de cette tâche aura été la perte du lien effectif avec le consommateur final.

Mais, aujourd'hui, avec l'effondrement du modèle de croissance de la grande distribution en France, les industriels prennent conscience de leur part de responsabilité dans l'acte de vente. En effet, contraints par la loi Raffarin, les grands distributeurs stoppent l'ouverture de sites en France et recherchent des relais des croissance. De fait, ils n'assurent plus la responsabilité de la croissance de la demande globale sur les produits classiques, mais cherchent à se différencier de la concurrence par d'autres moyens. Ils se concentrent, développent leurs marques propres, de nouveaux services, de nouveaux produits, et partent à l'assaut de l'international.

La relation producteur/distributeur qui fonctionnait sur un modèle de croissance de la demande globale est bel et bien enterrée. Dès lors, pour ne pas être réduits à la simple fonction de fabricants et de sous-traitants de la grande distribution, les industriels essayent progressivement de reprendre en main une partie de la responsabilité de l'acte de vente. Ils renouent des liens avec le consommateur, avec le terrain, en s'appuyant sur la force de leur marque, en innovant, en confiant de nouvelles missions aux commerciaux et en développant des canaux de distribution parallèles.

De plus, après des années de guerre froide, où les industriels se demandaient comment ils pourraient faire pour se passer d'un partenaire qui devenait de plus en plus gros, ils essayent d'utiliser toute la connaissance accumulée sur les catégories de produits, sur les marques, sur la gestion de l'image pour développer des relations nouvelles avec les acteurs de la distribution. Ils tentent de prendre en compte la spécificité de chaque distributeur pour lui proposer une offre adaptée, et établir des relations nouvelles pour l'aider à mieux former ses vendeurs ou mieux gérer ses catégories de produits.

Il nous semble qu'aujourd'hui, chaque partenaire fait un effort pour mieux comprendre l'autre. Distributeurs et industriels ont trouvé un objectif commun : séduire le consommateur. Ils commencent à parler le même langage, et se sont orientés sur la voie de la collaboration. Mais une fois le consommateur séduit, la manière d'exploiter cette relation au client sera vraisemblablement sources de nouveaux conflits.

Introduction

La distribution semble aujourd'hui dépositaire d'un pouvoir colossal. Les entreprises ne cessent d'alerter les pouvoirs publics, elles dénoncent leurs attitudes opprimantes. Les distributeurs sont accusés de détruire des emplois. L'idée généralement admise est que ce combat ressemble à celui de David contre Goliath.

Quoi qu'il en soit, le consommateur, lui, semble se satisfaire de ce système de distribution. Les distributeurs ont permis le développement d'un commerce de masse et c'est aujourd'hui l'une des plus belles réussites françaises du moment. Ce qui démontre que les ingénieurs n'ont pas le monopole des grands succès.

Cette étude tente de se mettre à la place de l'industriel, David, face au distributeur, Goliath, afin de mieux comprendre comment se posent aujourd'hui pour un industriel les problèmes de distribution. Quels sont les enjeux de la distribution? Qui sont ses interlocuteurs? Comment distribuer au mieux ses produits? Est-il complètement dépendant des distributeurs?

Le champ des possibles en matière de distribution est immense. Il fallait faire un choix. Nous avons décidé de nous intéresser aux produits de grande consommation. C'est en effet dans ce secteur que les tensions entre industriels et distributeurs sont les plus fortes, que leurs relations sont les plus complexes. La distribution donne accès à un marché gigantesque et est destinée à un client délicat et volage, le particulier.

Mais la problématique de la distribution est fort différente selon que l'industriel possède une marque ou bien n'est qu'un simple fournisseur de moyens de production. Dans ce dernier cas, les problèmes de distribution sont, du point de vue de l'industriel, limités à une relation avec son client, le distributeur. La notion de consommateur final lui échappe complètement. Nous avons donc décidé de nous intéresser aux industriels de produits de marque.

La première partie (Chapitres I et II) cherche à expliquer les enjeux de la distribution pour les industriels, qui doivent traiter avec les acteurs incontournables que sont les distributeurs.

La deuxième partie (Chapitre III) décrit le changement récent dans le paysage de la distribution et les implications pour les industriels.

Dans ce nouveau contexte, les industriels sont en mesure de jouer un rôle moteur et d'être offensifs. Nous allons voir comment ces derniers réagissent, premièrement en partant à la reconquête du marché (Chapitre IV) et deuxièmement en s'engageant sur la voie de la coopération avec les distributeurs (Chapitre V), pour servir ensemble le consommateur final.

Nous verrons enfin qu'en dépit de ce nouvel intérêt, partagé par les deux acteurs, que le dialogue reste encore difficile (Chapitre VI).

Notre travail s'est nourri de nos divers entretiens avec des responsables des sociétés Moulinex, Danone, Procter&Gamble, Philips, Orangina, UNIMIE, PPR, Redcats, Bouygues Télécom, Promodès et Darty. Nous avons rencontré un certain nombre de chefs de rayon et responsables de grandes enseignes durant plusieurs journées sur le terrain en compagnie de commerciaux : Leclerc, Conforama, Darty, Continent, Auchan, Boulanger.

Nous avons également rencontré plusieurs chercheurs et consultants travaillant sur des problématiques de distribution.

Enfin, notre réflexion s'est enrichie de la lecture d'un certain nombre d'ouvrages ou d'articles, dont les plus importants à nos yeux sont consignés en annexe de ce document.

I. Les enjeux de la distribution.

Les industriels sont certes des producteurs. Mais pour dépasser le simple statut de fabricant, ils doivent s'intéresser à la distribution de leurs produits. Nous en présentons ici les principaux enjeux.

I.1. Qu'est-ce que la distribution?

Le congrès de la chambre Internationale de Washington de 1931 donne de la distribution la définition suivante: "*c'est l'ensemble des opérations et activités qui s'exercent entre la production des marchandises dans la forme définitive qu'elles ont pour être mises en circulation, et le moment où il est pris livraison par les consommateurs*".

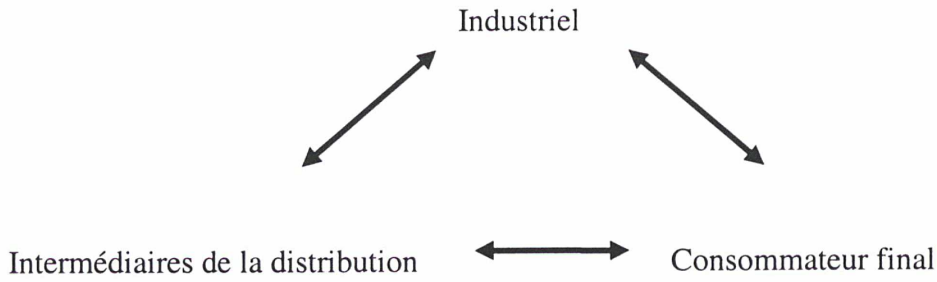
La distribution met en scène les différents acteurs du marché:

- l'industriel, fournisseur d'un produit manufacturé, voire plus largement d'un service dont un objet est l'un des supports, englobant ainsi des industries telles que la téléphonie mobile;

- le consommateur final, dernier acheteur et utilisateur in fine du produit et du service associé à ce produit;

- les intermédiaires de la distribution qui achètent les produits manufacturés aux industriels et ont pour mission de les diffuser et de les offrir aux consommateurs potentiels.

Ces trois entités forment les sommets d'un triangle dont les côtés symbolisent les relations entre ces différents intervenants.



Ce marché, comme le définit JC Thoenig, chercheur au GAPP, à l'université Paris I, peut être considéré comme un réseaux d'acteurs ayant entre eux des relations à la fois conflictuelles, - leurs intérêts sont opposés soit comme concurrents, soit comme interlocuteurs dans la négociation sur le prix d'un échange -, et de coopération.

Nous nous intéresserons dans toute la suite du texte aux relations entre les industriels et les intermédiaires de la distribution, qui s'orientent, à notre avis, de plus en plus vers la coopération.

I.2. Des enjeux qui dépassent le prix d'échange

Il est faux de croire que les enjeux se réduisent à la simple négociation du prix d'échange à la fois entre l'industriel et l'intermédiaire de la distribution, ainsi qu'entre ce même intermédiaire de la distribution et le consommateur final.

Les enjeux de la distribution sont essentiellement d'une part la couverture du marché et d'autre part le contact avec le consommateur final

I.2.1. La couverture du marché

La couverture du marché est l'expression même de la stratégie de l'entreprise et du positionnement des objets qu'elle produit. Il s'agit d'offrir aux acheteurs potentiels le produit de l'entreprise. Le choix des modes de distribution, imposés ou librement sélectionnés, sera l'expression de cette stratégie.

On distingue ainsi:

- la *distribution intensive*, correspondant pour l'entreprise à la recherche du plus grand nombre de points de vente et d'un chiffre d'affaires élevé;

- la *distribution sélective*, qui fait appel à un nombre plus restreint de distributeurs. Ces intermédiaires sont souvent d'une taille conséquente, et à même d'offrir une grande compétence technique et une qualité de service. La couverture du marché est donc plus limitée mais ces intermédiaires sont souvent de grands acteurs du marché comme par exemple les grandes surfaces ou les magasins spécialisés tels que Darty;

- *la distribution exclusive*, qui est la forme extrême de la distribution sélective. Le franchisage est une des formes que revêt la distribution sélective. Des accords d'exclusivité géographique lient l'industriel et le distributeur. Cette dernière forme de distribution est caractéristique par exemple du secteur du luxe.

Les produits auxquels nous avons décidé de nous intéresser, c'est-à-dire les produits de grande consommation, nécessitent la mise en place d'une distribution intensive lorsqu'il s'agit de produits d'achat courant, de base ou d'impulsion, ou bien d'une distribution sélective lorsqu'il s'agit de produits d'achat plus réfléchi.

I.2.2. Le contact avec le consommateur final

Le contact avec le consommateur final est l'autre enjeu essentiel de la distribution : il y a en effet un double flux d'information, montant et descendant, entre le consommateur final et l'industriel ou le distributeur.

D'une part de l'information est donnée à ce consommateur final. Elle concerne le produit. Sur la base de cette information se construit une image de ce produit dans l'esprit du client qui sera essentielle pour le déclenchement de la vente, l'adéquation du produit aux besoins du consommateur, et la construction directe d'une fidélité à la marque du produit. On comprend donc que l'information qui sera délivrée au

consommateur final par le biais de la promotion, du conseil des vendeurs, du positionnement du produit dans les magasins satisfera ou non l'un ou les deux acteurs.

D'autre part ce client exprime ses attentes, ses déceptions, ses griefs, aidant ainsi les acteurs amont à mieux comprendre les succès et les échecs des produits. Tous les achats du consommateur peuvent être analysés pour anticiper ses achats futurs, lui proposer de nouveaux produits. Le contrôle des informations ayant trait aux actes d'achat des consommateurs permettra de développer et de fournir des produits adaptés à leurs attentes. C'est ainsi que de nombreux projets existent pour traiter l'information en sortie de caisse. Vous consommez du café, on vous offre un ticket réduction pour acheter du chocolat.

Le contrôle de ce flux d'information est un enjeu essentiel et une source de conflits entre les intermédiaires de la distribution et les industriels.

I.3. Des acteurs aux logiques différentes

Fondamentalement les distributeurs et les industriels sont mus par des logiques fort différentes.

L'industriel cherche à développer la fidélité à la marque, à distribuer le maximum de ses produits et à réaliser le meilleur chiffre d'affaires. Ce sont les objectifs principaux des commerciaux, qui cherchent à référencer un maximum de produits localement, et bien sûr à favoriser la vente de leurs produits dans les différents magasins .

Le distributeur cherche à développer une fidélité à l'enseigne et à distribuer les produits que son client, le consommateur final, réclame. Il ne raisonne pas en terme de marques mais de produits. Le distributeur doit offrir la plus grande variété de produits. Les produits de marques sont des produits d'appel et participent de la stratégie d'une offre diversifiée pour une même produit. Le distributeur ne pense que marges, rotations de stocks et flux de trésorerie.

Ainsi lors d'une de nos visites avec une commerciale, un chef de rayon d'une grande enseigne voulait absolument nous montrer combien ses stocks étaient bien tenus, alors

que son rayon était très désordonné. Il est principalement jugé sur ses stocks, ce qui explique l'ordre de ses priorités.

Ces logiques différentes ont conduit irrémédiablement à des conflits. L'accès au linéaire, et en conséquence les référencements, sont une source de tension entre les industriels et les distributeurs. Alors que l'industriel souhaite placer l'ensemble des produits de sa marque dans les rayons du distributeur, ce dernier acceptera ceux que réclame son client, le consommateur final. La relation entre les intermédiaires de la distribution et les industriels est donc difficile, d'autant plus que le rapport de force entre ceux-ci est déséquilibré, les intermédiaires de la distribution ayant l'avantage sur les industriels. La relation devient menaçante pour les industriels et les conflits d'intérêts n'en sont que plus exacerbés.

II. Des intermédiaires devenus incontournables

Nous allons voir que les conflits qui peuvent éclater entre les industriels et les distributeurs sont d'autant plus problématiques pour les premiers que la domination des distributeurs dans l'accès au marché est incontestable

II.1. Une domination indiscutable

Pour se rendre compte du caractère incontournable de certains intermédiaires de la distribution, qui sont devenus à ce titre des interlocuteurs obligés des industriels, il nous semble nécessaire d'évoquer quelques chiffres marquants.

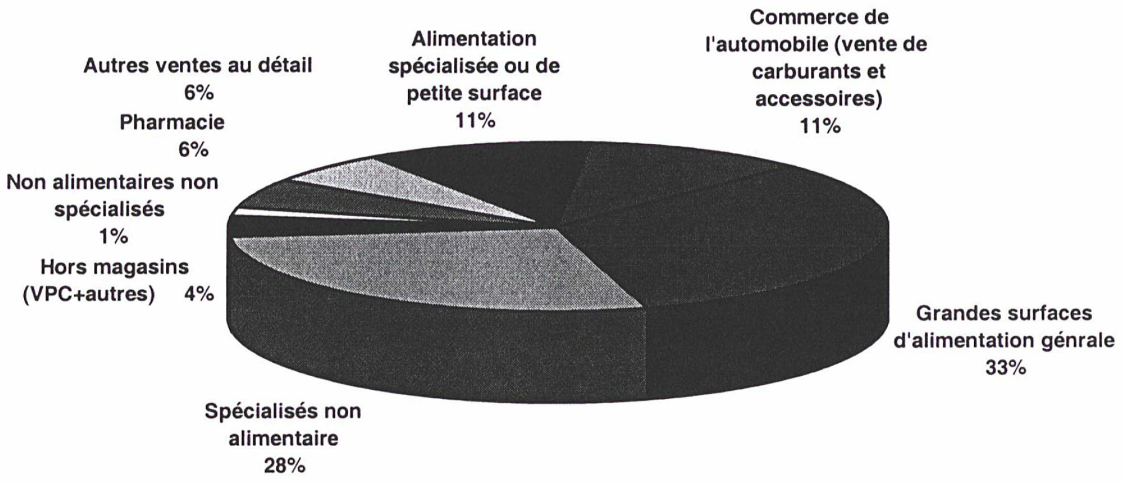
Pour Moulinex, aujourd'hui, 60% de son C.A provient des hypers, 30% des grands distributeurs, c'est-à-dire des magasins spécialisés. 85% du C.A est réalisé avec 10 clients.

Les hypermarchés représentaient 20,2% des achats des ménages, les supermarchés 12,9%, en France en 1995 (source Le Monde Initiatives).

La part des grandes surfaces dans l'alimentaire a été de 59% en 1997 en France.

D'une façon générale on peut constater la concentration des formes de vente, la vente étant essentiellement aux mains de la grande distribution, hypermarchés et magasins spécialisés.

Part de marché par forme de vente



Source Insee - Compte de commerce 1997

Les résultats de Wal-Mart, géant américain de la grande distribution (en milliards de $, exercice clos en janvier) sont évocateurs du succès de la grande distribution.

	1996	*1997*	*1998*	*1999*
Chiffre d'affaires	93,6	104,8	117,9	137,6
Résultat net	2,74	3,06	3,53	4,43

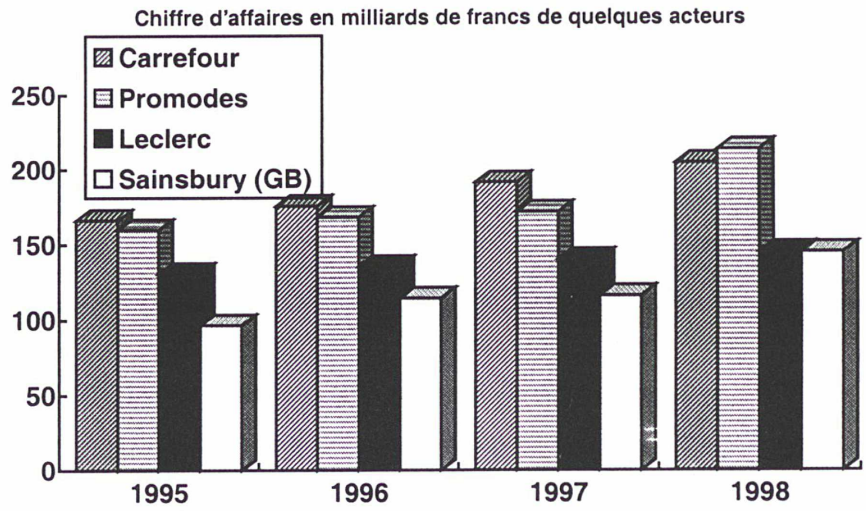
Source Bloomberg, Wal-Mart

Un chiffre prouve le déséquilibre de la relation entre les industriels et les distributeurs: un distributeur pèse en moyenne 10% du C.A de Procter&Gamble quand Procter&Gamble ne représente que 1% du C.A de ce distributeur.

II.2. La genèse des grands distributeurs

Les distributeurs ont été un des instruments de la croissance du marché des années d'après guerre.

Les premiers hypermarchés sont apparus au début des années soixante, accompagnant la croissance de la demande. Il était alors nécessaire pour les industriels d'étendre rapidement les points de ventes et l'offre faite aux consommateurs. Cette tâche a été totalement dévolue aux intermédiaires de la distribution. Pour se développer, ces derniers ont mis en œuvre des politiques drastiques de surveillance des coûts, se finançant grâce à la trésorerie résultant des délais de paiements imposés aux fournisseurs, ainsi que grâce à une politique logistique rigoureuse.



Source: Fédération du commerce et de la distribution

Les producteurs y ont vu un moyen de financer à moindre frais le développement de réseaux de distribution qui permettaient d'accompagner la croissance de la demande. Ils ont profité de points de vente avec des taux de rotations considérables, touchant un large public. Nombre de ces producteurs ont fondé leur espoir sur la force de la marque qui aide à vendre ces produits et à les rendre incontournables aux yeux du consommateur final et donc du distributeur. Des groupes comme Danone ont bâti leur développement sur la grande distribution.

La grande distribution, du fait de son succès, a modifié le jeu concurrentiel entre les industriels, et a donc fait des victimes. Au-delà des levées de boucliers qu'a entraînées la

disparition d'un certain nombre d'entreprises, certains industriels ont certainement apprécié le fait que les concurrents les plus faibles disparaissent. Ainsi dans le petit électroménager, la grande distribution a facilité la concentration du secteur. Les marques d'entrée de gamme ayant fait le pari de la grande distribution, ont profité du formidable effet de levier de la distribution sur leurs ventes. Celles qui n'avaient pas fait ce pari se sont retrouvées en grande difficulté et sont devenues des proies faciles à racheter.

Lorsqu'on demande aux industriels pourquoi ils ont laissé à d'autres le soin de distribuer, leur première réponse, unanime, est que la distribution n'est pas leur métier et qu'ils l'ont certainement négligée. Ce métier était simplement vu comme un métier de grossistes et d'épiciers; bref, un métier sans noblesse. D'ailleurs cette profession souffre encore aujourd'hui d'un déficit d'image, celle d'un métier se réduisant à déplacer des palettes et remplir des linéaires. Il faut être confronté aux réalités industrielles pour comprendre l'apport de la grande distribution et se décider parfois à "passer à l'ennemi".

II.3. Un rempart entre industriels et consommateur final

Ces distributeurs sont devenus des acteurs incontournables et constituent une véritable rempart entre les industriels et les consommateurs. Les industriels sont forcés de s'y intéresser et n'ont guère le choix de leur distribution. Certes, les industriels continuent à dialoguer avec les consommateurs grâce à la promotion mais le lien effectif entre le client final et le producteur est rompu. Ce consommateur n'est pas le consommateur tel que tente de l'appréhender le marketing, mais celui qui achète effectivement le produit.

Il se produit donc un décalage physique avec le marché, qui est à la fois temporel et géographique.

Il devient ainsi difficile de connaître l'impact de promotions par points de vente lorsque toutes les livraisons sont faites à des centrales.

Les producteurs sont alors plus difficilement préparés aux retournements de tendance et aux nouvelles demandes des clients.

Fournisseurs et distributeurs entrent davantage en compétition. Cette évolution, largement entamée dans l'alimentaire, s'étend à la distribution spécialisée. Les distributeurs deviennent des producteurs dans le secteur de l'habillement, les articles de sport. Ils envahissent le marché avec leurs marques propres, parfois quasiment exclusivement, comme par exemple Marks & Spencer. Les intermédiaires de la distribution viennent chasser sur les terres des producteurs. En plus d'être des clients difficiles, ils deviennent des concurrents féroces.

Les industriels sont pris au piège, encerclés par des distributeurs à la fois clients et concurrents. Les industriels sont forcés de s'intéresser à leur distribution et n'ont guère le choix des canaux.

III. Un environnement qui change

La situation du « je t'aime, moi non plus », entre producteur et distributeur, qui prévalait dans les années 70 et les années 80 fonctionnait lorsque l'un comme l'autre basaient leur développement sur la hausse de la demande globale. Ils tiraient tous deux croissance et profits de la soif de consommer d'un consommateur à qui l'on proposait des produits nouveaux à bas prix. Le marché se développait alors que les grands distributeurs ouvraient toujours plus de magasins et touchaient un public toujours croissant. La stratégie de développement de la distribution française était claire : multiplier les points de ventes, ouvrir des magasins de plus en plus grands et offrir des produits de marques moins chers au consommateur. Avec les lois Raffarin et Galland, c'est tout le modèle de développement de la grande distribution qui s'effondre.

La loi Raffarin, règlementant l'ouverture de points de vente, porte un coup d'arrêt à la croissance du nombre de supermarchés et hypermarchés. La loi Galland, s'attaquant à la revente à perte, supprime le principal outil de différentiation jusque là utilisé par les distributeurs : des produits de marques à prix cassés moins chers que la concurrence. Les grands distributeurs français se sont donc retrouvés dans l'obligation de réagir rapidement à un environnement qui changeait et qui mettait à mal leur stratégie de développement.

La réponse ne tarda pas : renforcement des marques de distributeur, internationalisation, offre de nouveaux services et de nouveaux produits. Ce n'est pas celle que les industriels espéraient.

III.1. Le législateur s'intéresse de près aux distributeurs

III.1.1. La loi Raffarin annonce la fin de l'extension des grandes surfaces

La loi Raffarin du 5 juillet 1996 soumet à autorisation l'ouverture des surfaces de vente de plus de 300 m². En pratique, il s'agit bel et bien du gel de toute nouvelle

implantation. Elle intervient au terme de vingt ans d'évolution d'une législation de plus en plus restrictive en matière d'urbanisme commercial. Elle remplace la loi Royer du 27 décembre 1973 qui règlementait toute ouverture de magasin dont la surface de vente dépassait 1 500 m² (1 000 m² dans les villes de moins de 40 000 habitants). Elle est née de la volonté affichée des pouvoirs publics de limiter un mouvement d'extension de la grande distribution entamé dans les années 1980 afin de préserver un certain équilibre entre les différentes formes de commerce et surtout d'essayer d'enrayer les pertes d'emploi dans le commerce de proximité.

Nous ne nous hasarderons pas à faire le bilan en termes d'emplois de cette loi, et donc à juger la réussite du législateur en la matière, mais ce qui est certain c'est que cette loi stoppe net la croissance sur le territoire français des grands distributeurs. La logique de développement dans l'hexagone s'en trouve fortement modifiée. En effet, pour chacun des acteurs de la distribution, il ne s'agira plus de croître par l'augmentation du nombre de supermarchés, mais par l'amélioration de la part de marché dans un univers figé. La concurrence entre les différents acteurs se transporte donc sur un autre terrain. Il ne s'agit plus d'ouvrir des sites plus vite que les autres, mais d'avoir un concept différent, plus attractif. La concurrence en est exacerbée.

Elle est encore intensifiée par la concurrence du hard discount, qui continue à se développer et à gagner des parts de marché. En effet, avec des surfaces de ventes souvent inférieures à 300 m², cette forme de distribution échappe à la loi Raffarin. Ces magasins entrepôts à prix cassés, au service minimal et à très forte proportion de marques propres concurrencent directement les grands distributeurs sur le prix de vente des produits. Il s'agit quasiment d'un retour aux sources de la distribution de masse en France, puisque surface de vente mise à part, les hards discounters ressemblent un peu aux premiers supermarchés. Ils sont dans une logique de prix les plus bas possibles, et ont même poussé ce concept à son paroxysme. Toute économie est bonne à prendre : pas de paiement par carte bleue, pas de sacs pour emballer les produits, des produits présentés en vrac, à peine déballés de leurs cartons de sur-emballage, sans efforts de présentation... Les grandes marques nationales sont en général absentes de ces surfaces, remplacées par des marques propres, moins chères et de qualité médiocre, inférieures à celles des grands distributeurs traditionnels. Les leaders sur le marché sont les allemands Aldi et Lidl, mais les français Ed (groupe Carrefour), Franprix et Leader Price (groupe Casino) sont également présents.

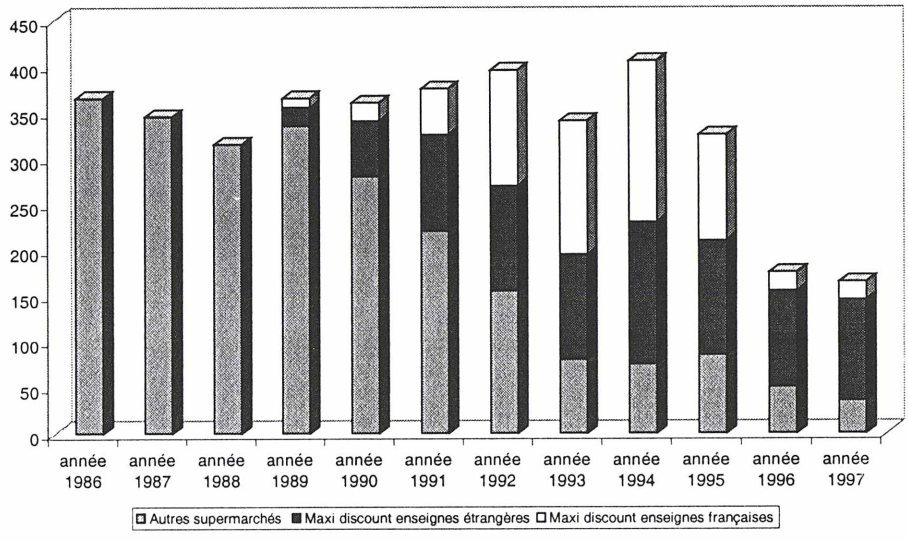
Ils occupent en fait un pan du marché que la grande distribution a peu à peu abandonné. En effet, elle a progressivement monté en gamme, proposant des produits de meilleure qualité, plus sophistiqués, offrant des services toujours plus nombreux. Elle a

soigné la présentation de ses linéaires, l'aspect de ses magasins, amélioré l'ambiance générale pour qu'acheter reste un plaisir. Mais tout ceci a un coût, et le segment qu'elle a abandonné a été occupé par d'autres.

Avec l'interdiction d'ouvrir de nouveaux sites et la concurrence du hard discount, le coup porté par les pouvoirs publics à la grande distribution est violent et rapide. Mais en fait, la loi ne fait qu'accélérer un mouvement inéluctable. En effet, le marché français est quasiment saturé. Avec un hypermarché pour 52 000 habitants, l'offre française est déjà la plus importante en Europe. La recherche de relais de croissance était une question que se posait déjà la grande distribution française.

La réponse était prête et ne demandait que des conditions extraordinaires pour être mise en œuvre avec autant de célérité. Elle est double : utiliser les moyens financiers disponibles pour exporter un modèle français de distribution qui a fait ses preuves et optimiser l'existant en France. Dans l'hexagone, le temps est venu de repenser un modèle qui est de plus en plus concurrencé par les hards discounters et leurs prix cassés. Le temps est d'autant plus venu de repenser ce modèle de distribution que le législateur a conçu une deuxième arme contre la grande distribution, la loi Galland, qui les prive de la faculté de pouvoir fixer librement les prix de vente de leurs produits et qui leur ôte donc un formidable instrument de différentiation par rapport à la concurrence.

Les ouvertures de supermarchés depuis 1986



Source : SESSI

III.1.2. La loi Galland : comment règlementer les prix

Les députés sont décidés : les mammouths qui « écrasent les prix », ça suffit. Nous sommes en 1996 et pour Yves Galland, ministre délégué aux Finances et aux Commerce, « *la grande distribution est allée trop loin... elle menace l'existence même de certaines professions, agriculteurs, bouchers, boulangers...* ». La loi Galland est en préparation et sera votée le 1er juillet 1996. Le but de la loi est d' « *asseoir la loyauté et l'équilibre des relations commerciales* », en abrogeant l'ordonnance de 1986 qui avait imposé la liberté des prix. D'après la loi, « *toute réduction de prix acquise à la date de la vente ou de la prestation de services et directement liée à cette opération de vente ou de prestation de services* » doit figurer sur la facture.

En fait, il s'agit de l'interdiction d'inclure dans le prix d'acquisition les marges arrière, versées par les industriels, et donc de relever le seuil de revente à perte. Contrairement aux marges avant qui sont des remises sur facture, les marges arrière sont des remises additionnelles liées aux volumes négociés dans l'année et qui réduisent considérablement le prix réel payé à l'industriel. Elles peuvent en effet atteindre 20% du prix d'achat. Les peines pour manquement à la loi sont également alourdies.

Cette loi, qui s'attaquait initialement aux distributeurs et à leur formidable pouvoir d'achat aura un effet beaucoup plus fort que prévu. Elle devait rééquilibrer les rapports de force entre industriels et distributeurs dans les négociations d'achat. Elle devait également protéger le petit commerce, qui ne pouvait aligner ses prix sur celui des grands distributeurs nationaux. Elle aura en fin de compte fait beaucoup plus que cela. Elle remet en fait fondamentalement en question toute la philosophie du développement de la grande distribution en France. En effet, la distribution française, sous l'impulsion des indépendants Leclerc et Intermarché s'est développée en offrant des produits de marques au prix le plus bas possible. Le travail du distributeur était de sélectionner les marques les plus attractives aux yeux du consommateur, et de trouver le bon niveau de prix, celui qui attire sans trop peser sur les comptes. Les produits les plus connus servaient de produits d'appel, attirant le chaland dans le magasin afin de lui vendre des produits sur lesquels les marges étaient plus importantes.

La loi Galland prive les distributeurs de la faculté de fixer librement les prix. Ils doivent obéir à l'interdiction de revendre les produits à perte. Et compte tenu des règles de négociation entre industriels et distributeurs, on arrive à une situation où les grandes marques déterminent quasiment le prix de vente, prix équivalent chez tous les

distributeurs. En effet, les industriels vendent leurs produits aux différents acteurs de la distribution au même prix sur la facture, les négociations portant sur les marges arrière, donc sur la rémunération du service apporté par le distributeur. Avec l'impossibilité qui est faite aux distributeurs de répercuter cette marge sur les produits, les distributeurs se voient en fait privés de la possibilité de choisir le prix de vente. Les produits de marque sont vendus au prix facturé. Les distributeurs sont donc contraints par la loi d'augmenter leurs prix et d'améliorer leurs marges.

Mais surtout, la possibilité de se différencier de la concurrence leur échappe. Les produits de grandes marques se retrouvent ainsi au même prix partout, et en particulier dans une zone de chalandise donnée. La réaction de certains, comme Leclerc est violente et ne s'est pas fait attendre, si l'on en croit le « coup de gueule » de son directeur, qui n'est pas content de voir les prix dans ses magasins (franchisés) alignés sur ceux de la concurrence.

C'est une vraie question existentielle qui se pose désormais aux grands distributeurs. Qu'est-ce qui différencie les différentes enseignes ? Comment fidéliser le consommateur à une enseigne si l'argument du prix échappe en grande partie à la politique de fidélisation ? Les prix sur les produits phares, ceux que connaît bien le consommateur, sont désormais alignés sur le prix d'achat. Ce n'est pas non plus en multipliant les points de vente que les enseignes peuvent espérer attirer plus de consommateurs car ouvrir de nouveaux magasins ou agrandir ceux existant est désormais interdit par la loi.

La réponse apportée par les géants de la distribution est tout à la fois simple et rapide : les ouvertures de sites se feront à l'étranger, et, en France, ils s'engagent dans une logique de différentiation par rapport à la concurrence par une optimisation des surfaces de vente existantes. Mouvement de concentration, nouveaux services, nouvelles offres de produits, développement des marques de distributeurs seront les piliers de cette nouvelle stratégie dans l'hexagone.

III.2. Les distributeurs contre-attaquent

III.2.1. L'accélération de l'ouverture de sites à l'international

Privés de la possibilité de croître en France, les grand groupes français partent à la conquête de nouveaux espaces, avec l'accélération de l'ouverture de sites à l'international. Ils exportent avec une réussite certaine un modèle qui a déjà fait ses preuves sur le territoire français. Asie, Amérique du Sud, Pays d'Europe Centrale et Orientale représentent les nouveaux débouchés. Dans ces pays en voie d'expansion, on retrouve la soif de consommation qui avait contribué au développement de cette forme de distribution en France dans les années 70. L'international a par exemple représenté les trois quarts de l'investissement du groupe Carrefour en 1997 (9 milliards sur les 12 réalisés). Il représente désormais plus de la moitié du chiffre d'affaires du groupe et l'objectif affiché est d'atteindre les 500 hypermarchés dans le monde en l'an 2002 dont moins de 150 en France.

C'est donc sous l'effet conjugué de la loi Raffarin, réduisant les débouchés en France, et de la loi Galland, augmentant les marges et permettant de générer des profits donc des moyens financiers supérieurs, que les distributeurs réussissent à s'exporter. C'est un paradoxe intéressant, car en voulant règlementer la distribution, le législateur lui a ouvert de nouveaux horizons, lui conférant une puissance encore plus grande, car un pouvoir d'achat encore plus important. En soi, la loi n'a fait qu'accélérer les choses, car elle n'a pas créé ces débouchés : elle n'a fait qu'obliger les distributeurs français à s'y engouffrer plus rapidement.

Et dans un contexte de concurrence mondiale, c'est un avantage que les Français sauront exploiter, avec une longueur d'avance sur leur concurrents américains (Wal Mart), anglais (Marks and Spencer, Sainsbury), et allemands (Metro).

III.2.2. La course à la taille critique

En France, l'ouverture de sites étant désormais proscrite, la recherche de la taille critique passe par la rachat de concurrents ou le rapprochement d'une ou plusieurs enseignes. La raison qui motive ces mouvements est bien entendu la volonté d'augmenter le volume d'achat afin d'obtenir des réductions d'échelle et de peser encore plus lourd dans les négociations avec les industriels. En effet, plus les volumes sont importants et plus les négociations sont dures. Cette puissance d'achat permet aux distributeurs de demander des marges arrière toujours plus élevées, en contrepartie de volumes importants. Elle permet aussi d'accroître le poids d'une menace de déréférencement, car en pesant de plus en plus dans le chiffre d'affaires des industriels, ces derniers auraient de plus en plus à perdre à être sortis des linéaires. Quand on sait que sur un prix de vente de 100, 80 à 85 correspondent au coût d'achat des marchandises vendues, on comprend que la rentabilité d'exploitation des distributeurs dépend fortement des conditions d'achat qui leur sont faites. D'où cette course à la taille, qui, ne pouvant plus passer par de la croissance externe, passe par des acquisitions et des accords.

Le mouvement de concentration qui a suivi la loi Raffarin fut donc aussi rapide que spectaculaire. Rachat de Franprix et Leader Price par Casino, OPA d'Auchan sur Docks de France, tentative d'OPA de Promodès sur Casino, montée de Carrefour dans le capital de Cora, accord Monoprix/Prisunic et Casino ainsi que Leclerc et Système U. Condamnés à la croissance externe, les « épiciers » français se regardent en chiens de faïence, voyant en chaque concurrent un partenaire ou une proie potentielle. Les indépendants sont même confrontés à un effet pervers de la loi Raffarin : la flambée du prix du m². Certains propriétaires de magasins n'hésitent plus à se vendre au plus offrant, provoquant des changements d'enseigne déstabilisant.

Finalement, la loi Raffarin, loin de renforcer les industriels dans leurs négociations avec la distribution a créé une poignée de super distributeurs, pesant chacun très lourd sur le marché français. La pression sur les prix d'achat ira donc en s'accentuant. Aujourd'hui, les 4 ou 5 premiers clients d'un industriel de marque pèsent souvent plus de 50% de son chiffre d'affaires. Moulinex nous confiait que ses 4 premiers clients en représentaient 50% et que les 10 premiers pesaient 85%. Il avouait sa vulnérabilité face à des acteurs 10 à 20 fois plus gros que lui. L'actualité récente démontre à quel point cette puissance d'achat est source de conflits avec la fronde

lancée par l'ILEC, l'institut réunissant les industriels de biens de grande consommation, contre les super centrales d'achat nées des accords Leclerc/Système U et Casino/Cora. Son président demande purement et simplement que « *ces centrales soient déclarées illégales* ».

Ce mouvement de concentration, entamé à l'échelle française a toutes les raisons de se poursuivre à l'échelle européenne. Déjà, l'acquisition par l'anglais Kingfisher des enseignes Darty, But, Castorama, les rumeurs entourant un éventuel mariage entre le français Carrefour et l'allemand Métro présagent de tels mouvements. Cela conférera aux distributeurs une puissance d'achat encore plus grande qui les fera peser encore plus sur les industriels. Les grandes marques françaises risquent de devenir de petites marques européennes. On n'a pas fini d'entendre parler de l'ILEC.

III.2.3. La recherche de nouveaux débouchés

Parallèlement à ce mouvement de concentration qui a pour but d'améliorer les conditions d'achat, et qui traite donc de l'amont, les distributeurs mènent une réflexion pertinente sur l'aval et recherchent de nouveaux débouchés. Cette réflexion relève de deux objectifs différents, mais qui peuvent être traités en même temps : accroître l'offre de produits et de services proposés dans une configuration où les surfaces de vente n'augmentent plus et se différencier de la concurrence en proposant des produits et services originaux.

L'extraordinaire attractivité des hypermarchés et supermarché doit être mise à profit pour attirer les clients de la zone de chalandise vers de nouvelles offres, et espérer un consommateur plus fidèle. D'une logique de profondeur, où l'on offrait une gamme de produits à un nombre croissant de consommateurs, les grands distributeurs sont passés à une logique de largeur, où il s'agit d'offrir une gamme de produits de plus en plus étendue à des consommateurs de plus en plus difficiles à fidéliser. Le développement récent des distributeurs dans des domaines tels que la para pharmacie, la bijouterie (les « *Manèges à bijoux* » de Leclerc détiennent aujourd'hui 56% du marché français des montres et bijoux), la parfumerie, les voyages (le chiffre d'affaires des 82 agences de Leclerc s'élève à 125 millions d'euros), la téléphonie, l'assurance et maintenant la vente d'automobiles (Casino commercialise maintenant la marque

Daewoo)... sont autant de témoignages de la volonté des grands distributeurs de diversifier leur offre. Carrefour est même en passe de devenir le premier fleuriste de France.

L'offre existante s'améliore aussi, les boulangeries proposent du pain bio, les distributeurs réfléchissent à la possibilité de préparer pain et pâtisseries devant le client, ils améliorent l'offre de produits préparés en libre service. Le prêt à consommer est en effet un vecteur d'amélioration et de fidélisation. Les poulets chauds, salades toutes faites et peut-être la consommation sur place permettent au distributeur de s'adapter aux nouveaux modes de consommation : développement de la consommation hors-domicile, de moins en moins de temps consacré à la cuisine...

Que ce soit l'amélioration des rayons boucherie ou boulangerie ou le développement du prêt à consommer, ces modifications entraînent une implication de plus en plus grande du distributeur dans la logique de production. Le développement des marques de distributeur en est un autre témoignage.

III.2.4. Le renforcement des marques de distributeurs

C'est pour contrer le refus de vente des industriels que Casino, Prisunic et les Coop inventent au début du siècle les marques de distributeur (MDD), certaines enseignes se dotant même de leur propre outil industriel. Mais c'est véritablement Carrefour en 1976 qui relance le procédé en France à grand renfort de publicité avec ses "produits libres". Trois questions ouvrent la campagne d'affichage :

« On fait croire qu'un produit est meilleur simplement parce qu'il est moins cher. C'est ça la liberté ? »

« On fait croire qu'un produit est meilleur simplement parce qu'il a un nom. C'est ça la liberté ? »

« On fait croire qu'un produit est meilleur simplement parce qu'il a un beau paquet. C'est ça la liberté ? »

Et deux jours plus tard, la réponse arrivait :

« Voici, les Produits libres. Sans noms. Aussi bons. Moins chers. Chez Carrefour »

L'initiative suscite un tollé dans le milieu, le patron de Perrier de l'époque affirmant même qu'il s'agit de « *la bombe la plus puissante lancée sur l'économie libérale* ». Pures copies des produits industriels, les MDD d'alors ressemblent aux premiers prix d'aujourd'hui, peu chères, de qualité médiocre et souvent non signées.

La deuxième génération de MDD apparaît une dizaine d'années plus tard, les distributeurs commençant à apposer leurs noms sur certains produits, s'engageant plus fortement : c'est la naissance des marques d'enseigne qui demeurent malgré tout, pour la plupart d'entre elles, de pâles copies des marques nationales.

L'arrivée sur le marché français de la distribution des hards-discounters allemands à la fin des années 80 a eu comme effet de faire subir aux marques de distributeurs une nouvelle évolution. En effet, pour contrer cette offensive, les distributeurs traditionnels ont dû regarnir leurs linéaires de produits premiers prix. Leurs marques propres se sont retrouvées déboutées de leur positionnement initial : avec un prix de vente de 15% à 20% supérieur à celui des premiers prix, elles ne pouvaient plus revendiquer le rôle de premier prix.

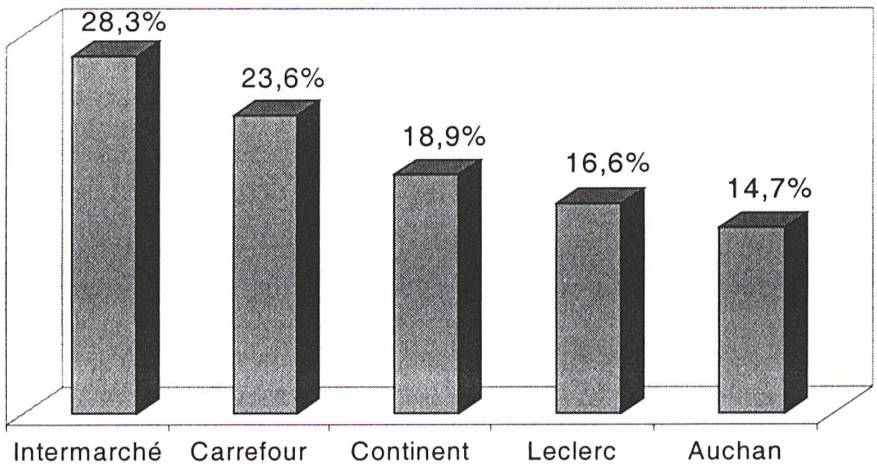
Le nouveau positionnement adopté est celui du meilleur rapport qualité/prix. A la différence des marques d'enseigne classiques dont l'existence est légitimée par les marques nationales face auxquelles elles se veulent des substituts économiques intelligents, les MDD de troisième génération ont pour ambition de se doter d'un statut de marque à part entière sans réel faire valoir extérieur. La concurrence entre marques traditionnelles et MDD s'en trouve donc complètement modifiée : d'indirecte car axée sur des segments de marché distincts, elle devient frontale.

Les distributeurs n'hésitent plus à investir lourdement pour les développer. Ainsi, Leclerc aurait dépensé 500 millions de francs pour créer une centrale d'achats entièrement dédiée aux produits Marque Repère et plus de 60 millions de francs en communication pour les faire connaître. Intermarché est allé plus loin en investissant dans des activités industrielles, et produit environ 10% de ses ventes. Les MDD sont aussi vecteur d'innovation. Avec chaque année 10 nouvelles références au rayon frais, Carrefour revendique une capacité d'innovation équivalente à certains industriels, avec par exemple le lancement de brownies frais avec une date limite de consommation de trente jours.

Les MDD assurent aujourd'hui en France plus de 20% du chiffre d'affaires dans la grande distribution contre 15% au début des années 1990. Dans certains domaines comme les sacs poubelles, le papier essuie-tout ou les légumes surgelés, ce chiffre

dépasse même les 50%. Depuis 1998, les marques de distributeur contribuent pour moitié à la progression du chiffre d'affaires des hypers et des supermarchés. Auchan, en retard dans ce domaine sur ses concurrents, en fait l'une de ses priorités. Il va s'agir pour le groupe fondé par Gérard Mulliez de repenser complètement sa politique en la matière et de retirer progressivement de ses linéaires ses 200 marques propres pour leur substituer une marque unique : produits Auchan. Du côté des distributeurs comme du côté des producteurs, nous sommes dans l'ère de la marque ombrelle qui regroupe toute sorte de produits. Le groupe Auchan se fixe comme objectif à moyen terme de réaliser 25% de son chiffre d'affaires sous sa propre marque contre environ 15% aujourd'hui.

Parts de marché en valeur des MDD en 1998



Source : Sécodip, « points de vente »

Marges supérieures à celles réalisées sur les marques nationales ou véritables outils de différentiation, les MDD présentent de nombreux avantages pour les enseignes.

Premièrement, en effet, elles leur permettent de dégager des marges confortables. On considère que les marges des distributeurs sur les MDD sont en général supérieures de 10 points à celles sur les marques traditionnelles. Ces dernières servent souvent de produit d'appel, et sont vendues à marges quasi nulles (voire négatives jusqu'à l'entrée en vigueur de la loi Galland). La règle chez les distributeurs est l'alignement systématique sur le prix du concurrent le moins cher sur la zone de chalandise considérée. Un directeur d'hypermarché nous confiait qu'il était impensable d'être plus

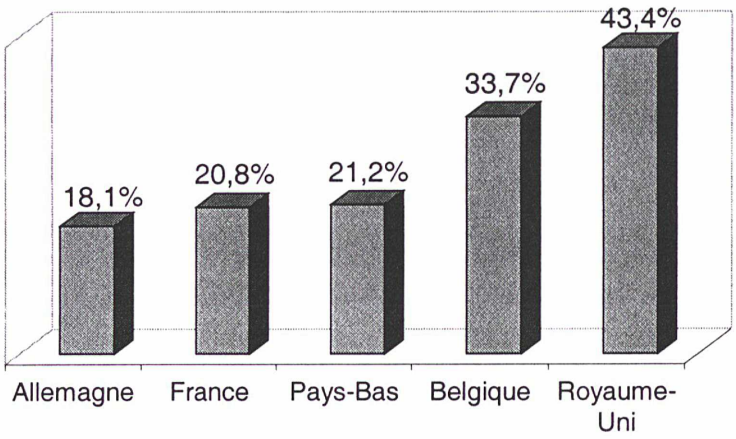
cher que les concurrents sur les produits agro-alimentaire, qui restent le cœur du métier des distributeurs. Mais la règle d'alignement a un champ d'application plus large et en fait toutes les catégories de produits sont concernées. Les MDD, ne souffrant d'aucune comparaison de prix entre enseignes de par leur spécificité échappent à cette logique du prix le plus bas et permettent de bénéficier de marges bien supérieures. Les distributeurs leur réservent alors les meilleurs emplacements dans les linéaires, au détriment des grandes marques nationales.

Deuxièmement, c'est un moyen très efficace de différentiation des enseignes, qui est aujourd'hui une des préoccupations majeures des distributeurs. En effet, après deux décennies de stratégie de différentiation par les prix (mise à mal par la loi Galland) et par la croissance des surfaces de vente (mise à mal par la loi Raffarin), les distributeurs se cherchent une nouvelle identité. Parmi les outils et services de fidélisation, les MDD apparaissent comme un atout car elles sont source de différentiation positive. Ne se trouvant par définition que dans les magasins d'une même enseigne, contrairement aux marques nationales ou aux premiers prix, elles peuvent devenir une composante du choix de l'enseigne pour le consommateur. Pour près d'un tiers des ménages achetant des MDD, la perspective de ne pas les trouver ailleurs les gêne, entraînant un très fort attachement à l'enseigne. Ceci est d'autant plus intéressant que le consommateur est de moins en moins fidèle : alors qu'il fréquentait en moyenne 2,7 points de vente en 1987, il en fréquente en moyenne 3,3 en 1998.

Aujourd'hui, 85% des consommateurs connaissent l'existence des marques de distributeur, 57% déclarent en acheter occasionnellement et 15% des personnes les achètent même en priorité. Ils leur trouvent de bons rapports qualité/prix et leur font confiance, preuve du positionnement réussi de ces produits.

En observant le marché britannique, nous pouvons raisonnablement penser que la part de marché des MDD s'accroîtra encore dans les prochaines années. Avec plus de 50% de leur chiffre d'affaires réalisé sous marque propre, les Sainsbury et autres Marks & Spencer affichent des profits trois fois supérieurs aux groupes français. Et au pays de la valeur pour l'actionnaire on ne restera pas insensible à la constatation suivante : d'après une étude menée par OC & C, les enseignes dotées de marques puissantes ont un cours de bourse plus élevé, Marks & Spencer capitalisant 2,3 fois son chiffre d'affaire contre 0,8 fois pour le numéro un mondial, l'américain Wal Mart.

Le poids des MDD en Europe
en % des ventes en Europe 1997



Source : panels ACNielsen Scantrack/Homescan

On aura pu entendre ou lire que le développement des marques de distributeurs était profitable également aux industriels. Une certitude est qu'être sous-traitant de la grande distribution permet à un certain nombre de PME d'avoir accès à des marchés que leur seule capacité financière ne leur permettrait pas. Mais la question se pose en des termes différents pour les grandes marques nationales.

Entraînées par une logique individuelle, certaines grandes marques se sont laissées tenter par la fabrication de marques de distributeurs. Les arguments avancés sont valables. Grâce à cette sous-traitance, les industriels peuvent améliorer le taux d'utilisation de leur appareil de production, avec un surcoût faible, et peuvent espérer de meilleures conditions d'achats de matières premières, justifiant de volumes plus importants.

Produire des marques de distributeur peut également être un moyen de contrôler un segment de marché qui leur échappe habituellement : le segment d'entrée de gamme, ce qui permet de mieux contrôler la concurrence, et d'éviter l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché.

La MDD peut enfin être un élément de rééquilibrage des rapports de force avec la distribution, car sa production entraîne généralement la conclusion d'un contrat à long terme signé par les parties. Il en résulte une plus grande interdépendance des deux acteurs, pouvant favoriser l'émergence d'un partenariat bilatéralement favorable.

Mais nous sommes pourtant en présence d'un cas d'école de dilemme du prisonnier. Si certaines marques peuvent trouver un avantage à un moment donné, pour un produit donné à fabriquer pour un distributeur, les grandes marques dans leur ensemble n'ont pas intérêt à ce que ce type de produits continue à se développer. Car l'évolution de ces produits vers le haut de gamme fait qu'ils se positionnent de plus en plus en véritables concurrents des marques nationales.

Et aujourd'hui, le partenariat entre industriels et distributeurs quoique bilatéralement profitable doit se nouer autour d'autres enjeux comme la gestion de catégories ou l'ECR (efficient consumer response), dont nous reparlerons.

Un industriel de l'industrie agro-alimentaire que nous avons rencontré témoigne de cette volonté des grandes marques de prendre du recul par rapport aux marques de distributeur. En effet, après que ces dernières aient généré la moitié de la croissance des ventes de cette entreprise dans les années 1992/1997, elles ne contribueront pas à la croissance des ventes (4 fois supérieure) sur la période 1998/2003.

III.2.5. L'hypermarché se cherche un nouveau modèle

Après avoir parlé d'internationalisation, de concentration, de nouveaux produits, de marques de distributeurs, il reste encore un élément de la stratégie de contre-attaque de la distribution qui n'a pas été évoqué. Il s'agit de tout ce qui concerne l'environnement des produits, l'agencement des surfaces de vente, ce qui touche au concept même de l'hypermarché.

Pour le directeur marketing d'une enseigne que nous avons rencontré, il existe aujourd'hui deux alternatives : le discount, avec un service réduit, des coûts très bas, où tout est axé sur le prix de vente et une autre, plus orientée clients, avec une approche plus qualitative. L'évolution se fera dans l'une ou l'autre des deux directions.

Carrefour incarne toute l'ambiguité d'une telle alternative. En effet, après avoir fait parler d'elle de façon retentissante fin 1998 lors de son opération de promotion exceptionnelle au niveau mondial, qui réconciliait l'enseigne avec son image de discounter, elle lance aujourd'hui ses « magasins du futur », réorganisés par « univers ». Dans ces magasins, l'organisation des gondoles est revue et optimisée pour redonner envie d'acheter au consommateur. Le président de Carrefour, n'hésite pas à dire qu'en

l'espace de quelques années, ses hypermarchés ne ressembleront plus aux magasins actuels. La société applique le concept des univers de consommation et souhaite que le client envisage ses achats dans quatres catégories distinctes : la mode, la maison, la culture et les loisirs. Son objectif est de redonner une bouffée d'oxygène aux rayons, de surprendre et de séduire le consommateur par la redécouverte des produits.

L'idée est de regrouper les produits par usage, et non en fonction de la provenance, et de les mettre en valeur. Dans un univers café par exemple, le consommateur trouvera les filtres à café avec le café et les cafetières. Cela permet au consommateur de trouver directement le produit complémentaire au produit qu'il désire acheter. Par une composition efficace des univers, le distributeur doit être capable de stimuler la demande de produits. L'achat « devoir » doit progressivement se transformer en achat « plaisir ». *« Il faut faire en sorte que faire les courses ne soit plus une corvée »*, explique le directeur alimentaire de Carrefour. Ces univers ont déjà été recréés sur quelques sites pilotes. La transformation use également de techniques familières : vitrines gigantesques, sols contrastés, éclairage étudié, écrans géants, moniteurs vidéo et assistance accrue. Dans ces magasins pilotes, cette composition par univers a entraîné une progression d'achat de 8% par rapport aux autres magasins. 35 unités devraient être mises en place en 1999 et 40 en l'an 2000.

Ce concept va également être introduit dans les rayons alimentaires, pour que le consommateur puisse par exemple acheter les produits lourds et encombrants d'abord, puis les produits délicats. Fini, les tomates écrasées par le pack d'eau ou de lessive. L'organisation des rayons est étudié pour que le consommateur commence à remplir son chariot avec les objets pondéreux ou encombrants, et continue à faire ses courses sans souci de remplissage et puisse finir avec les produits frais. Les produits sont regroupés dans une « *logique de placard* » pour être achetés comme ils sont rangés ensuite chez lui par le consommateur.

D'autres groupes, face aux mêmes enjeux, testent des solutions originales. Auchan par exemple a réagi en lançant des magasins spécialisés. Le premier « la cave Auchan » entièrement consacré aux boissons et en particulier aux vins, a été lancé en avril à Coignères. *« Nous allons tester un « category killer » sur un produit de stockage »* explique le directeur général. Le deuxième va essayer de renouer avec les origines de l'hypermarché : le discount, avec une formule alimentaire de type demi-gros et produits frais. Il s'agit en fait du premier hypermarché « hard discount ».

L'hypermarché de demain, gigantesque entrepôt ou grand magasin du type Printemps ou BHV ne ressemblera certainement plus au magasin d'aujourd'hui. Troquera-t-il son modèle « tout sous le même toit » pour de nouveaux « univers de

consommation » ou vivra-t-il un retour au sources ? La réponse est entre les mains des enseignes, et intéresse particulièrement les industriels.

III.3. Une chance à saisir pour les industriels

Face à ce changement dans le paysage de la distribution, les industriels doivent se repositionner. Cette mutation est tout à la fois un risque pour ceux qui ne sauront pas s'adapter et une opportunité formidable pour les marques qui comprendront ce que cette mutation implique comme changements dans les rapports distributeurs/industriels.

En s'internationalisant, en développant leurs marques propres, en proposant de nouveaux produits et services, les distributeurs n'assurent plus la responsabilité de la croissance de la demande globale sur les produits classiques. Les grandes marques voient leurs marchés croître en valeur de 2 à 3% par an, alors que les actionnaires demandent des « bas de pages » à +10, +15%. La relation producteur/distributeur qui fonctionnait sur un modèle de croissance de la demande globale est remise en cause, et même belle et bien enterrée. Les industriels sont obligés d'en repenser les schémas classiques.

Premièrement, s'ils ne veulent pas être réduits à la simple fonction de fabricants et de sous-traitants de la grande distribution, les industriels doivent progressivement reprendre en main une partie de la responsabilité de l'acte de vente. Stimuler le marché pour accroître les ventes ne saurait plus être de la seule responsabilité du distributeur. Ils doivent donc sortir d'une logique où il s'agissait de prendre des parts de marché dans un marché en croissance. Il leur faut désormais assurer une partie de la responsabilité de la croissance du marché.

Face à eux se positionnent des acteurs dont la nature change. La distribution classique monte progressivement en gamme. Elle sort progressivement d'une logique de prix cassés sous l'effet conjugué de la loi Galland et d'une capitalisation de plus en plus forte. En effet, en faisant appel aux marchés financiers pour se développer, elle découvre sous l'impulsion de ses actionnaires la création de valeur, et donc ne peut plus se permettre une guerre des prix trop féroce. Les enseignes éprouvent également le besoin de se différencier de la concurrence et de repenser un modèle de distribution qui appartient, sous sa forme actuelle, au passé. Elles découvrent les vertus du marketing et se cherchent une image.

Cette mutation est un avantage pour les industriels s'ils arrivent à l'aborder convenablement. Enfin, ils vont trouver face à eux des gens qui vont parler le même langage. La création de valeur est bien connue des industriels. En marketing, positionnement, image et différentiation, ils ont acquis un véritable savoir-faire. Il y a place désormais pour une véritable coopération entre industriels et distributeurs.

La multiplication des formes de commerce, la montée du commerce spécialisé, la spéculation autour de l'importance qu'un phénomène comme internet va prendre dans les prochaines années, témoignent que les questions et interrogations sont plutôt du côté des distributeurs.

Après des années de guerre froide, où les industriels se demandaient comment ils pourraient faire pour se passer d'un partenaire qui devenait de plus en plus gros, le temps est venu pour eux d'utiliser toute la connaissance accumulée sur les catégories de produits, sur les marques, sur la gestion de l'image pour développer des relations nouvelles avec ces acteurs de la distribution.

La confiance nous semble être revenue chez les grandes marques, qui sentent qu'il y a un virage à prendre, mais un virage qu'il ne faudra pas manquer.

IV. La reconquête du marché

La distribution telle qu'elle existait auparavant ne permet plus de stimuler la demande. Les industriels ont compris qu'ils devaient mettre au point une stratégie de reconquête. Deux voies sont développées. La première s'adresse au consommateur final. Le produit que propose l'industriel aujourd'hui est un triptyque : c'est à la fois un objet, une image, un service. Ces trois éléments sont fondamentaux pour répondre aux attentes du client et sont totalement indissociables. Plus qu'un simple objet, l'industriel doit fournir ces trois éléments s'il souhaite reconquérir le marché. Nous verrons au chapitre suivant que la deuxième voie vise l'autre client qu'est le distributeur.

La stratégie de reconquête des industriels s'articule en plusieurs points:

- *cultiver les liens avec les consommateurs*, c'est-à-dire entretenir les liens existants et refuser de les rompre ;
- *développer la force de la marque*, qui est porteuse du message que veut transmettre l'industriel au consommateur ;
- *innover*, pour stimuler le marché ;
- *proposer de nouvelles missions aux commerciaux*, qui doivent appuyer le message de la marque sur le terrain ;
- *multiplier les axes de croissance* pour stimuler la demande en accroissant les formes de distribution pour répondre à la nouvelle diversité des modes de consommation, voire éduquer les consommateurs par le biais des réseaux prescripteurs.

En s'intéressant au consommateur final, les industriels mettent en place des actions, qui, in fine les rendent davantage attentifs à leur distribution et les aguerrissent. Ces actions non seulement renouent le contact avec le consommateur final, mais les renforcent dans leur dialogue avec leurs autres clients que sont les distributeurs.

IV.1. Cultiver les liens avec les consommateurs

Les industriels ont d'abord pris conscience que certains liens avec le consommateur final n'ont pas été rompus et méritent leur attention. L'écran que représentent les distributeurs entre les industriels et les consommateurs ne leur permet pas de communiquer avec le consommateur. Cette communication est pourtant fondamentale, comme nous l'avons évoqué précédemment. Les entreprises apprennent à dépasser cette relation étouffante avec le distributeur qui déforme leur appréciation du marché.

Le service après-vente fournit à cet égard un exemple tout à fait démonstratif. Le consommateur qui se manifeste est celui qui a effectivement acheté le produit. C'est un canal que l'entreprise peut utiliser pour faire d'un client potentiellement insatisfait un client heureux, dans le cas de réparation de produits défectueux par exemple. C'est un canal que les hypers ont bien identifié et dont ils demandent à s'occuper. Alors que certains l'ont abandonné comme par exemple Philips, une société comme Moulinex a parfaitement compris l'importance de ce canal et refuse de le confier exclusivement aux distributeurs. C'est une formidable source d'informations sur le consommateur qui a effectivement acheté un produit Moulinex. C'est le seul moyen de recueillir ses réactions. Ce service après-vente est un service qu'offre l'industriel au consommateur et c'est un facteur de différentiation indispensable pour l'industriel. Cette prise de conscience de l'importance du SAV en tant que service s'est traduite chez Moulinex par le changement de nom de la direction du SAV devenu Direction Service. Ce service était jadis technique, c'est aujourd'hui un véritable support commercial. Il s'agit de mettre en oeuvre tous les moyens disponibles pour la satisfaction durable du consommateur.

La téléphonie mobile est un autre exemple de cette prise de conscience de l'importance de la préservation du contact avec le consommateur final. Des distributeurs comme Darty, ont ainsi demandé la création de « SCS », Sociétés de Commercialisation et de Services qu'ils ont obtenues avec France Télécom. L'opérateur vend à cette SCS un certains nombre de lignes qui seront ensuite gérées par cette société du point de vue de la facturation et du suivi de la clientèle.

Bouygues Télécom, que nous avons rencontré, a refusé de céder aux avances de Carrefour, aidée en cela par le caractère incontournable de la téléphonie dans les grands hypers. Si Carrefour achète en gros des milliers de lignes, alors l'opérateur ne sait plus qui sont ses clients. Il sait simplement que ce sont des lignes Carrefour. Il n'a ni noms, ni

adresses. Il n'y a pas de facturation. Aucune explication ne saura être donnée aux résiliations. Aucune démarche de fidélisation ne pourra être menée. Il est donc absolument stratégique pour Bouygues Télécom de conserver la liste de ses clients, avec lesquels la société entre en contact automatiquement 15 jours après l'adhésion. Bouygues Télécom emploie ainsi 1200 personnes dans ses centres d'appel pour traiter chaque jour 35000 demandes particulières. Le coût d'accès à un client dans la téléphonie est d'environ 2000 francs pour un opérateur, dont seulement 500 francs pour le financement du terminal. Il est donc important de pouvoir maîtriser la relation avec le client pour le fidéliser.

IV.2. S'appuyer sur la force de sa marque

Pour pouvoir renouer le lien avec le consommateur final, une première action consiste à apparaître comme un interlocuteur légitime aux yeux du consommateur. Il faut pour cela s'appuyer sur la force de la marque. C'est l'enjeu de la bataille pour développer la fidélité à la marque plutôt qu'à une enseigne de distributeur. L'achat d'une marque est en effet une preuve de confiance de la part du consommateur, prêt à payer pour une meilleure qualité, un meilleur service.

La force de la marque est ainsi un contre pouvoir important pour résister à la pression des distributeurs. La marque peut même devenir incontournable aux yeux des consommateurs, contraignant les distributeurs à la référencer coûte que coûte. Les distributeurs qui ne sont pas des discounters ont besoin de produits de marques pour constituer leurs linéaires. Peu de marques ont un tel pouvoir, mais un des rôles d'une marque forte est de susciter une coopération forcée de la part des distributeurs.

Le résultat est d'ailleurs frappant: une enquête de l'Insee, d'avril 1998, a démontré que près d'un ménage sur deux est fidèle à sa marque, étant prêt à reporter son achat ou à changer de magasin s'il ne trouve pas le produit souhaité.

Il faut noter qu'il n'est pas nécessaire d'être leader pour avoir une notoriété importante. C'est ainsi le cas de Labeyrie, qui ne réalise que 700 MF de chiffre d'affaires dans l'alimentaire, mais qui jouit d'une grande notoriété.

La mise en œuvre d'une telle stratégie requiert d'importants efforts publicitaires sur une longue période, nécessitant donc des moyens financiers conséquents. On évalue les frais de lancement d'une marque à l'échelle française à plusieurs dizaines, voire centaines de millions de francs. Entretenir une marque coûte encore plus cher car il faut communiquer périodiquement.

La société Procter&Gamble lance ses nouveaux produits en utilisant en grande partie une stratégie de "pull", c'est-à-dire d'aspiration, créant une coopération forcée de la part des distributeurs. Généralement, la campagne de publicité auprès des consommateurs ne commence que lorsque le produit est placé auprès de 100% des détaillants. Mais il va sans dire que ce résultat n'est possible que parce que les commerciaux de Procter&Gamble peuvent montrer aux détaillants les plans de campagnes publicitaires qui vont être réalisées.

Le mouvement amorcé ces dernières années avec le regroupement de quantités de petites marques sous une marque ombrelle va dans ce sens. Cela permet de concentrer les efforts publicitaires sur un nombre réduit de marques, en général les plus connues ou les plus appréciées. Derrière une meilleure cohérence du message se cache également une concentration des efforts publicitaires.

A l'origine, la marque n'était guère plus que le support qui permettait la publicité. Elle a depuis acquis un rôle stratégique dans la structuration, la gestion des marchés. La marque est de nature discursive, elle appartient à l'univers de la communication, elle incarne l'ensemble des discours tenus par le producteur, l'ensemble des éléments perçus par le consommateur. Elle joue un rôle de repère en terme de qualité et de nature du produit. D'ailleurs il est intéressant de constater qu'un groupe international comme Danone n'a pas de produits internationaux mais des marques internationales.

On considérait dans les années 60/70 que la communication publicitaire avait un rôle privilégié dans la construction de l'identité de marque. C'était peut être vrai dans un contexte de communication moins encombré, mais aujourd'hui design et packaging en disent autant que la "pub".

IV.3. L'innovation, agitateur du marché

L'innovation permet d'améliorer la force de la marque, mais plus encore, elle stimule le marché. C'est typiquement dans des marchés banalisés que les industriels ne sont plus que des producteurs. Les consommateurs, ne voyant plus l'intérêt de payer une marque pour un produit dont le besoin ou l'usage s'est banalisé, préfèrent acheter des marques de distributeurs.

L'innovation passe en partie par des ruptures technologiques, qui apportent souvent des bénéfices nouveaux aux consommateurs. Néanmoins, les ruptures technologiques sont rares, on a plus souvent affaire à un marché de renouvellement dont les consommateurs sont des experts. Il faut néanmoins garder à l'esprit que le consommateur a une vision très relative de la technicité d'un produit. Quoi de plus banal qu'un robot à cuisiner même si celui-ci comporte un certain nombre de systèmes de sécurité complexes ? Un produit même technique risque de se banaliser.

Pour mieux répondre aux attentes des consommateurs la mise en place de plateaux projets permet une meilleure réactivité. Ainsi chez Moulinex, une nouveau produit peut sortir en moins d'un an. Mais il faut savoir gérer cette innovation. L'industrie alimentaire a été le théâtre de multiples fausses innovations que l'on a appelées "Banane-Kiwi" pour illustrer l'apparition de nouveaux parfums de yaourts sans réelles innovations en matière de produit.

Le contrôle de la conception reste un élément crucial. Dès que le distributeur dirige totalement la mise au point du produit et sa spécification, l'industriel devient un simple fabricant totalement dépendant de son donneur d'ordre.

Il faut noter que l'innovation se heurte à des difficultés surprenantes. Les consommateurs ne sont pas forcément les premiers à être réticents à l'innovation. Les produits nouveaux sont parfois difficiles à imposer aux distributeurs. Ainsi Moulinex a eu des difficultés à introduire des produits de couleurs, les distributeurs ayant avant tout peur des risques d'invendus.

Le design est un élément fondamental pour susciter de nouveaux achats surtout dans un marché de renouvellement. C'est une forme d'innovation, qui n'est souvent possible que grâce à des avancées techniques comme par exemple la coloration des élastomères avec des billes de couleurs. L'importance du design se manifeste même sur

des marchés où on ne l'attend pas. On achète une minichaîne parce qu'elle est belle et une cafetière parce qu'elle est jaune.

Mais l'innovation c'est aussi faire émerger des bénéfices nouveaux aux consommateurs qui ne sont pas de l'ordre de la technologie (nouveaux lieux, nouveaux moments de consommation, nouvelles façons de consommer). Ainsi , le marché de l'eau minérale est un marché à réinventer sans cesse. Il s'agit de trouver de nouvelles formes de conditionnement pour augmenter les occasions de consommation, développer les avantages perçus par le consommateur comme celui d'être bénéfique pour la santé, et éviter la banalisation du marché. La différentiation entre industriels ne se fait pas tant sur le produit que sur l'image. Pour preuve, la bataille qui oppose Pepsi à Coca-Cola est davantage une guerre d'image que de produit.

L'innovation n'est plus seulement le fait de l'ingénieur, elle est aussi de la responsabilité du commercial.

Moulinex a ainsi su développer son innovation tout en proposant un langage clair aux consommateurs. Elle parle à la femme moderne, en tant que "*marque des femmes d'aujourd'hui*". Une de ses publicités pour un aspirateur titrait "*Ne me parlez pas de watts, dites moi que j'irai plus vite*".

Bonduelle a réinventé le marché des légumes verts. Son objectif n'est plus seulement celui de la qualité, mais il s'agit de promouvoir leur consommation et donc de changer l'image de ces produits sans saveur. Parallèlement, cette société a développé des légumes avec des sauces. Cette entreprise réalise 21% de son C.A avec des produits de moins de 2 ans contre seulement 7% il y a cinq ans. C'est l'unique façon pour cette société de lutter contre les MDD (Marques de Distributeurs) dans un domaine de produits fortement banalisé où les MDD réalisent 65% des ventes dans les bacs surgelés.

IV.4. Le nouveau rôle des commerciaux

Le métier des commerciaux des industriels a beaucoup évolué ces dernières années. Les négociations sur les référencements et les prix d'achat de la distribution sont menées au niveau central et de moins en moins au niveau local. Il est alors légitime de

s'interroger sur leur réelle utilité. Un directeur d'hypermarché nous a confié "*que les commerciaux ne savent plus quoi faire de leur bras*".

Les industriels restent convaincus de l'importance de ces personnes de terrain qui sont une garantie quant à la pertinence du message fourni par les distributeurs aux consommateurs. Ils assurent une fonction de soutien local aux vendeurs des distributeurs. Ils aident aussi à s'assurer que les distributeurs ne se livrent pas à une guerre des prix sur une même zone de chalandise.

C'est en effet en accompagnant une de ces commerciales que nous avons pu constater l'ampleur de leur tâche.

- Ils ont la responsabilité des négociations de promotions, de merchandising, de la meilleure place en magasin, en linéaire. Certains avouent même "pousser les produits des concurrents". Ils doivent mettre en place les promotions sur les lieux de vente (PLV).
Dans l'électroménager, des produits comme les aspirateurs, les expressos, les micro-ondes correspondent à des achats réfléchis et nécessitent de convaincre les consommateurs. Les commerciaux négocient des animations en magasin en contrepartie d'un engagement sur les volumes. Ces animations sont l'occasion de dialoguer directement avec le consommateur.

Tefal ponctue ainsi l'année de quatre rendez-vous commerciaux importants que sont Noël, la Chandeleur, la fête des mères, la rentrée. "*A ces occasions, un tiers des salariés, y compris l'équipe de direction, s'en va, par dizaines de cars, vendre en supermarché les produits Tefal, faire des démonstrations en stand et vanter les qualités de ses produits. Du même coup, ils écoutent les remarques des consommateurs, les interprètent et les font remonter.*" déclare Vincent Chapel qui travailla chez Tefal (Le journal de l'Ecole de Paris -N°15-Janvier-Fevrier 1999)

- Ils ont la charge de former en partie les vendeurs, voire de corriger les erreurs de jugements sur un produit. Ainsi, une vendeuse se plaignait de ne pas vendre un gaufrier car celui-ci était trop petit, donc dans l'imaginaire de la vendeuse et des clients, faisait des gaufres trop petites. La commerciale dut lui montrer que le moule était de la même taille que ceux des concurrents mais que l'encombrement global du gaufrier était moindre. Il fallait corriger un message erroné que cette vendeuse transmettait aux clients. Les commerciaux essayent de construire de bonnes relations avec les chef de rayons et les vendeurs des rayons. Car les vendeurs des magasins sont parfois guidés par

des motivations éloignées du meilleur service au client. Si le commercial ne leur plaît pas, ils ne feront pas d'efforts pour vendre ses produits, à marges égales pour le distributeur.

- Ils doivent présenter les nouveautés, ainsi que les perspectives de vente, les moyens de promotions qui seront mis en oeuvre;

- Ils doivent enfin recueillir le maximum d'informations sur les lieux de vente, sur l'organisation du distributeur, sur les produits de la concurrence. Ce sont les oreilles et les yeux de la société sur le terrain. Cela se traduit d'ailleurs pour eux par un travail conséquent de reporting en fin de journée.

Nouvelles missions et donc nouvelle appellation : Moulinex appelle ces nouveaux commerciaux des NEC, pour Négociateur(par exemple de l'emplacement d'un produit en tête de gondole), Expert (de son marché), Conseiller (pour bien assortir les produits du distributeurs). Il est curieux de constater qu'alors que leur métier est en pleine mutation, leurs primes restent calculées sur le chiffre d'affaires réalisé avec les magasins livrés en direct. Il est certain que les livraisons en direct sont les seules données qui peuvent être mises au compte d'un commercial. Mais le résultat est immédiat. Les commerciaux confessent qu'ils ont tendance à consacrer davantage de temps aux magasins gérés en direct plutôt qu'à ceux gérés en centrale.

La conclusion majeure tient dans la constatation que les commerciaux envahissent le domaine de vente qu'est l'espace de commercialisation des distributeurs. Ils ont un véritable rôle d'animation de ces points de vente. Ce qui de l'aveu de Moulinex n'est pas forcément du goût des distributeurs qui considèrent que cela relève de leur domaine réservé.

Finalement c'est une stratégie de reconquête de l'espace de vente, indissociable d'une politique de marque forte. Ces commerciaux sont les légions chargées de mettre en œuvre la politique sur le terrain. Il est frappant de constater l'importance qu'a pris la force de vente chez Coca-Cola avec 800 commerciaux, à comparer aux 100 commerciaux de Evian, c'est-à-dire 8 fois plus, ce rapport passant à plus de 10 hors GMS (grandes et moyennes surfaces). Ceci est à comparer au budget de communication de ces deux firmes, celui de Coca étant seulement deux fois plus élevé. L'importance de la force commerciale n'a pas encore été bien comprise par les entreprises.

IV.5. Multiplier les axes de croissance

Les réseaux classiques de distribution sont devenus insuffisants pour stimuler davantage la demande. Les grands distributeurs ont une logique de croissance qui vise à offrir une offre de plus en plus variée, proposent de nouveaux services, se lancent à l'international. Mais un industriel qui s'intéresse au développement des produits commercialisés sous sa marque doit mettre en place une stratégie de développement de nouveaux axes de croissance. Développer ces axes de croissance passe par une meilleure adaptation de sa distribution à la segmentation des modes de consommation, par le développement des réseaux prescripteurs. La vente directe est aujourd'hui un des axes de croissance auxquels s'intéressent les industriels.

IV.5.1.Une consommation morcelée

Il faut comprendre que c'est la modification des modes de vie et des modes de consommation inhérents à ces nouvelles habitudes qui crée de nouvelles formes de distribution. Il faut prendre garde au fait que ce n'est pas la technologie qui change les relations commerciales mais l'adoption des nouvelles formes de distribution par les consommateurs. Face à ces nouveaux besoins émergent des formes de distribution les plus variées: petits commerçants, grands magasins, supermarchés, hypermarchés, grandes surfaces spécialisées, supermarchés de proximité et aujourd'hui vente par correspondance, par téléphone, chaînes de magasins franchisés. Ce sont autant de formes de distribution qui correspondent aux besoins divers des consommateurs. Elles ne sont bien sûr pas toutes adaptées à un produit donné, mais plusieurs formes de distribution peuvent correspondre aux exigences de distribution d'un même produit. Ainsi une paire de chaussures, nécessitera toujours d'être essayée. Ce produit reste encore un produit d'impulsion, et rien ne remplacera le lèche-vitrines pour mieux vendre des chaussures. La vente directe restera inadaptée. Mais le fabricant de chaussures pourra faire appel en parallèle à la grande distribution et à un réseau de franchisés pour développer ses ventes.

Ces nouvelles formes de consommation correspondent à de nouveaux relais de croissance pour les industriels. La multiplication des habitudes des consommateurs est en soi une opportunité pour les producteurs qui voient s'offrir à eux de nouvelles formes de distribution qui seront autant de source de développement de leurs ventes.

Les industriels diversifient leur distribution pour répondre à la segmentation des modes de consommation. Il est en effet fondamental de pouvoir exploiter les différentes formes de distribution possibles en adaptant son offre à ces différents réseaux.

Une grande société d'aliments pour animaux, Royal Canin, l'a bien compris en proposant des offres différentes pour les hypermarchés et les réseaux plus spécialisés pour l'élevage mais aussi chez les vétérinaires. Chez ces derniers l'offre est plus ciblée et haut de gamme.

Cela leur permet de s'interroger sur leur distribution actuelle et en même temps de la repenser. En particulier, la possibilité de se rapprocher davantage du client final leur est donnée, par le biais de certaines de ces formes de distribution. C'est pour eux l'occasion de renouer les liens avec le consommateur final, liens qui s'étaient parfois dénoués du fait de l'aveuglement des industriels face à l'importance du dialogue avec le consommateur.

Par ailleurs, c'est l'occasion de ne pas dépendre totalement d'un nombre restreint d'intermédiaires de la distribution en multipliant les différents canaux. Ce sujet reste néanmoins tabou, car le pouvoir de dissuasion de la grande distribution reste très fort, pour ne pas dire intimidant.

L'enjeu n'est pas cependant de la contourner, car, de l'aveu même des industriels, la grande distribution française, sous ses différentes formes, apporte de la valeur ajoutée.

Aux Etats-Unis, les industriels sont plus exposés: les fabricants américains de produits bruns ont quasiment disparus, du fait de la pression de la grande distribution. Ce qui fait que Moulinex refuse d'être présent dans ce pays via ce canal, pour ne pas être étranglée par des distributeurs comme Wal-Mart. La question du contournement de la grande distribution devient alors plus légitime.

IV.5.2. Savoir adapter sa distribution: l'exemple de la téléphonie mobile

On constate qu'au fur et à mesure du développement d'un produit, sa maturité nécessite d'en repenser la distribution. Si son produit nécessite de toucher le maximum

de clients potentiels, l'industriel est obligé d'obtenir un nombre considérable de points de vente. La distribution intensive est surtout adaptée à des produits de consommation courante qui doivent être disponibles partout car ils correspondent à un achat fréquent, immédiat et sans effort. Il ne faut pas manquer une occasion de vente. C'est souvent une option nécessaire lorsqu'un producteur décide de se lancer sur le marché de la grande consommation. La distribution intensive, difficilement maîtrisable et totalement dépendante d'un certain nombre d'acteurs dont la diversité et la dispersion en terme de qualité sont totales, nuit au producteur et au produit. En effet, le producteur n'est absolument pas en mesure de contrôler l'image du produit, d'assurer un suivi de la distribution, en particulier en termes de services et de communication aux clients. Il faut alors envisager de repenser la distribution de ce produit.

Cette évolution s'est produite dans la téléphonie mobile. La distribution intensive semble être la réponse logique à la volonté d'équiper rapidement les ménages ou bien de tenter de rattraper son retard sur les concurrents. Bien que les opérateurs soient des producteurs de services, ils associent leur offre à un terminal. Les opérateurs se sont livrés à une course d'équipement des ménages, car la nécessité de rentabiliser leur réseau leur impose d'utiliser pleinement leurs capacités. Ils ont donc tous fait le choix de multiplier leurs points de ventes, acceptant parfois des détaillants de moindre qualité, et n'hésitant pas à faire appel aux hypermarchés. Mais alors que l'équipement des ménages croît, les consommateurs sont aujourd'hui beaucoup plus avertis. Des offres de plus en plus complexes leur sont proposées. Les distributeurs doivent donc être en mesure de fournir un service plus élaboré aux clients. Les opérateurs ont perçu ce changement et ont senti la nécessité de développer un réseau de concessions exclusives, en achetant des emplacements de qualité en centre ville pour y fournir une offre de services exclusive mais de qualité. Cette stratégie permet de rétablir le lien avec le client final et ainsi de mieux répondre à ses attentes. Bouygues Télécom espère réaliser 10% de ses ventes dès 1999 à travers sa propre enseigne et 25% à terme.

Une solution moins onéreuse aurait été de faire le choix de la franchise. D'une façon générale la franchise est un moyen de fournir aux producteurs un réseau parallèle ou unique de distribution en grande partie financé par les franchisés qui sont propriétaires du lieu de vente. Les lieux de vente sont généralement en centre ville, loin des grandes surfaces. Cependant, le préalable au succès d'un réseau de franchisés, c'est l'existence d'une formule proposée par le producteur qui a fait ses preuves. Le producteur dispose d'une formule adaptée à son produit, qu'il est en mesure de contrôler. Le rapport de force avec les distributeurs est en sa faveur. Le réseau de concessions est certainement une forme plus avancée de la franchise. La concession

offre l'avantage de la rapidité de la mise en place, car c'est le producteur qui finance l'installation du réseau.

Pour stimuler la demande, il faut certes s'adresser au consommateur, mais encore faut-il identifier le réseau le plus adapté pour permettre de lui parler, de lui transmettre les bons messages qui lui permettront de découvrir de nouveaux produits, de lui expliquer leurs avantages et de lui donner envie de les acheter. C'est la tâche du réseau prescripteur.

IV.5.3. Développer les réseaux prescripteurs : l'exemple du hors-domicile dans l'industrie alimentaire

Les industriels cherchent à identifier le prescripteur de la marque à distribuer et le réseau correspondant. Est-ce un vendeur en grande surface, un spécialiste comme la FNAC dans les produits bruns, le coiffeur pour les produits de beauté, les vétérinaires pour l'alimentation pour animaux, le hors-domicile pour l'agro-alimentaire? Procter&Gamble sait utiliser le réseau de prescripteurs pour développer certains de ses produits ménagers en utilisant les réunions Tupperware qui sont l'occasion d'un échange entre les ménagères utilisatrices des produits.

Le hors domicile illustre parfaitement les potentialités d'un réseau prescripteur.

Le réseau Cafés, Hôtels, Restaurants (CHR) dans la distribution alimentaire et plus largement le hors domicile est un réseau de distribution prometteur. Ce réseau ne constitue qu'une faible part du chiffre d'affaires d'un grand groupe comme Danone (environ 5%), voire une part plus significative comme chez Orangina (25%). Les ventes dans le hors-domicile sont pour l'essentiel des ventes de boissons. Ainsi 29% de l'eau minérale est consommée hors-domicile, dont la moitié au bureau. L'enjeu est alors d'aller chercher le consommateur là où il consomme, notamment sur le lieu de travail.

L'ambition d'un tel réseau est double: c'est un axe de croissance prometteur et un moyen d'éduquer le consommateur.

Cette distribution a pour but de rendre disponibles dans un très grand nombre d'endroits les produits. Ce réseau permet de multiplier les occasions de consommation en proposant des produits spécifiques, souvent par un conditionnement adéquat. On peut ainsi trouver maintenant des produits Lu en sachet individuel chez son marchand de journaux. Il s'agit d'aller chercher le consommateur là où il se trouve et de rendre le produit disponible à chaque occasion de consommation. En effet, dans le hors-domicile, une occasion perdue de consommer est une vente perdue. Ce réseau est un véritable axe de croissance avec des marges plus élevées pour l'industriel par rapport à la distribution classique.

Ce réseau fournit surtout l'occasion d'éduquer les consommateurs. C'est dans les réseaux CHR que l'on apprend à déguster un café, à découvrir de nouvelles boissons. Au delà du faible chiffre d'affaires que ce réseau représente c'est bien le développement des ventes dans les réseaux traditionnels qui est en jeu. C'est une vitrine, un formidable vecteur de promotion des produits qui seront ensuite achetés par les consommateurs en grandes surfaces.

L'industriel envoie le consommateur chez le distributeur classique.

En effet, le consommateur espérera retrouver en grande surface, sous une forme ou une autre, les produits qu'il a consommés en dehors de son domicile. C'est un formidable moyen de promotion des produits qui permet d'équilibrer le rapport de force avec les grands distributeurs.

Aujourd'hui les spécialistes du hors-domicile sont curieusement les grands pétroliers, grâce à leur réseau de stations-service. Ils sont omniprésents sur le territoire et s'adressent directement aux grands fabricants sans passer par les grossistes. Les grands fabricants se tournent également vers les grands groupes d'hôtellerie comme Accor par exemple.

Le réseau s'appuie généralement sur un certain nombre de grossistes. Les commerciaux des sociétés ne sont là encore une fois que pour assurer l'animation du réseau, la promotion des nouveaux produits auprès des petits revendeurs.

Les industriels ont pris conscience de l'importance de ce réseau de prescripteurs qui offre la possibilité de dialoguer, voire d'éduquer le consommateur. Un des axes potentiellement prometteur est celui de la vente directe, sous les feux de la rampe du fait

de l'explosion d'un certain nombre de média. Elle est surtout vue comme un canal qui permet de rétablir un lien direct avec le consommateur.

IV.5.4. La vente directe

Il ne faut pas perdre de vue que le principe de la vente directe est ancien. Elle est issue de l'industrie textile. La Redoute, alors filateur de laine et donc fabricant industriel, dut faire face à l'effondrement du marché anglais et dut trouver un moyen d'écouler les stocks d'invendus. Elle publia donc des petites annonces en s'adressant directement aux particuliers. Ces petites annonces sont devenues un catalogue publié deux fois par an. L'activité industrielle a été abandonnée en 1962.

La vente directe utilise aujourd'hui avec succès un certain nombre de vecteurs, courrier, téléphone ou Minitel. La vente par correspondance et à distance représentait en France un chiffres d'affaires de 50,4 milliards de francs en 1998 (Source SEVPCD). Le courrier représente encore 54% de ces achats, mais ce mode d'achat est en forte baisse alors que le téléphone représente dorénavant 30%, le Minitel 12%, et les divers autres modes d'achat dont Internet 4%.

Ce qui importe c'est que s'établisse un lien très court entre le consommateur final et le producteur, qui est en prise directe avec le premier.

La vente directe a, du point de vue de l'industriel, de nombreux charmes:

- Plus d'intermédiaires pour imposer leurs conditions de ventes et de prix.
- Plus d'écran entre le consommateur final et le producteur.
- Un accès immédiat à tous les clients.

La faiblesse des investissements dans la structure de distribution permet de proposer une offre totalement adaptée voire personnalisée au client. L'offre peut être plus facilement segmentée, car les comportements d'achat sont bien connus. Le constructeur informatique DELL, dont les produits à forte composante technologique ne semblaient pas compatibles avec la vente directe, doit pourtant son succès à cette forme de distribution. Son chiffre d'affaires progresse de 50% chaque année.

Nombreux sont ceux qui nourrissent de grands espoirs dans le développement de la vente directe, grâce à l'explosion d'un nouveau médium, l'Internet. Par rapport aux média précédemment cités, la force de ce dernier tient dans la possibilité d'offrir un outil beaucoup plus sophistiqué, qui intègre en particulier l'image. Les distributeurs ont bien compris la menace que représente cette évolution, et Darty fait dorénavant de la promotion pour son site Internet. L'enjeu est pour eux de fonctionner comme des " portails " face aux producteurs.

Aux Etats-Unis, de nombreux industriels proposent leurs produits sur Internet comme par exemple Nike. Des industriels comme Levi's, Dockers sont également présents et interdisent à leurs revendeurs de distribuer ces produits sur le Web. D'autres comme Mattel ont choisi de concurrencer directement leurs distributeurs que sont par exemple Toys'R'Us, ou bien le site spécialisé Etoys.com. L'exemple le plus galvaudé reste celui de DELL, qui réalise plus de 20% de ses ventes sur l'Internet et pense atteindre 50% dans deux ans.

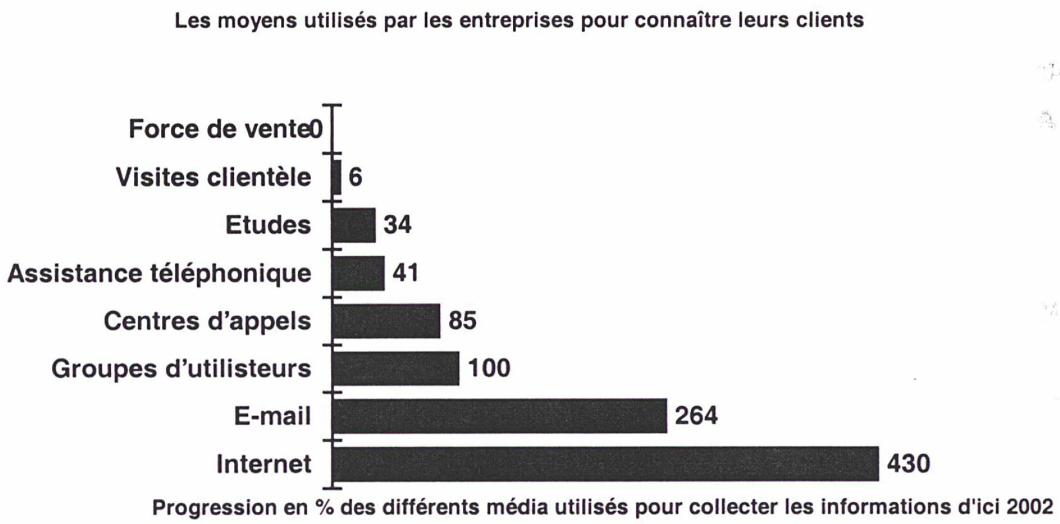
Néanmoins, la vente directe nécessite la mise en place d'un véritable réseau logistique qui n'est pas à la portée de nombreuses entreprises d'un point de vue financier et de savoir-faire. La grande distribution apporte encore de ce point de vue une véritable valeur ajoutée. La chaîne logistique en place est en effet dédiée à un nombre considérable de produits, environ 40 000 références dans un hypermarché, 6 000 références dans le catalogue La Redoute déclinées en 60 000 codes, c'est-à-dire plus qu'un magasin.

Le succès de la vente directe reste également hypothéqué par la modification des comportements des consommateurs et par la sécurisation des transactions. La solution serait idéale mais l'obstacle majeur reste l'acceptation par le consommateur de ce mode de distribution pour tous les produits. Les comportements changent et des produits qu'il était inconcevable de distribuer par vente directe sont aujourd'hui disponibles : billets de train, meubles, spectacles, assurances, ordinateurs...

Par ailleurs, selon le directeur Développement du Groupe Redcats, qui possède La Redoute, des barrières importantes comme la langue rendent le commerce encore local. Les européens ont encore des goûts différents même si l'intégration européenne est en marche du point de vue de la consommation, celle-ci ayant tendance à s'uniformiser.

Il est intéressant de constater que la position de certaines entreprises a changé au cours de notre recherche. On est passé d'un enthousiasme sans bornes à une position

plus mesurée. L'idée générale qui se dégage aujourd'hui est de dire qu'Internet donne l'occasion de communiquer davantage avec le consommateur, de l'informer sur les nouveautés. C'est aussi le principal moyen utilisé par les entreprises pour connaître leurs clients. Cette position nous a été exprimée par plusieurs sociétés française comme Danone, Moulinex. Aux Etats-Unis, Estée Lauder, un puisant groupe de cosmétique, rejoint cette position. Il n'espère pas un chiffre d'affaires important dans l'immédiat, mais y voit le moyen de construire des relations suivies avec sa clientèle. Le site Clinique, la marque du groupe américain, a permis la création d'une base de données de plus de 500 000 noms, dont 18% ne connaissaient pas le produit avant de se connecter (Source Les Echos).



Source Andersen Consulting et The Economist Intelligence Unit

Mais ce média ne remplacera pas le contact physique avec les produits, essentiel pour le déclenchement de l'achat. Ainsi chez Moulinex, 60% de la gamme est faite de produits de séduction : la vision du produit est essentielle pour acheter le produit. Les industriels sont encore aujourd'hui dans une position d'attente, il s'agit donc aujourd'hui de suivre le mouvement général.

La vente directe sur Internet a certainement un avenir dans les secteurs dont les produits ont une obsolescence rapide comme la téléphonie ou la micro-informatique. Elle permet de résoudre un des problèmes de ce type de secteurs: un cycle des produits de plus en plus court. Cela permet d'être à jour en matière de prix et de disponibilités. On s'affranchit des millions de catalogues, qui ne permettaient jamais de savoir quels produits se trouvaient en magasins, ni de combien les prix avaient baissé depuis la mise sous presse. Dans le secteur informatique en particulier, le client est capable par l'intermédiaire de l'Internet de commander un produit dont il peut modifier lui-même les spécifications. On tend vers un commerce que les experts qualifient de "one to one", complètement personnalisé pour le client.

D'une façon générale les industriels ont dû profondément revoir leur conception de la distribution. Les industriels, en mettant en place cette stratégie de reconquête des liens avec les consommateurs redeviennent des interlocuteurs crédibles et légitimes au yeux des consommateurs, mais aussi des distributeurs. Le rapport de force en est profondément changé.

Cette stratégie leur donne des ailes et ils sentent qu'il leur faut traiter avec autant d'égard leurs deux clients que sont le consommateur final et le distributeur. Pour cela ils se sont engagés dans la voie de la collaboration avec les distributeurs.

V. De la confrontation à la coopération

Nous allons voir que cette collaboration peut prendre plusieurs formes. Dans un premier temps, les industriels essayent de prendre en compte les nouvelles aspirations des distributeurs en terme de différentiation et donc essayent de traiter individuellement chaque distributeur comme un client unique.

Puis nous évoquerons de nouvelles formes de coopération, notamment en ce qui concerne la gestion de catégories ou l'ECR, où industriels et distributeurs travaillent ensemble pour mieux satisfaire le consommateur final.

V.1. Le trade marketing, ou chaque distributeur est un client

Nous avons évoqué, le changement du paysage de la distribution française. Il ouvre des portes pour les industriels qui comprendront comment se positionner dans ce nouvel univers. La principale piste à explorer du côté des industriels est la volonté des enseignes de se différencier de leurs concurrents. En effet, alors que ceux-ci tentent de se bâtir une image qui leur est propre, de se construire une identité, ils attendent de la part des industriels d'être traités de façon individuelle. Le moment est venu pour les industriels de proposer des offres pertinentes, prenant en compte cette nouvelle donne.

La recherche de relations privilégiées avec tel ou tel distributeur n'est pas récente. Un industriel nous confiait qu'au cours de son histoire, il avait toujours entretenu des liens privilégiés avec une enseigne, alors que son principal concurrent tissait des liens avec une enseigne concurrente. Cette collaboration a permis à cet industriel de se sortir de mauvaises passes lors de périodes difficiles. Il faut comprendre également que les distributeurs n'avaient aucun intérêt à voir se profiler un quasi-monopole dans le marché très concentré sur lequel évoluait cet industriel.

Cependant, les relations que l'on évoque ici sont d'un autre type. Il s'agit pour les industriels de mettre en place les outils nécessaires pour susciter une collaboration volontaire de la part du distributeur, qui en raison des incitations, des conditions générales de vente qui lui sont faites va naturellement privilégier ses produits et les mettre en avant chaque fois que possible. Dans la littérature, on pourra trouver le nom

de *push* pour une telle coopération. Ce terme ne convient pourtant pas car il donne l'idée fausse que l'industriel pousse ses produits dans la chaîne de distribution, ce qui ne traduit pas la logique d'un industriel qui part toujours du marché pour essayer de comprendre quels produits proposer. Cette collaboration peut être menée à deux niveaux : à un niveau central, c'est-à-dire avec les têtes d'enseignes et à un niveau local, c'est-à-dire directement sur le terrain.

Avant tout, l'industriel doit essayer de bien comprendre qui est son client. Chaque enseigne a des modes de fonctionnement qui lui sont propres : son type de clientèle, sa stratégie de différentiation, le mode de rémunération de ses vendeurs... En effet, les vendeurs, par exemple, promeuvent naturellement les produits sur lesquels ils perçoivent les primes les plus importantes. Un industriel doit savoir intégrer cette donnée dans l'offre qui sera faite au distributeur pour que ses produits soient mis en avant. Il peut offrir au distributeur des produits spécifiques afin de mieux tenir compte des particularités de chacun, aider les distributeurs à mieux former leurs vendeurs et leur apporter une offre véritablement adaptée localement.

V.1.1. De la MDD au PDD

Une réponse personnalisée peut prendre plusieurs formes : des promotions adaptées, des références spécifiques (couleurs, accessoires...). Cela va tout à fait dans le sens recherché par la grande distribution en quête de différentiation. Offrir aux distributeurs le moyen, la possibilité de se distinguer par son offre de produits de marque, c'est reprendre un peu du terrain perdu. Cela présente plusieurs avantages dont à la fois producteurs et distributeurs peuvent tirer parti.

Le distributeur peut proposer aux consommateurs une offre originale, et donc se démarquer de la concurrence, le produit ne se trouvant pas ailleurs. La pression sur les prix est également moins grande car ils ne souffrent pas de la concurrence des autres enseignes, la flexibilité est plus grande. L'industriel peut également prétendre à une rémunération plus importante en contrepartie de l'exclusivité accordée à une enseigne. Dans une solution idéale, le surplus de marge est idéalement réparti entre distributeur et industriel.

Il n'en reste pas moins que les freins à de telles coopérations sont nombreux. Si chaque enseigne, à titre individuel est demandeuse de produits qui lui serait réservés, elle ne serait toujours pas prête à accepter qu'un industriel réserve un produit à une enseigne concurrente. Elle sanctionnerait vraisemblablement cet industriel sur les produits qu'elle référence déjà. Le deuxième frein est le surcoût occasionné par une telle politique pour l'industriel, réduisant la taille des séries de production et augmentant le nombre de références.

Néanmoins, ce type de coopération permettrait aux industriels de se défaire de façon très élégante de la concurrence accrue des marques de distributeurs, puisque ces dernières y perdraient la majorité de leurs avantages. Il s'agirait en quelque sorte de basculer d'une logique de marque de distributeur vers une logique de produits de distributeurs. Un directeur d'hypermarché nous confiait sur un ton un peu polémique, « *qu'une marque, il ne savait pas ce que c'était, et que lui, raisonnait en termes de produits* ». Il serait ainsi donné aux industriels et distributeurs le moyen de parler le même langage.

V.1.2. Les distributeurs doivent apprendre à vendre

Dans un marché à trois acteurs : industriel, distributeur et consommateur, il est intéressant d'évoquer le partage des responsabilités au niveau de l'acte de vente. En effet, dans ce triangle, industriels et distributeurs ont intérêt à ce que la transaction distributeur/consommateur se réalise. Cependant, l'industriel est bien souvent un acteur passif, se contentant d'observer la conclusion (ou non-conclusion) de celle-ci. Ayant pourtant tout intérêt à ce que la vente soit conclue, il est de son devoir et de son intérêt de s'intéresser plus vivement à ces mécanismes.

Son intérêt est d'autant plus grand que contrairement aux idées reçues, le distributeur n'est pas forcément un bon vendeur. Cela peut sembler paradoxal, étant donné que la responsabilité de l'acte de vente lui est déléguée, mais cela se comprend si l'on prend en compte ses préoccupations quotidiennes. Un distributeur est quelqu'un qui vend un très grand nombre de produits avec une marge très faible, de l'ordre de 2 à 4%. Réduire ses coûts est dès lors beaucoup plus profitable qu'augmenter ses ventes. En effet, le profit résultant d'une réduction des coûts de 1% sera supérieur à celui d'une croissance des volumes de 10%. Tout est question de priorité. C'est pourquoi, le

distributeur est un très bon logisticien, car il a compris que les stocks coûtent chers car ils sont synonymes de besoins de fonds de roulement importants. C'est pourquoi c'est un bon financier, car il a du apprendre à placer la trésorerie résultant du décalage entre les paiements de ses clients et le règlement de ses fournisseurs. Et c'est pourquoi ce n'est pas forcément un bon vendeur, car il a moins à gagner à une croissance de ses ventes qu'à une réduction de ses coûts.

Le producteur a de son côté beaucoup plus à gagner d'une croissance des ventes et se doit de faire profiter au distributeur de sa connaissance de l'acte d'achat. Car aujourd'hui les distributeurs ont changé. Les flux de produits sont quasiment optimisés, la trésorerie est bien placée, et dans sa recherche de la différentiation, le distributeur est désormais plus réceptif aux enseignements que peut lui apporter l'industriel.

L'action d'un industriel peut se situer sur différents plans. Dans le bazar, le brun ou le blanc, un effort particulier peut être fait pour former les vendeurs des distributeurs dans la catégorie de produits concernés. En effet, un vendeur vendra d'autant mieux un produit qu'il le connaît bien. Notre observation sur le terrain nous laisse penser que pour le moment, loin d'être un expert d'une catégorie de produits, le vendeur vend des bâtons, des points, des ronds ou des chiffres. En effet, sa guelte, c'est-à-dire sa commission, varie fortement d'un produit à l'autre, et est fonction, avec une pondération différente suivant les enseignes, du prix du produit, de la marge réalisée dessus et du niveau des stocks. Cette information, il la retrouve sur l'étiquette, et donc, pour chaque produit, il connaît le niveau de sa rémunération. Le consommateur ne devant pas se rendre compte de la manoeuvre, cette information est dissimulée suivant les enseignes dans un faux code-barre, dans une partie du code produit, dans le séparateur des milliers de francs... L'intérêt de la démarche des distributeurs est évident. Ils rémunèrent mieux les vendeurs sur les produits qu'ils veulent vendre en priorité, et ce, dans une large part, au détriment du consommateur, qui se voit ainsi proposer des produits aux marges certes élevées, mais ne correspondant pas nécessairement à ses besoins.

Un chef de rayon nous a confié qu' *« avec du point, [il pouvait] vendre n'importe quoi »*. Une telle vision oublie le consommateur. On privilégie un profit immédiat plutôt qu'une satisfaction durable du client.

Les distributeurs sont néanmoins de plus en plus intéressés par la formation de leurs vendeurs et font couramment appel aux industriels dans le cadre de séminaires de formation. Une marque d'électroménager nous a confié que le budget qu'elle consacrait à ce type d'action était en forte augmentation et qu'il devrait continuer de croître. Dans d'autres catégories, où il n'y a pas de vendeurs, comme dans l'agro-alimentaire par exemple, les industriels peuvent essayer de s'impliquer de plus en plus dans la gestion

de la catégorie de produits. Il s'agit notamment d'approches de type ECR que nous allons développer plus loin.

V.1.3. Le géomarketing, ou l'art de réinventer la proximité

Au niveau local il est également possible de mener des actions, et ce d'autant plus facilement que les industriels peuvent s'appuyer sur une force de vente dont le métier a fortement évolué. Citons à nouveau ce directeur d'hypermarché qui nous disait que les *commerciaux ne savent plus quoi faire de leurs bras, alors ils viennent nous faire perdre notre temps.* Ce qui témoigne de toute l'insatisfaction actuelle des distributeurs face à ce nouveau rôle des commerciaux. Pourtant, il y a un champ encore peu exploité, où les distributeurs ne perdraient pas leur temps à travailler avec les commerciaux des industriels. Ce champ est celui de la combinaison des compétences des distributeurs et des industriels au niveau local. En effet, le distributeur connaît bien sa zone de chalandise et l'industriel connaît bien ses produits et le sociotype de consommateur qui les achète. En combinant la connaissance locale du consommateur et la connaissance d'une gamme de produit, il y a moyen de construire une gamme cohérente et adaptée à la clientèle locale. Pour cela, il faut que l'industriel puisse aller voir un distributeur localement et lui dire, chiffres à l'appui, que compte tenu de sa zone de chalandise et du profil des consommateurs dans cette zone, tel produit de la gamme est adapté, tel autre ne l'est pas.

Une marque de l'industrie agro-alimentaire nous confiait l'espoir qu'elle plaçait dans ce type d'approches, mais toutes les entreprises n'y travaillent pas encore. Nous avons en effet pu accompagner une commerciale d'une marque d'électroménager qui proposait à un chef de rayon une promotion pour un appareil d'entrée de gamme, et qui s'est vu rétorquer que sur sa zone de chalandise, plutôt aisée, il ne vendait que du haut et du milieu de gamme. L'offre de promotion, décidée au niveau central, pour l'ensemble des points de vente et vraisemblablement pertinente globalement était manifestement inadaptée dans ce cas précis.

Peut être qu'en proposant des solutions plus adaptées localement, les commerciaux sauront quoi faire de leurs bras, pour répondre à ce directeur d'hypermarché. Et ces bras pourront également être mis à contribution dans un

mouvement de collaboration plus large tournant autour de la gestion conjointe de catégories de produits.

V.2. L'ECR : une réponse catégorique

V.2.1. Une logique de collaboration tournée vers le consommateur

Nous avons vu que la fin des années 1990 marquerait vraisemblablement un tournant dans le paysage de la distribution française. Les industriels essaient de s'impliquer de plus en plus dans l'acte de vente et les distributeurs sont à la recherche de différentiation et d'un nouveau modèle de croissance.

Les uns comme les autres ont compris que la clef de la réussite de leur entreprise consiste à se tourner vers le troisième sommet du triangle : le consommateur. Ce consommateur n'est pas LE consommateur auquel s'intéressait les industriels jusque là. Ce n'est pas cette identité abstraite et statistique que le marketing essayait de comprendre. C'est la personne bien vivante qui rentre dans un magasin, qui se déplace et qui décide d'acheter ou de ne pas acheter. La responsabilité de sa décision est portée conjointement par le distributeur et l'industriel. Pour le consommateur, il y a association entre la marque et le point de vente, et c'est l'ensemble produit/enseigne qu'il perçoit et qui le décide à déclencher son achat.

Aujourd'hui plus qu'hier, distributeurs et industriels ont intérêt à travailler ensemble pour satisfaire ce consommateur et partager la responsabilité de l'acte de vente dans des approches de type ECR.

L'ECR, « Efficient Consumer Response » est né en 1992 sous l'impulsion conjointe de Wal Mart, le géant américain de la distribution et Procter et Gamble. Il s'agit de proposer aux distributeurs et industriels de travailler ensemble au lieu de s'opposer afin de maximiser leurs ventes et leurs profits. Cette coopération doit se faire dans une optique simple : améliorer la satisfaction du client et donc les ventes et les profits.

Elle doit s'appuyer sur quatre stratégies : améliorer le réassort et la logistique, gérer efficacement la gamme de produits, élaborer des promotions efficaces et développer une innovation performante.

Pour le moment, il faut avouer que seule la première voie a été véritablement explorée en France. En effet, la logique logistique est celle qui est la plus familière au distributeur. Optimiser sa chaîne logistique conduit à amener le bon produit, au bon endroit, au bon moment, dans la bonne quantité et de la manière la plus efficace possible. Cette approche permet de réduire les coûts de distribution (prise de commandes, transport, stockage, facturation,...), et dans le meilleur des cas de faire profiter au consommateur de toutes les économies réalisées. « *Commencer à travailler avec les distributeurs sur la logistique permet d'ouvrir la porte à une collaboration sur les autres points* » nous a confié le directeur marketing d'une grande entreprise. Mais on ne saurait en rester là. La quasi-totalité des économies dégagées par une meilleur collaboration logistique profite en fait au distributeur, les trois autres voies devraient permettre de stimuler la demande et d'être bilatéralement profitable.

En effet, distributeurs et industriels doivent établir une relation qui les implique dans la stimulation de la demande, et dans une recherche de la satisfaction des besoins du consommateur en magasin. Il leur faut s'occuper de l'aspect « demande » de l'ECR.

La première piste à explorer est l'amélioration des assortiments. Le distributeur est passé maître dans l'art de savoir quelle surface accorder à telle ou telle catégorie de produits. Il a une bonne vue globale de l'ensemble de ses surfaces de vente. Cependant, les industriels connaissent beaucoup plus finement, au sein de chaque catégorie, les critères d'achat des consommateurs. Une gestion approximative de chacune des catégories conduit souvent à une offre surabondante, où trop de références désoriente le consommateur et donc nuit à la vente.

Les industriels réclament de pouvoir s'impliquer beaucoup plus dans la gestion des catégories de produits et de définir avec les distributeurs la composition de la gamme. En suivant une logique de ce type aux Etats-Unis, Procter et Gamble a réussi à augmenter ses ventes de 6% et ses profits de 22% après avoir réduit le nombre de références de 13% dans la catégorie des détergents.

Les relations peuvent même aller plus loin dans le domaine et les distributeurs peuvent nommer un « capitaine de catégorie », c'est-à-dire un industriel responsable de la composition complète de la gamme de produits. Il est donc responsable du choix des ses propres produits, mais également du choix des produits de la concurrence. Il aura à répondre périodiquement des résultats de sa gestion, suivant un cahier d'objectifs qu'il

se sera engagé à respecter. On comprend que la collaboration dans ce domaine peut aller très loin et qu'industriels comme distributeurs peuvent s'y retrouver.

Une gestion optimale des promotions permet également de réaliser des économies substantielles. Actuellement, les distributeurs demandent des promotions périodiques sur l'ensemble des produits référencés. Cela fait partie des relations normales qui se sont nouées au long des années, et qui renforcent l'image de discounter du distributeur. Cependant, la sensibilité du consommateur au prix et donc à la promotion est très variable suivant les produits. Dans les produits peu impliquants, c'est-à-dire les produits pour lesquels le consommateur perçoit peu de risques, la promotion est beaucoup plus efficace que dans les produits impliquants. Par exemple, la promotion a peu d'effet dans les produits de la coloration capillaire, où le consommateur est fortement impliqué, risquant une couleur de cheveux ridicule.

En terme d'efficacité de la dépense engagée, il y a donc beaucoup de disparités. Et après avoir rationalisé la production côté producteur, la logistique et les achats côté distributeur, le grand chantier suivant se trouve dans l'évaluation du retour sur investissement des dépenses de promotion et de marketing. Rien ne sert de casser les prix si la sensibilité au prix du consommateur est quasi nulle.

La logique actuelle est celle de prix les plus bas possible sur l'ensemble des produits. Une étude du « Retailing Food Industry Center » évalue à 4% des ventes les économies réalisables en gérant mieux les dépenses de promotion. La connaissance des industriels est nécessaire car les distributeurs ne peuvent avoir une connaissance fine de la sensibilité aux prix de l'ensemble des produits qu'ils distribuent. Et cette connaissance n'est pas nouvelle, mais pour pouvoir être mise en application il fallait que les distributeurs soient réceptifs à l'argumentation. C'est désormais possible dans une logique globale d'ECR.

Le dernier axe majeur de coopération tourne autour de l'innovation. Le flux massif de nouveaux produits est très coûteux à gérer, que ce soit pour le distributeur comme pour l'industriel. Aux Etats-Unis, environ 20 000 nouveaux produits ont été mis sur le marché en 1996 dans la grande distribution, environ 3 fois plus qu'en 1983. Des recherches ont démontré qu'en moyenne, les acheteurs des supermarchés rejettent environ 60% des nouveautés qu'on leur propose. Associer les distributeurs à la conception de nouveaux produits peut donc réduire considérablement le taux de rejet de leur part et donc permettre de faire des économies significatives. Les distributeurs

peuvent également apporter leur connaissance du marché pour mieux répondre aux attentes de leur clientèle.

V.2.2. De nombreux freins à ce type d'approche

Cette présentation un peu théorique des bénéfices à tirer de part et d'autre de ce genre de coopération ne doit pas faire oublier tous les obstacles, toutes les difficultés que distributeurs et industriels devront surmonter pour travailler ensemble.

Le premier frein vient des distributeurs. Ils vont avoir à surmonter une difficulté de taille : identifier, en cohérence avec la stratégie de leur enseigne les catégories de produits représentant pour eux le meilleur potentiel de différentiation. Et pour cela ils doivent avoir une véritable stratégie d'enseigne. Nous avons vu que cette stratégie n'était pas claire, que la réflexion menée par les distributeurs n'était pas aboutie. Un moyen élégant de se différencier est de gérer son portefeuille de catégories de manière originale. Le distributeur doit identifier parmi les catégories de produits qu'il propose, celles qui lui permettront le mieux de se différencier de la concurrence. Il devra ensuite réfléchir au rôle qu'il voudra faire jouer à celles-ci. Doivent-elles attirer, fidéliser, rendre un service ? Les réponses à ces questions doivent s'insérer dans la stratégie d'enseigne et nécessitent donc des connaissances en marketing dans lesquelles la grande distribution française a encore peu investi. Les choses changent peu à peu, mais l'image d' « épicier » qui colle à nos enseignes est un frein au recrutement des meilleurs marketeurs, qui préfèrent faire carrière pour une grande marque.

L'abandon de la gestion d'une catégorie à un industriel peut aussi poser des problèmes d'organisation aux grands distributeurs. En effet, comment les chefs de rayon actuels prendront-ils le fait de perdre la quasi-totalité de leurs responsabilités ? L'évolution naturelle a fait que de plus en plus de responsabilités leur ont été confiés. Ils sont aujourd'hui de véritables petits chefs d'entreprises, responsables de leur chiffre d'affaires, de leur résultat. Ils décident des assortiments, reçoivent les vendeurs des grandes marques, les regardent avec un sentiment de supériorité mal dissimulé. Si demain, l'ensemble de ces responsabilités est confié aux industriels, comment l'accepteront-ils ?

Des freins existent aussi du côté des industriels, même si ces derniers se considèrent en général prêts. Sauront-ils admettre que les distributeurs peuvent les aider, notamment en matière d'innovation en les intégrant beaucoup plus vite dans le processus de conception des produits ? Ils risquent d'y voir le risque de fuite d'information au profit des marques propres du distributeur ou de concurrents, et ils n'accepteront peut être pas de se livrer ainsi.

Enfin, il faut comprendre que si les grandes marques s'y retrouvent le risque est réel que les marques les plus faibles disparaissent des rayons. En effet, si la responsabilité d'une catégorie est confiée à un industriel, il y a fort à parier que ne seront conservées dans les rayons qu'une ou deux marques concurrentes, celles qui sont incontournables. Cette évolution se fera au détriment des petites marques qui réussissent encore à être référencées occasionnellement.

V.3. Vers une collaboration mondiale ?

Nous avons déjà mentionné l'internationalisation de la grande distribution et le rôle que jouent les distributeurs français dans ce contexte mondial. En effet, condamnés par la loi Raffarin à sortir de leurs frontières, ils se sont lancés avec une longueur d'avance sur les allemands, anglais et même américains à l'assaut des pays en voie de développement d'Asie , d'Amérique du Sud ou d'Europe Centrale et Orientale. De plus en plus, les grands distributeurs se mondialisent, et font valoir cette présence aux quatre coins de la planète pour nouer avec les industriels des liens nouveaux. La première démarche des distributeurs envers les industriels aura été d'essayer de valoriser cette extension récente par la création d'un référencement nouveau : le référencement mondial, ce qui, concrètement, signifie une réduction supplémentaire accordée aux distributeur en échange d'un engagement planétaire sur les volumes de vente.

Tout en ne niant pas la légitimité d'une telle approche, le refus des industriels est immédiat, usant de nombreux arguments, plutôt techniques, masquant l'embarras dans lequel ils se trouvent. Un argument avancé est notamment de dire que si les marques sont mondiales, les produits, eux ne le sont pas. Nescafé par exemple est une marque mondiale, présente dans plus de cent pays, porte le même nom dans le monde entier, mais est vendue dans autant de variété de goût. Danone vend également ses yaourts partout dans le monde sous sa marque, mais un yaourt français n'a rien à voir avec un yaourt américain ou argentin. Comment dès lors s'engager sur des volumes simplement, sans risquer d'additionner des choses de natures très différentes. S'il est possible en effet de s'engager sur un volume pour un produit donné, il est beaucoup plus difficile de s'engager sur un volume pour une marque donnée.

En fait, les industriels voient d'un assez mauvais œil cette volonté des distributeurs de leur imposer un coût et une remise supplémentaires, d'autant plus que pour le moment la demande de coopération se trouve plutôt du côté du distributeur. En effet, ces derniers sont encore peu présents dans les pays dans lesquels ils s'installent, et donc ne justifient pas pays par pays de volumes suffisamment importants pour obtenir normalement des conditions d'achat avantageuses. Ils se retournent dès lors vers les industriels avec lesquels ils ont l'habitude de travailler en France pour que leurs filiales à l'étranger, souvent indépendantes, prennent en compte les volumes réalisés dans l'hexagone lors des négociations. Les distributeurs dans leur ensemble ont bien compris qu'ils ont besoin des grands industriels pour réussir une bonne implantation.

Cela aboutit de plus en plus dans les grands groupes à nommer des responsables par enseigne, entièrement dédiés aux relations internationales. Des liens nouveaux se tissent entre les distributeurs et les industriels. Pour un industriel que nous avons rencontré, « *la bataille se fait de couple industriels/distributeurs européens face à américains* ». Les distributeurs européens avec leurs fournisseurs sont face aux distributeurs américains avec leur fournisseur. En effet, il est toujours plus facile de travailler avec des gens que l'on connaît bien, même si à terme, il n'est pas souhaitable qu'une telle situation perdure. De l'aveu du responsable enseigne à l'international d'une grande marque, « *lorsque les distributeurs français arrivent à l'étranger, ils déstabilisent le marché avec leurs méthodes de négociation très dures* ». C'est un frein au développement dans un premier temps. Travailler avec des français qui connaissent bien leurs méthodes de travail facilite les choses.

Pour des industriels plus petits, qui ne sont pas encore implantés comme peuvent l'être les grandes marques françaises, l'internationalisation des distributeurs français est une chance de sortir de ses frontières à moindre frais. L'opportunité existe donc pour les industriels de travailler à l'international avec les distributeurs. Mais pour les grandes marques, les volumes réalisés sont encore trop faibles pour que des accords internationaux soient bilatéralement profitables. Comme nous le signalait un industriel, *« Pour le moment, c'est un demi-échec. Mais cela va dans le sens de l'histoire »*

VI. Un dialogue encore difficile

Les relations entre les industriels et les distributeurs restent néanmoins tendues. Chacun campe sur ses positions, cherchant à développer ses atouts qui seront des éléments qui pèseront lourds lors des futures coopérations.

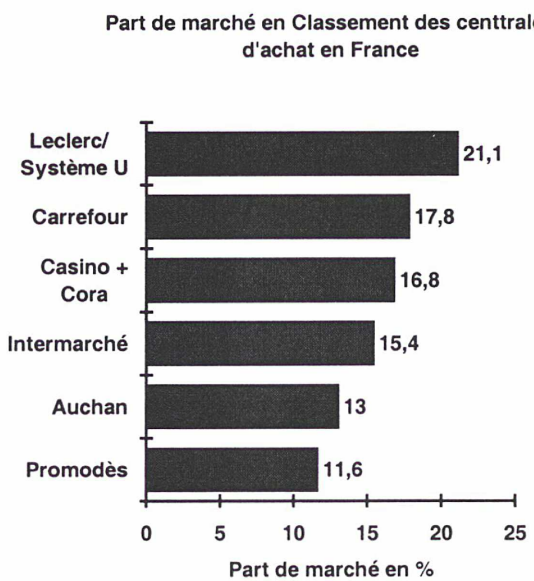
Les industriels souhaitent s'investir de plus en plus dans les actes d'achat mais restent déterminés à ne rien abandonner de plus aux distributeurs. Il est ainsi hors de question pour Moulinex d'abandonner son SAV aux grandes enseignes.

La grande distribution, de son côté, refuse de remettre en cause ses méthodes et est certaine de sa force. Procter&Gamble a vu rejetée la remise en cause des marges arrière que cette société demandait. Ces marges arrière sont une façon déguisée d'améliorer les marges des distributeurs et de les garantir, les prix des produits étant limités à la baisse par une valeur plancher, celle de la facturation, par application de la loi Galland. Procter&Gamble en proposant de transformer les marges arrière en marges avant transfère en effet tous les risques commerciaux sur les distributeurs. C'est alors aux distributeurs de garantir leurs propres marges en ne se lançant pas dans une guerre des prix sauvage. Procter&Gamble, fort d'une confiance retrouvée, propose au contraire d'augmenter les prix pour créer ensemble de la valeur ajoutée en développant la marque et de mettre fin à la concurrence des prix en accroissant la marge avant des distributeurs. Procter&Gamble leur demandait un effort. La réponse a été cinglante: les produits Procter ont été exclus progressivement des rayons, restant néanmoins présents en magasin puisque incontournables, mais en faible quantité. Les distributeurs ont d'ailleurs beau jeu de s'ériger en victime auprès des consommateurs en les prenant à témoin, brandissant la menace d'une hausse des prix. Ce genre de bras de fer entre industriels et distributeurs met à jour le fossé d'incompréhension qui existe encore entre distributeurs et industriels. Cité dans Les Echos du lundi 7 juin 1999, Jérome Bédier, président de la Fédération des entreprises du commerce et de la distribution (FCD), déclarait " *Pour les industriels, les distributeurs ne sont que des outils de mise à disposition de leur produits. Mais nous ne sommes pas que des rayonnages. Notre métier est de sélectionner des produits, composer une offre, étonner le consommateur. Nous sommes prêts à renoncer aux marges arrière si l'on nous rend la liberté de négocier et de fixer*

nos prix. Mais nous ne sommes pas à la disposition d'industriels souhaitant changer, tous les deux ans, de règle du jeu."

Les distributeurs s'appuient toujours plus sur leur force d'achat qui reste colossale. Elles sont encore aujourd'hui au coeur de nombreuses polémiques. Les concentrations à la fois au niveau national et européen rendent ces centrales de plus en plus puissantes.

Ainsi en France le poids des six premières centrales d'achat dans la distribution alimentaire représente plus de 97,7%. Les industriels réunis au sein de l'Institut de liaisons et d'études des industrie de consommation (Ilec) se sont ainsi inquiétés de la fusion des centrales d'achat entre Leclerc et Système U ainsi que celle entre Casino et Cora, au motif que risque de se créer un véritable marché d'entente. Il est intéressant de noter que Michel-Edouard Leclerc parle d'une "*discrimination culturelle*" à l'égard des coopératives.

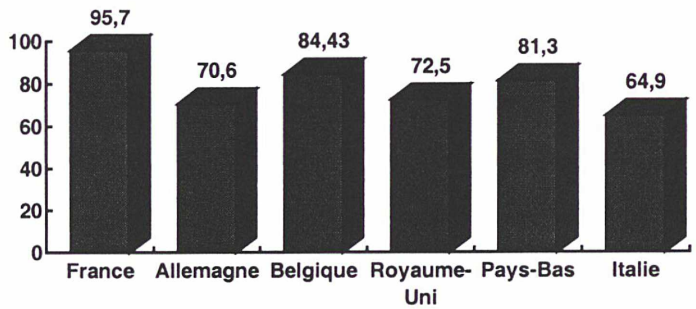


Source Nielsen- Les Echos

La concentration européenne a de quoi faire frémir les industriels, car le phénomène français n'est pas une exception. Les distributeurs attendent d'ailleurs avec beaucoup d'impatience, de leur propre aveu, la création de centrales d'achat à l'échelon européen.

Des grands groupes comme Darty deviennent maîtres du marché en servant de centrale d'achat aux petits détaillants, acteurs qui sont pourtant des concurrents.

Poids des six premières centrales d'achat dans la distribution alimentaire européenne



Source Ilec- Les Echos

L'avenir reste certainement préoccupant pour les petits producteurs. Ils subissent réellement le diktat des distributeurs. Un petit fournisseur d'un distributeur de matériel de bricolage s'est ainsi vu notifier par son client que ce dernier s'adresserait dorénavant aux sous-traitants de ce fournisseur, ce qui lui a fait perdre brusquement 40% de son C.A, consentant néanmoins à lui en octroyer encore 10%. Ces nouvelles conditions n'étaient pas négociables. Si certains industriels ont su développer des atouts propres, les petits industriels qui ne disposent pas d'une marque sont dans une situation délicate. Il ne leur reste plus qu'à développer de véritables compétences de sous-traitant, mais au risque de n'avoir plus qu'un seul client, le distributeur. A eux d'acquérir un savoir-faire productif unique qui leur permettra de mieux résister à la pression de leur client.

D'une façon plus générale, la distribution continue à faire peur aux grands industriels. L'idée de développer des réseaux parallèles et concurrents des distributeurs leur paraît aujourd'hui inconcevable. Ils ont peur des représailles. Mais cette frilosité cacherait-elle des difficultés plus réelles que sont la nécessité de mettre en place des réseaux logistiques coûteux, et de devoir jouer le rôle de grossistes? Ils préfèrent observer les mutations de la distribution avec un certain recul et s'appuyer sur de nouveaux interlocuteurs et clients qui pourraient émerger.

La distribution reste, quant à elle, sans complexes. Ne vient-elle pas de commencer à vendre des voitures d'une petite marque coréenne en difficulté en France, remettant ainsi en cause le système de distribution exclusive de l'industrie automobile?

Conclusion

Cette bataille entre distributeurs et industriels peut être considérée comme un électrochoc salutaire pour les industriels. La prise de conscience de l'importance du commerce est un fait incontestable aujourd'hui pour tous les industriels aux prises avec la grande distribution. Elle aura certainement décimé les rangs des industriels, mais la sélection darwinienne née de l'affrontement a enfanté des champions. Les industriels se sentent plus confiants et prennent des initiatives en matière de distribution. En face, les distributeurs sont en pleine remise en cause, mais là aussi naissent des poids lourds.

A l'instar des relations clients-fournisseurs dans l'automobile, la concentration de ces derniers a modifié la nature des relations. Dans le secteur automobile, elles ne reposent plus sur une simple relation d'achat. Les constructeurs s'appuient au contraire sur leurs fournisseurs dans le seul but de mieux servir le client, dépassant le simple objectif de fabriquer les voitures aux prix les plus bas.

Fondamentalement, l'impression qui ressort de nos investigations c'est bien que chaque partenaire fait des efforts pour tenter de mieux comprendre l'autre. La culture des distributeurs consistait jusqu'à présent à baser leur succès sur leur force d'achat. Ils font maintenant appel à des logisticiens et des hommes du marketing venus de l'industrie, ce qui aide certainement à parler le même langage.

Ils ont néanmoins des motivations qui restent profondément différentes. Il est toujours difficile de se comprendre. Ils pensent avoir trouvé un objectif commun : la séduction du consommateur. Mais une fois le consommateur charmé et séduit il n'est pas certain que les distributeurs et les industriels aient la même conception de la relation au client. Ils restent en tout cas divisés sur la façon de l'exploiter.

Ce n'est certainement plus David contre Goliath. A quand le choc des titans?

Eléments de bibliographie

- « *De la distribution au marketing (1880-1939) une réponse à l'évolution du marché.* » Marc Meuleau. Entreprises et Histoire. 1993 N°3

- « *Le commerce en 1997* » Isabelle Eymard, Maryvonne Lemaire, Christiane Nivet, Sébastien Seguin Division Commerce, Insee;

- « *A survey of Retailing* » The Economist 1995

- « *Key Developments in the food distribution system* » Ronald B. Larson The Retail Food industry Center Septembre 1997

- « *Fidélité aux enseignes, fidélité aux marques: le choix des consommateurs* »; Oliveir Chardon, division Commerce, Insee et Sylvie Dumartin, division Conditions de vie des ménages, Insee; Septembre 1998.

- « *Le Marketing direct, une affaire de bon sens* » D. BIRD (1991)

- « *14 enquêtes sur des entreprises qui ont brillament illustrées la puissance du marketing direct* » A. DE THUIN, P. MICHEL (1993)

- « *La concession commerciale exclusive* » P. LE TOURNEAU (1994)

- « *La Formation de la valeur ajoutée* » Mémoire d'ingénieur-élèves JC Barbant et P.Chanut (1988)

- « *Les réseaux créateurs de richesse* ». Gérer et comprendre (1989).

- « *Recomposition de l'approche logistique dans le secteur des produits de grande diffusion : intégration fonctionnelle, sectorielle et géographique* » Philippe-Pierre DORNIER (1997)

- « *Les Hyper imposent leur marque* » Libie COUSTEAU Enjeux, les Echos (1998)

- « *L'industrie du luxe depuis 1945, un exemple d'industrie compétitive ?* » M. de Ferrière, Entreprise et Histoire (1993)

- « *Le système Marketing* » Claude Matricon, 1993

- « *Le marketing de la marque, approche sémiotique* » Andréa Sempini 1992

- « *Le marketing stratégique* » JJ Lambin 1989