

Jusqu'où iront les MDD ? La partie immergée de l'iceberg

Clarinda Mathews-Lefebvre ^a, Laurent Florès ^b

a Inseec Business School, 27 avenue Claude Vellefaux 75010 Paris, France

b Université Paris 2 Panthéon-Assas, 75005 Paris, France et Inseec Business School, 27 avenue Claude Vellefaux 75010 Paris, France

October 2010

An ulterior version of this article appeared in Décisions Marketing, N° 61, janvier-mars 2011

Jusqu'où iront les MDD ? La partie immergée de l'iceberg.

Clarinda MATHEWS-LEFEBVRE*

Enseignant-chercheur en marketing INSEEC

cmathews@inseec.com

Laurent FLORES

Université Paris II Panthéon-Assas et INSEEC

Fondateur de CRMMETRIX

lflores@crmmetrix.com

* Les auteurs remercient vivement Christian Dussart pour ses conseils et son enthousiasme.

A la naissance des marques de distributeurs, certains « gourous » du marketing clamaient haut et fort que la part de marché de ces dernières ne dépasserait jamais 20% au grand maximum et que leur qualité (réelle et perçue) ne serait jamais comparable à celle des marques de fabricants... Erreur majeure ! Trois décennies plus tard, elles représentent plus du tiers voire près de la moitié des ventes dans la plupart des économies développées et elles menacent directement nombre de grandes marques au niveau mondial ! Jusqu'où iront-elles ? Finiront-elles par devenir des marques soutenues par des concepts et des positionnements forts comme la nouvelle vague de MDD venue des Etats Unis ? En France, on voit maintenant des MDD sélectives de luxe !!! Séphora et Marionnaud envahissent avec leurs marques propres des sphères autrefois réservées aux grands de la cosmétique, par exemple celle des soins dermo-cosmétiques hautement sophistiqués destinés aux cibles seniors ! Et dans son tout nouveau concept, Carrefour donne une place prépondérante à ses marques : les royaumes du bio et de l'expérientiel sont conquis par les MDD ! Loin de croire que l'essor des marques de commerce atteint ses limites, nous prétendons que « la planète MDD » n'a pas encore livré tous ses secrets. En effet, de nombreux territoires restent inexplorés ou inexploités.

La fin du « court termisme » ?

Pour des raisons historiques, les grandes entreprises de commerce ont développé leur savoir-faire autour des métiers d'approvisionnement, de transport et de vente en magasins, puis se sont diversifiées vers les services. L'accent a été mis notamment sur les services financiers et les programmes de fidélisation. Les enseignes ont acquis une véritable légitimité dans le domaine des services au client. Cependant, on attend toujours la remise en question de certains principes fondateurs de la grande distribution, comme la vision économique à court terme. En effet, le « court termisme » reste un handicap majeur des acteurs de la grande distribution (4). L'ensemble de l'activité du détaillant, a tendance à mettre en œuvre des mécanismes de

déclenchement de l'achat immédiat. Même les programmes de fidélisation ont recours à des systèmes d'incitation qui privilégient plutôt l'achat à court terme que la relation à long terme.

C'est dans ce contexte de recherche de rentabilité immédiate que les marques de distributeurs (MDD) ont vu le jour. Traditionnellement, les produits à marque de distributeurs ont pour vocation d'améliorer les marges des enseignes et de les différencier de leurs concurrents. Pourtant, les chercheurs ont montré dès 1985 que le distributeur avait tout intérêt à intégrer les évolutions du consommateur dans son système d'objectifs à long terme (2). Plus récemment encore, des pistes de développement reposant sur l'évolution des valeurs des consommateurs et les tendances de consommations associées ont également été soulignées (5). Malgré ces recommandations, les gestionnaires de MDD tardent à s'affranchir des préoccupations de rentabilité à court terme. La création et la gestion de marques dans une perspective de long terme, basées sur une compréhension fine des attentes du consommateur n'ont pas encore pleinement été intégrées dans la dynamique des grandes enseignes. Leur culture est toujours plus ancrée dans la sphère financière que dans le marketing.

A quand la rationalisation des portefeuilles de marques ?

Malgré plusieurs décennies de croissance des MDD au niveau mondial, on constate que la gestion des portefeuilles de MDD est freinée par des interrogations sur l'optimisation de l'assortiment. Les fabricants, de leur côté, ont initié une remise plat de leurs marques et une réduction de leurs références au niveau mondial. Chez Unilever, les dépenses de marketing et de packaging sont diminuées, par exemple en limitant le nombre de références des gammes de déodorants pour les marchés aux attentes similaires et proches géographiquement. L'objectif annoncé est non seulement d'économiser mais aussi de réduire la complexité de gestion¹.

¹ The legacy that got left on the shelf, The Economist, 31 janvier 2008, print edition

Il nous semble urgent que les enseignes entament ce processus de rationalisation de leurs portefeuilles de MDD. Les mouvements de concentration de la grande distribution *via* les fusions et acquisitions ont contribué à créer une abondance de l'offre de MDD, mais sans véritable stratégie marketing en amont de la part des distributeurs. Comment réduire le nombre de références ? Comment gérer les linéaires ? Vers quel type d'arbitrage entre marques doit-on s'orienter ? Est-il pertinent de maintenir des MDD premiers prix quand on lance des MDD discount ? Sous prétexte d'innovation, faut-il vraiment tout changer tout le temps ? Ne risquons-t-on pas de rendre l'offre encore plus confuse pour le consommateur et de diluer l'image de l'enseigne ? Il semblerait que, trop souvent, ces questions restent sans réponses.

Des lancements de gammes de produits à répétition : mais où sont les valeurs intangibles ?

Les points de force des MDD aujourd'hui se situent davantage au niveau des produits et des services que de la gestion de la marque en tant que telle. Les lancements de produits à répétition (même innovants) et l'entrée des MDD sur des catégories de produits de plus en plus nombreuses (bio, commerce équitable, aliments santé, produits techniques...) ne peuvent que renforcer le problème d'encombrement des linéaires et le manque de clarté de l'offre du distributeur, sans optimiser la gestion des marques elles mêmes. Pourtant, l'enjeu a été formulé dès 2002 : « seules les enseignes qui savent sublimer leur assortiment pour toucher directement les consommateurs avec un discours construit et attractif peuvent prétendre au statut de marque-enseigne » (5).

Que signifie « sublimer l'assortiment » ? Quelles sont les opportunités pour les enseignes ? Comment combler leur retard en matière de gestion de marque face aux fabricants ? Même si les frontières entre le rôle du producteur et celui du distributeur sont devenues plus floues, on peut encore identifier des différences en termes de savoir-faire marketing, notamment sur le

plan de l'appréhension des attentes du consommateur. Sur ce point, il semble que les enseignes de grande distribution généraliste disposent encore d'une marge de progression.

Certes, le concept de la MDD a évolué depuis son développement massif dans les années 70. L'étude présentée en 2006 par le cabinet Daymon Worldwide sur les MDD dans le monde, confirme la transformation du concept depuis son apparition. Au départ ces marques étaient conçues comme des « Generic Brands », proposant des produits à faible valeur ajoutée. Dans la décennie qui a suivi, elles sont devenues des « Me too », optant pour une stratégie de copie des marques de fabricants. Puis, dans les années 90 on a assisté à l'apparition des « Premium Brands », à marge plus élevée, et dans les années 2000, du fait des efforts d'innovation et de différenciation, à celle des « Unique Brands », aux positionnements et aux promesses spécifiques.

Malgré ces évolutions, la perspective des grandes enseignes généralistes reste plus orientée vers le lancement de produits successifs que vers la véritable création de marques. La recherche de différenciation produit par rapport à la concurrence et la guerre des prix contribuent à limiter les MDD aux dimensions tangibles que sont le prix et la qualité, et à sous exploiter leur potentiel à représenter des valeurs intangibles.

Le retard des grandes entreprises de commerce en matière de connaissance du client par rapport aux fabricants a diminué, en partie grâce aux informations clients issues des cartes de fidélité et des programmes de fidélisation. Cependant, cette connaissance a encore trop tendance à se focaliser sur les comportements d'achat alors qu'elle pourrait contribuer à une compréhension fine des perceptions et des motivations profondes du consommateur. Et c'est bien là l'enjeu majeur des entreprises de commerce : celui de l'exploitation des gisements d'informations

qu'ils possèdent, dans un but d'explicitation de l'ensemble des attentes de la clientèle. Cette « partie immergée de l'iceberg » tarde à être mise au jour. Elle représente pourtant un formidable potentiel de croissance pour les années à venir.

Vers des marques soutenues par des concepts et des positionnements forts ?

La course à la croissance et la concentration de la distribution ont probablement renforcé le focus des distributeurs sur les dimensions tangibles des produits plutôt que sur les enjeux intangibles des marques. Ainsi, le marketing des MDD a été travaillé plus sur le plan opérationnel que stratégique. En d'autres termes, les enseignes se sont concentrées sur la gestion de produits existants ou copiés, ou encore sur l'innovation produit, et n'ont pas suffisamment approfondi la définition de stratégies de marques, incluant la création de concepts de marques « fédérateurs de produits ».

L'accent est mis sur le produit et le packaging, le prix, le merchandising et la communication. La réflexion sur la segmentation du marché, le positionnement de la marque par rapport à l'ensemble de ses concurrents et le ciblage semblent insuffisamment exploités. Le marketing du distributeur apparaît plus comme une panoplie d'outils déployés à court terme que comme la déclinaison d'une stratégie de long terme. La MDD est davantage conçue comme le garant de l'optimisation des marges que comme un vecteur de la relation avec le client et une source de valeur et de sens. La création et la gestion des marques de distributeurs semblent se faire encore trop en termes d'approvisionnement de produits, au travers d'appels d'offres et de cahier des charges déconnectés d'une identité de marque préexistant à la création de produits.

Or, la marque est « un repère mental qui repose sur des valeurs tangibles et intangibles » (3). Parmi les valeurs intangibles, on identifie, d'une part, la sensorialité de la marque et, d'autre part, ses valeurs associatives (les associations spontanées évoquées qui peuvent être par

exemple aspirationnelles ou émotionnelles). Ainsi, la marque se fonde certes sur le produit mais elle doit le dépasser et l'enrichir à travers un imaginaire particulier.

Dans cette perspective, de grandes enseignes généralistes commencent à développer de vrais concepts de marques, de magasins ou de services innovants répondant à des attentes spécifiques. Cependant la réussite des développements et des lancements n'est pas toujours suivie et alimentée par une politique de gestion des valeurs intangibles sur la durée. Dans ce contexte, on peut considérer que « Simply Market » est un concept réfléchi en amont avec une personnalité propre qui se décline de façon cohérente et forte. On est loin du magasin « brut », commercialisant un ensemble de produits. L'identité du magasin existe en tant que telle et constitue l'aboutissement d'une vraie réflexion marketing. Le « style Simply Market » inscrit ses clients dans des valeurs spécifiques de proximité, de simplicité, de jeunesse et de modernité. On peut ici véritablement encourager le groupe Auchan à capitaliser sur ce concept fort, à l'exploiter en tant que marque et à ne pas le limiter à une simple fonction de mise sur le marché d'un assortiment de produits.

Car le risque, bien sûr, est bel et bien celui de ne pas savoir pleinement « nourrir » un concept sur la durée. La marque « Mmm ! » lancée en 2007 par le même groupe, qui était promise à un fort développement en est la preuve : cette marque tend à se transformer en référence produit plutôt qu'en repère de valeurs permanentes, à la fois matérielles et immatérielles. Or, la permanence ne peut être assurée que si les gestionnaires de marques gardent présentes à l'esprit les valeurs et caractéristiques distinctives de la marque sur le long terme. Cette responsabilité revient désormais au distributeur et non plus au producteur, surtout dans la configuration actuelle de la relation distributeur-fabricant où chaque enseigne fait appel à un nombre important de PME pour fabriquer ses produits de MDD. Le problème réside donc aussi dans

l'aboutissement de l'apprentissage par les enseignes d'une compétence autrefois maîtrisée exclusivement par les producteurs (1).

Quelles opportunités pour les marques de distributeurs de demain ?

Concrètement, il nous semble que les opportunités se situent à deux niveaux : premièrement, sur la création de nouvelles marques de distributeurs et, deuxièmement, au niveau de la gestion de marques existantes, en exploitant, d'une part, les ressources que constituent les informations clients et, d'autre part, les nouveaux moyens de communication offerts par les réseaux sociaux.

Les enseignes aujourd'hui	Les opportunités pour demain
Marketing opérationnel	Marketing stratégique et opérationnel
Transactionnel	Relationnel
Logique de rentabilité à court terme (rotation de stock, optimisation du mètre linéaire)	Logique de création de valeur à long terme
Gestion et animation d'un lieu de vente, création de produits à marque de distributeurs	Création et gestion d'un portefeuille de marques de distributeurs aux positionnements différenciés et aux vocations distinctes
Différenciation par les produits	Différenciation par l'identité et le ciblage (valeurs tangibles et intangibles véhiculées par les marques, ciblage de segments spécifiques)
Gestion de produits	Gestion de gammes fédérées par les valeurs de la marque et communication sur ces valeurs
Exploitation opérationnelle et transactionnelle des données clients	Exploitation stratégique et relationnelle des données clients
Communication via les media traditionnels	Communication via les media traditionnels et via les réseaux sociaux

L'avenir des MDD se situe dans la création de véritables concepts de marques véhiculant une identité, exprimant un axe de différenciation et ciblant des segments de demande spécifiques.

Si les enseignes parviennent à « dépasser culturellement » la focalisation sur les produits et à maintenir sur la durée une exploitation riche des valeurs immatérielles attachées aux marques, elles réussiront tout à la fois à se différencier les unes des autres (concurrence horizontale entre distributeurs) et à mieux gérer les problèmes de concurrence au sein de la filière (concurrence verticale fabricants-distributeurs).

Par ailleurs, la multitude de données de comportements d'achat disponibles via les cartes de fidélité doit aussi permettre aux enseignes de dépasser le court termisme trop souvent dicté par des analyses centrées sur les dynamiques promotionnelles et pas suffisamment sur les analyses de valeur et de positionnement des marques. Pour exemple, des analyses de similarité faites sur les achats de marques de distributeurs et de marques de fabricants appartenant à la même catégorie de produits ou à d'autres catégories de produits peuvent révéler des logiques d'achat et de positionnement de marques fortes, instructives sur les préférences de marques et les opportunités de positionnements qui en découlent. La même recommandation peut s'appliquer en faveur d'une utilisation plus systématique des réseaux sociaux par les marques d'enseignes. A une époque où les temps de connexion sur les réseaux sociaux ne cessent de progresser, nombreuses sont encore les opportunités pour les marques de s'inviter dans le quotidien et les conversations des gens². En effet, c'est aussi en s'intégrant dans la vie des gens que la marque va au-delà du produit, façonne son image et installe son identité.

Perspectives et conclusion

² Même si des marques comme Coca-Cola ou StarBucks comptent déjà plus de 12 millions de Fans, en moyenne, un membre Facebook n'est pour le moment membre que de 9 pages de fans de marques (Etude DDB, Octobre, 2010 confirmée par une étude crmmatrix d'Octobre 2010).

Aux Etats-Unis³, certains distributeurs commencent à comprendre leur potentiel : A&P qui possède un parc d'enseignes variées dans le Nord-Est des Etats-Unis a récemment remis à plat sa politique de marques. Chacune d'entre elles a été pensée comme une grande marque, c'est à dire en prenant soin de créer une identité de marque avec des valeurs qui lui soient propres, une histoire, un style graphique fort. L'une d'elles, « Via Roma », est fondée sur les valeurs d'authenticité, de proximité et de plaisir. Elle se différencie des autres marques alimentaires italiennes en répondant à une cible de consommateurs « hédonistes », qui souhaitent préparer des plats italiens facilement, en suivant les conseils de la marque. Les visuels sont des photos en noir et blanc d'Italiens et d'Italiennes d'un petit village. L'impact en magasin est très fort, la personnalité de la marque est exclusive.

Toutes les références ont été créées en lien avec ces valeurs (seulement 30% de l'offre actuelle correspond à des produits précédemment vendus par l'enseigne, transformés pour coller davantage au nouveau concept). Une cohérence de positionnement et une synergie entre tous les produits est recherchée, via le concept de marque. Ces choix très segmentants (valeurs émotionnelles véhiculées par la marque et ciblage pointu) constituent un véritable atout concurrentiel pour cette MDD d'une nouvelle génération.

Le potentiel d'évolution vers davantage de valeur sensorielle ou émotionnelle existe. Beaucoup de marques de commerce peuvent d'ores et déjà se prévaloir d'une légitimité à représenter des valeurs intangibles. Chacune d'entre elles peut puiser à la fois dans son propre passé, son histoire et ses valeurs et mener une réflexion sur ses perspectives d'évolution future. Aux Etats-Unis, Wal-Mart et Starbucks commencent à exploiter et décliner les valeurs qui leur sont

³<http://www.storebrandsdecisions.com/news/2009/09/14/profiles-in-innovation-aandps-high-hopes-for-premium-store-brands-part-2-of-4>

propres *via* toutes les techniques de communication, notamment sur Facebook, et atteignent un degré d'expression de leur identité encore trop rare.

Pour créer et gérer sur le long terme des portefeuilles de MDD performants, il faudra donc que les enseignes poursuivent leur apprentissage de la « culture marque », se distancient de la « vision produit à court terme » et développent une connaissance fine des attentes matérielles et immatérielles des consommateurs. Elles pourront ainsi exploiter leur fantastique potentiel de croissance en proposant de véritables concepts et en « partageant » durablement des valeurs distinctives.

Références

- (1) Cadenat S., Menvielle W. et Pacitto J-C. (2007), Le processus d'élaboration de la MDD : implication du producteur et impacts sur son activité : une exploration franco-québécoise, Actes de la 1^{ère} Journée de Recherche sur les Relations entre Industrie et Grande Distribution Alimentaire COMINDUS
- (2) Filser M. (1985), La dynamique des canaux et formules de distribution : une approche méthodologique, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 1, Mai 1985
- (3) Lewi G. et Lacoeylle J. (2007), *Branding Management : la marque, de l'idée à l'action*, 2ème Ed., Pearson Education France, Paris
- (4) Moati P. (2001), *L'avenir de la grande distribution*, Editions Odile Jacob, Paris
- (5) Rieunier S. et Volle P. (2002), Tendances de consommation et stratégies de différenciation des distributeurs, *Décisions Marketing*, N°27, Juillet-Septembre 2002, 19-30.