

MDD: prédateurs ou fossoyeurs?

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

February 2012

An ulterior version of this article appeared in Décisions Marketing, N° 68, octobre-décembre 2012

La désintégration annoncée des marques par les MDD : quel avenir pour les survivants ?

Clarinda MATHEWS-LEFEBVRE

Enseignant-Chercheur en marketing INSEEC RESEARCH

cmathews@insec.com

Laurent FLORES

Directeur CRM Metrix – MetrixLab

Professeur INSEEC

lflores@crmmetrix.com

La « planète MDD » a tout pulvérisé : des marques de fabricants, petites ou grandes, ont disparu par centaines, aucun pays d'Europe n'a été épargné. En France, où les MDD représentent désormais plus du tiers des ventes en valeur, on se souvient encore avec un brin de nostalgie de Rivoire et Carret, La Roche aux Féés, Chambourcy, Banga, Benco, Les Biscuits Rogeron, ou La Vache Grosjean. En Allemagne où près de la moitié des ventes sont faites par les MDD, le secteur de la distribution s'est totalement recomposé en 15 ans. Les hard-discounters (Aldi et Lidl en tête) dépassent 40% des parts de marché. Les petits supermarchés, dont l'assortiment était construit exclusivement autour de marques de fabricants, ont été éliminés (20000 supermarchés ont disparu entre 1995 et 2008, selon une étude du cabinet KPMG). Les «ex-temples de la consommation » de toutes les villes allemandes moyennes, Kaufhof et Karstadt, continuent de décliner sans trouver de véritable solution. Face à ces géants moribonds, Lidl et Aldi. caracolent, soutenus par les consommateurs allemands qui n'hésitent pas à acheter, paradoxalement, « les cuisines les plus chères du monde, et après, une pizza discount » (d'après Alfons Frenk, Directeur de Edeka¹, un grand distributeur allemand). Aujourd'hui, hypermarchés, supermarchés et hard-discounters envahissent le marché de marques propres. Ainsi, Lidl Allemagne offre pas moins de 52 marques propres, dont Bellarom, Milbona, Vitafit, ou Solevita dans l'alimentaire, Cien, Dentalux et Floralys en hygiène-beauté. Lidl propose même une marque propre de cosmétiques « ISEREE », comprenant non seulement des crèmes hydratantes et des démaquillants, mais aussi des crèmes antirides ou contour des yeux ! Sans parler de sa marque à positionnement équitable « Fairglobe » (lancée dès 2006, avec des gammes de thé, café, jus de fruits, sucre et chocolat), de « Biotrend » déjà présente sur de nombreuses catégories de produits alimentaires, ou de « Lupilu », marque de textile pour enfants au style ludique et multicolore qui n'est pas sans rappeler certaines grandes marques. Concrètement, dans l'ensemble des pays Européens, l'évolution vers une prédominance des MDD se poursuit à grande vitesse. Même les pays d'Europe de

¹ Frankfurter Allgemeine Zeitung, lagazettedeberlin.de

l'Est où la part des MDD reste proportionnellement inférieure, la disparition des marques bat son plein et le taux de croissance des MDD atteint des records (AC Nielsen, 2010).

Face à l'envahisseur MDD, faut-il se rendre ou essayer encore de résister ? Quel est l'avenir des Harry's, Candia, Panzani, Barilla, ou même Lu, Bonne Maman, Mamie Nova qui occupent encore beaucoup d'espace dans les rayons encombrés de nos hypermarchés et supermarchés, et font presque toujours doublon avec les produits à marque de distributeurs ? Que deviendront Dop, Dim, Petit-Bateau, Kleenex et bon nombre de marques traditionnellement ancrées dans le quotidien des Français depuis les années 60 ? Sont-elles les futures « marques nostalgiques pour seniors » ? Ou tout simplement appelées à disparaître ?

Détecter en amont les situations de marché trop favorables à la montée des MDD et ne pas réitérer les erreurs du passé

Longtemps considérées comme des sous-marques et ignorées par les marques de fabricants dans leur veille concurrentielle les MDD ont tout dévasté sur leur passage. En plus de leur propre « force de frappe », elles ont parfois su tirer profit de facteurs favorables comme l'arrivée d'un nouvel entrant, la fragilisation des challengers ou suiveurs, l'encombrement du marché ou la confusion de l'offre. Conséquence immédiate, des groupes, mêmes majeurs, désertent définitivement des segments de produits sur lesquels ils occupaient une place prépondérante. Rétrospectivement, l'exemple du Groupe Nestlé sur le marché du chocolat est très parlant. Dans les années 90, les Rochers Lanvin (une marque de « Nestlé-Rowntree » à l'époque) se sont vus, en l'espace de quelques mois, totalement asphyxiés par trois phénomènes simultanés : la croissance fulgurante des rochers de marques de distributeurs, la parfaite utilisation de la « tactique promotion » par le leader Suchard, et enfin le positionnement « décalé » brillamment exploité par le suiveur Mon Chéri. Depuis, le groupe Nestlé a été contraint de revoir tous les

arbitrages au sein de son portefeuille de marques : éliminer ni plus ni moins les Rochers Lanvin, mettre au placard les tablettes de chocolat à pâtissier Menier (en situation de « précarité » depuis des années). Nestlé a même supprimé les Pralinis, pourtant lancés au début des années 90 à grand renfort d'investissement publicitaire, prétendant occuper le terrain entre les rochers et les barres gourmandes, et contrer la toute nouvelle « Lila Pause » de Suchard. Aujourd'hui, certaines des marques de Nestlé sont encore menacées. C'est le cas, par exemple des tablettes de Chocolat Nestlé Dessert mises en danger par la diversité croissante des références Casino, Auchan et même Lidl. Face à ces menaces, le groupe Nestlé tente de réagir en contournant l'obstacle (par exemple *via* le site internet dédié aux recettes Nestlé Dessert, latableadessert.fr) et arbitre entre ses marques en favorisant les couples produits-marques les plus forts (par exemple, la marque Lanvin est maintenue uniquement sur les produits à forte rotation, comme les boîtes de chocolats de fin d'année et les « Escargots de Bourgogne Lanvin »). Autres outils tactiques, les extensions de marques et extensions de gammes sur des marques porteuses (comme Kit-Kat), un meilleur référencement des 3 principales variétés de Nestlé Dessert, (noir, lait et blanc), ou des promotions quasi systématiques sur le lot de deux tablettes de Nestlé Dessert noir. Finalement le statut de Nestlé Dessert aujourd'hui, c'est celui de suiveur, avec quelques références lancées au compte goutte, comme le praliné et le caramel ! Pendant ce temps, la machine infernale MDD continue son déploiement, et Casino ou Monoprix innove en mixant nouveaux parfums et textures originales. A eux les tablettes aux goûts de plus en plus sophistiquées, on se croirait presque face au rayon d'une pâtisserie-confiserie de luxe !

Comment échapper à cette destruction organisée, survivre et prospérer quand on est un fabricant de produits de grande consommation? Est-il possible de contrer la politique des enseignes sans s'aligner ? Peut-on éviter les repositionnements de l'offre vers le bas, a fortiori en période crise économique ?

Veille concurrentielle : analyser les performances des MDD en les distinguant entre elles et non comme une boîte noire

Traditionnellement, les responsables marketing des groupes industriels ont eu tendance à exclure les MDD de leur « benchmarking » (1), prétendant que ces marques n'étaient pas dignes d'intérêt, et que les concurrents directs reconnus ne sauraient être que les firmes industrielles anciennes, identifiées depuis longtemps, rangées dans des catégories fixes, leaders, challengers ou suiveurs. La marque de distributeurs était une famille de marque à part, ne méritant pas une plus fine distinction. Ainsi, on a regardé de haut la croissance de ces « sous-marques » comme celle d'une boîte noire. Un nouvel entrant considéré davantage comme un intrus que comme un véritable danger. Conséquence : des séries de télescopage brutal entre marques de fabricants et MDD qui ont révolutionné les marchés durablement. Explorons par exemple le marché des pâtes en France. Dans les années 90, Rivoire et Carret, Lustucru et Panzani, des marques pourtant fortes et bien présentes dans le quotidien des français depuis plusieurs générations, ont observé passivement la montée en puissance des MDD, sans avoir vraiment conscience de la menace qu'elles représentaient. Comble de malchance, la croissance des MDD a plus ou moins coïncidé avec l'entrée fracassante de Barilla sur le marché français en 1979 et les investissements publicitaires colossaux déployés par la marque italienne dans les années 80. Résultat : l'aveuglement des industriels face à ce double raz de marée a entraîné la chute de Rivoire et Carret et la remise en cause de Lustucru. Exit Rivoire et Carret. Et depuis, Lustucru n'a toujours pas vraiment refait surface. Seul Panzani a survécu, parvenant à se maintenir solidement face aux MDD au prix d'investissements énormes, d'une part, en innovations produits et créations de marques et, d'autre part, en promotions et communications.

Aujourd'hui, conscients de la nécessité d'améliorer la visibilité des acteurs, certains cabinets d'études analysent enfin les performances des MDD en établissant une classification parmi

elles, outil potentiellement fort utile pour les managers de marques industrielles dans le cadre de leur veille concurrentielle. Notamment, Kantar Worldpanel distingue maintenant quatre catégories de MDD : les MDD classiques (dites « cœur de gamme), les MDD thématiques (porteuses de valeur comme un caractère régional, une orientation développement durable, commerce équitable, biologique), les MDD 1^{er} prix d'hypermarchés et supermarchés, et enfin les MDD 1^{er} prix de Hard Discount. Cette analyse différenciée de la concurrence peut désormais être utilisée par les marques industrielles pour affiner le suivi des concurrents et mieux ajuster leurs stratégies défensives ou offensives.

Mettre en place un arbitrage entre les marchés et ne pas se laisser « distraire » par les marchés émergents

En ces temps de globalisation et de prises de position sur les marchés à forte croissance, les grands groupes ont trop tendance à se concentrer sur le développement d'opportunités en dehors de leurs marchés d'origine. Et là, nous crions « danger » ! Nous observons Nestlé diversifier sa gamme Kit Kat au Japon et rechercher toutes les variantes possibles, au niveau des parfums (sweet potatoe, soybean, lemon cheese cake, macha tea). Des éditions limitées «Yokohama » voient le jour, des couleurs incroyables apparaissent, des Kit Kat multicolores, pastels, bleu layette, lilas. Bref, les chefs de produits locaux s'amuse. Certes le profit à court terme est au rendez-vous au Japon, mais où est l'ancrage de la marque mondiale ? Quelle cohérence pour le consommateur cosmopolite ? Où est l'avenir de Nestlé et de la « culture chocolat » ? Nestlé n'est pas Kraft et Kit-Kat n'a pas pour vocation de devenir une marque mondiale de bonbons ? Sa vocation, en revanche, pourrait être de diffuser la « culture chocolat » en Asie. De façon plus générale, nous constatons que les firmes délaissent les stratégies d'ancrage à long terme en jonglant à courte vue au niveau opérationnel. Sait-on vraiment gérer les arbitrages au sein des portefeuilles de marques au niveau mondial ? Ne prend-on pas des risques immenses en diluant

l'image et les valeurs qui ont fait la force des marques industrielles depuis des décennies ? Ce faisant, ne laisse-t-on pas la voie libre à toutes les « MDD copies » potentielles ?

Rester les leaders de l'innovation et créer des barrières à l'entrée des MDD

Savoir rester spécialiste, continuer de renforcer et défendre leur savoir faire, voilà les grands enjeux des industriels dans les prochaines années. Ceci implique bien sûr des investissements constants en R&D, une volonté de rester à la pointe de « l'innovation tous azimuts », une recherche de synergie à tous les niveaux (produit, packaging, identité de marque) et une avance permanente. De nombreux exemples prouvent que les producteurs ont la capacité de se maintenir à la pointe de l'innovation et de la réactivité. Les opportunités de différenciation restent nombreuses, nous en présentons ci-dessous quelques exemples. Si les industriels parviennent à maintenir le monopole de ces éléments distinctifs sur la valeur ajoutée au niveau de la marque (notamment la personnalité de la marque), du conseil et de la connaissance du client, du produit et de la communication, ils créeront de véritables « barrières à l'entrée », coupant la route aux MDD. Une voie qui peut être utilisée avantageusement par les fabricants, consiste aussi à rester « les pros du conseil ». Les industriels ont désormais un devoir « d'excellence et d'inventivité », sinon c'est la fin assurée !

Exemples de différenciation et de création de barrières à l'entrée de MDD	
DUCROS	Les pros des épices provençales : eco-recharges d'herbes de Provence bio en sachets fraîcheur, conseils de recyclage et liste des engagements éco-responsables de la marque
MAMIE NOVA	Toujours plus haut de gamme, toujours plus « individualiste », hédonisme des matériaux (packagings) et des recettes
NA (Nature addicts)	Les pros du grignotage aux fruits, toujours plus authentiques et naturels
CHARAL	Synergie de la communication packaging et de la communication TV, marquage de tous les sous-emballages pour rappeler la marque en permanence
LINDT	Le must du chocolat en tablettes, aux références et recettes multiples et renouvelées
BONNE MAMAN	Extensions de gammes ; ajout d'une nouvelle cible : les enfants (biscuits pour tout-petits) ; une marque jusque là féminine qui investit le « territoire masculin » avec « Monsieur Biscuit »
DANONE	Le produit de la proximité client: yahourt « Recette crémeuse aux fruits, au lait de nos éleveurs, Olivier, Ferme d'Asson (64) »
MICHEL ET AUGUSTIN	L'excellence du produit associée à l'humour et à la complicité avec le client
GARNIER	Le top de la présentation innovante et de la praticité produit, la marque astucieuse par excellence

Perspectives et conclusion

Les MDD déferlent mais le moment viendra où leur profusion rendra les linéaires illisibles pour le client. Le temps est venu d'anticiper la confusion de l'offre en linéaires et d'améliorer la gestion des portefeuilles de marques. Voilà une opportunité pour les marques de fabricants : se placer en « clarificateur de l'offre ». Certes, cela nécessite un travail très fin, y compris au niveau des linéaires en merchandising, mais des marques comme Garnier et Panzani y réussissent fort bien. Garnier décline son innovation via des produits et des applicateurs toujours renouvelés. Panzani crée des marques, notamment Giovanni, pour monter en gamme. En conclusion, préempter les territoires et en faire la démonstration en rayon, ce doit être la nouvelle règle du jeu pour les industriels quelle que soit leur taille. C'est ce qu'une marque pourtant toute nouvelle comme « Michel et Augustin » a magnifiquement compris. A eux le territoire de la complicité ! Autre exemple : Charal qui préempte le thème de la liberté et du

snacking via des actions magasins et internet. Concrètement, on peut espérer entrevoir la fin du tunnel! Faire du « sur-mesure de masse » (2) est devenu possible !

Pour conclure : des chiffres qui laissent présager la remontée des marques industrielles ou, du moins, la stagnation des MDD sur certaines catégories de produits. On commence à pressentir l'affaiblissement des MDD, comme en témoigne l'étude Symphony IRI de 2011. Sur un nombre important de segments, la part de marché des MDD décline, notamment sur les glaces, les plats cuisinés, la confiture, les biscuits, les liquides vaisselle. Selon la même étude, les marques nationales « entrée de gamme » progressent sur les lessives ou les biscuits. Les marques nationales « cœur de marché » gagnent des points sur les plats cuisinés, la confiserie de chocolat et le segment des couches culottes. Quant aux marques nationales « premium », elles croissent à nouveau dans diverses familles de produits, notamment les glaces, l'alimentation pour chats, les produits vaisselle et les jus de fruits. Les marques sont donc en passe de retrouver leur dynamique ! La tendance s'inverse, il faut y croire et persévérer !

(1) Kumar N. et Steenkamp J.B.E.M. (2007), *Private label strategy: how to meet the store brand challenge*, Harvard Business School Publishing, Boston.

(2) Moati P. (2011), *La nouvelle révolution commerciale*, Editions Odile Jacob, Paris.