

Comment refonder la valeur ajoutée dans la distribution ?

Points de vue est une publication trimestrielle qui vise à éclairer les enjeux déterminants pour les distributeurs. Ce premier numéro propose notre décodage du grand retour du discount et des voies de réponses pour les marques et les enseignes.

Au-delà de la pression qu'il exerce sur les marges, l'essor du discount révèle des phénomènes plus lourds et plus inquiétants : les clients sont de plus en plus nombreux à estimer que *"la valeur ajoutée que je perçois dans ce produit / ce service ne me semble pas justifier le prix que vous me demandez de payer"*.

Remettre en adéquation le prix et la valeur : c'est l'enjeu clé de 2005 et des années à venir. Chaque enseigne, chaque marque va devoir passer à la paille de fer sa proposition de valeur, pour faire le tri entre ce que le client est prêt à payer, et ce qui constitue à ses yeux une "fausse valeur ajoutée".

Voici quelques pistes de réflexion...

L'essor du discount révèle un décalage entre "prix" et "valeur"

Le discount et les premiers prix ont accéléré leur développement depuis trois ans. Au-delà de leurs domaines traditionnels de prédilection (PGC, textile, bricolage), ils attaquent de nouveaux secteurs du commerce : électro-domestique, culture, sport, meuble, etc. Même si la conjoncture écono-

mique n'est pas étrangère à cette poussée de fièvre, elle n'explique pas tout.

Depuis 15 ans, sur les marchés matures, la recherche de croissance a privilégié les stratégies de taux plutôt que de volumes. La création de valeur passait par la valeur ajoutée : innovation, offre profonde et diversifiée, sophistication des magasins, enrichissement de l'offre de services, etc.

Dans ce contexte, le marketing a trop souvent servi à justifier les hausses de prix en bâtissant de toutes pièces une différenciation plus ou moins artificielle... et pas toujours signifiante pour le client. Ce modèle de création de valeur est grippé. Une part croissante des achats se détourne de lui, parce que les clients estiment que le prix qu'on leur demande de payer n'est pas justifié par la valeur ajoutée qu'il perçoit.

Un phénomène structurel

L'inflation depuis 10 ans est modérée, malgré les dérapages des grandes marques en PGC. Mais "l'effet qualité" (ou inflation masquée) a renchéri le coût de la vie. Certes, le pur jus d'orange au rayon frais est meilleur que la traditionnelle brique d'ABC.

Mais en tirant les marchés vers le haut au fil des années, les marques et les enseignes ont creusé un écart croissant avec l'évolution du pouvoir d'achat. Surtout si l'on parle du pouvoir d'achat disponible, une fois payés le loyer, les crédits, les assurances, l'abonnement Internet, les frais de santé, etc.

Les prix ont ainsi augmenté plus vite que le pouvoir d'achat effectif, qui a stagné de 1990 à 1997, fortement augmenté de 1997 à 2001, puis stagné à nouveau voire régressé depuis.

À cet effet de tenaille réel s'est ajouté un effet de perception, avec l'effet euro et le battage médiatique de 2004 sur les prix trop chers. Le contraste entre pouvoir d'achat et coût des produits est d'autant plus pénalisant que les produits vendus dans les magasins ne font plus rêver. Les aspirations sociales des français se sont déplacées vers les loisirs, les voyages, le bien-être.

Certes, un home cinéma, un blouson out-door ou un téléphone 3G

conservent une "part du rêve", sans parler bien entendu du luxe. Mais globalement, elle échappe de plus en plus aux magasins.

Or c'est cette part du rêve qui guide les arbitrages du consommateur, qui l'incite à payer un peu plus, quitte à économiser sur le reste. Ce qu'on vend dans les magasins fait de plus en plus partie "du reste". En 2004, la part des produits vendus par le commerce de détail dans la consommation effective des ménages est tombée à 35%, contre 37% en 2001 et plus de 40% dans les années 80.

En somme, la stratégie des marques et des enseignes depuis 15 ans consiste à vendre de plus en plus cher des produits qui intéressent de moins en moins des clients convaincus d'être de moins en moins riches...

Enseignes et marques doivent procéder à une véritable "analyse de la valeur"

La "bonne" valeur ajoutée a trois caractéristiques :

Valorisée : elle répond à une véritable attente des clients. Le client a-t-il vraiment besoin de 25 références de bombe anti-moustiques dans un hypermarché ?

Visible : le client comprend en quoi le produit (ou le service) lui apportera une satisfaction qui

justifie son prix. Cette visibilité doit être garantie au moment où le client décide, c'est-à-dire le plus souvent au moment de l'achat, face au linéaire.

Rentable : le prix de revient de cette valeur ajoutée doit être inférieur à sa valeur perçue, au prix que le client est prêt à payer. Chaque enseigne et chaque marque va ainsi devoir, dans les années à venir, passer sa proposition de valeur à la paille de fer, faire le tri entre ce qui doit être préservé et argumenté ; ce qui doit être amélioré ou adapté ; et ce qui doit être supprimé.

Le sens de l'histoire n'est pas à la baisse de la qualité, à une paupérisation des marchés. Ce n'est pas ce que veulent les clients. Mais après les dérives des 10 dernières années, il faut accepter de remettre en cause le confort et les marges que procure la fausse valeur ajoutée.

Ce sera un long chemin, douloureux, qui provoquera des affrontements passionnés au sein des comités de direction. Pour le mener à bien, il faudra s'appuyer sur une compréhension intime de ce qui a de la valeur aux yeux du client... et sur une grande capacité d'objectivité et de remise en cause.

Refonder

la valeur ajoutée : quelques pistes de réflexion

Selon les marchés, les produits et les enseignes, les voies de refondation de la valeur ajoutée diffèrent. Voici quelques axes de travail :

Adosser l'enseigne / la marque aux aspirations sociales du moment. Exemple : la même parka achetée chez Décathlon ou chez Auchan n'a pas le même statut ; Monoprix a retrouvé une plus-value immatérielle par la modernité, le gain de temps et le développement durable.

Mieux argumenter la "valeur d'usage" des produits, en prenant en compte les véritables usages et bénéfices attendus par le client. Il y a là un champ mal exploité de collaboration entre marques et enseignes.

Pratiquer un merchandising simple d'aide au choix en linéaire (segmentation intuitive, facing suffisants, implantation cohérente, ILV seulement si nécessaire) un besoin évident et pourtant incroyablement peu mis en pratique par les enseignes françaises.

Remettre de la séduction, de la commercialité dans les magasins... ce qui ne signifie pas faire beau et cher ! Il faut valoriser le produit et non l'architecture,

appliquer un merchandising qui pousse plus efficacement le produit vers le client.

Ces efforts ne permettront pas d'éviter la question de fond : comment réduire les écarts de prix entre marques premium et produits basiques ? Des écarts trop importants rendent illusoire les tentatives de justification de la valeur ajoutée.

Mais s'il fallait définir une priorité parmi les axes de refondation de la valeur ajoutée, nous choisirions sans hésiter la cohérence de construction des gammes.

Refonder

la valeur ajoutée : pour une relecture "orientée clients" des gammes et du merchandising.

Rien de révolutionnaire ? Certes. Mais combien d'enseignes peuvent prétendre avoir une démarche de "bâtitteur de gammes" qui prenne véritablement en compte les logiques d'achat des clients en magasin ? Qui construit ses gammes en partant du client, et non des logiques de marques, de marge, de négociation ou d'un fantasme de designers ?

Bâtir une offre marchande, ce n'est pas sélectionner des références au sein d'une offre fournisseur : c'est affirmer des partis pris sur ce qui importe au client.

Et la pertinence d'une gamme est indissociable de son merchandising : la fonction merchandising dans les enseignes est dramatiquement sous-évaluée. Elle est trop souvent réduite à un rôle de mise en rayon de la gamme, alors qu'elle devrait jouer un rôle déterminant de gardien de la cohérence magasin / client des politiques de l'enseigne.

Savoir bâtir des gammes simples, justes, faciles à comprendre en linéaire, facile à gérer pour le magasin, quitte à ne pas maximiser à court terme les marges arrières : il s'agit pour les commerçants de faire leur métier, en rejetant les facilités et les faux-semblants.

Si on ne parvient pas à refonder une valeur ajoutée objective, pertinente aux yeux du client et pour laquelle il est prêt à payer, alors la baisse des coûts et la création de concepts discount seront les seules réponses possibles. ■

AUTO-DIAGNOSTIC

Avez-vous la juste valeur ajoutée ?

jamais toujours

1 2 3 4 5

1. Vos chefs de produits conçoivent-ils leurs gammes "face au linéaire", en situation réelle ?

1 2 3 4 5

2. Sont-ils rémunérés sur leur pertinence "marché/ clients" plutôt que sur leur performance de négociation ?

1 2 3 4 5

3. Êtes-vous capable, devant une gamme, de justifier le nombre de références, les écarts de prix entre produits, les doublons de marque ?

1 2 3 4 5

4. Votre nomenclature et vos segmentations merchandising sont-elles fondées sur les clés d'entrée du client dans l'offre ?

1 2 3 4 5

5. Toute nouvelle référence doit-elle, sauf dérogation argumentée, en remplacer une ancienne ?

1 2 3 4 5

6. Votre intensité publi-promotionnelle résulte-t-elle d'un choix raisonné plutôt que d'une course-poursuite avec vos concurrents ?

1 2 3 4 5

7. Votre politique de fidélisation vise-t-elle à satisfaire vos clients plutôt qu'à rendre possibles des actions promotionnelles ciblées ?

1 2 3 4 5

8. Les points clés de votre différenciation d'enseigne sont-ils facilement lisibles en magasin ?

1 2 3 4 5

9. Sont-ils compris, partagés et promus par les équipes en magasin ?

1 2 3 4 5

10. Votre concept magasin est-il conçu par des commerçants plutôt que par des architectes/ designers ?

1 2 3 4 5

11. Votre taux de marge a-t-il augmenté moins vite que le pouvoir d'achat de vos clients depuis 10 ans ?

1 2 3 4 5

12. Votre "vision d'entreprise" exprime-t-elle ce que vous voulez apporter au consommateur plutôt que vos objectifs de croissance et de rentabilité ?

Ces questions sont sans doute un peu faciles, parfois cruelles...

mais vous semblent-elles injustifiées ?

La moyenne des enseignes françaises est selon nous autour de 2,5 points.

Nous estimons que la véritable performance commence à 4...

Conseils de commerçants

Dia-Mart

Dia-Mart est une société de conseil en marketing et stratégie, spécialiste de la distribution. Depuis 15 ans, nous accompagnons les entreprises de distribution et de services en réseau. Notre mission est d'inventer avec elles le métier qu'elles pratiqueront demain. Tous les consultants de Dia-Mart ont réalisé l'intégralité de leur carrière pour et dans la distribution. Nous nous sentons finalement beaucoup plus commerçants que consultants...

18 rue de Turbigo 75002 Paris - Tél. 01 42 36 00 36 - Fax 01 42 36 00 31
dia-mart@dia-mart.fr - www.dia-mart.fr

Points de vue est disponible au format PDF sur www.dia-mart.fr

Pour prolonger la réflexion, n'hésitez pas à contacter Cédric Ducrocq : cducrocq@dia-mart.fr

Nous serons heureux d'échanger avec vous sur les voies de refondation de la valeur ajoutée les plus adaptées à votre marché et à votre entreprise.