

Désamours, désarrois, déraisons... et 7 chantiers pour rebondir

La distribution française traverse la plus grave crise de son histoire.

Si les performances financières restent bonnes grâce au double airbag que sont les lois Galland et Raffarin, c'est à une véritable "crise de modèle" que sont confrontés les distributeurs.

Dix ans de hausse des coûts et de "fausse valeur ajoutée" ont affaibli leur légitimité prix et ouvert la porte aux discounters. Jamais le client n'a été autant invoqué... ni aussi peu pris en compte. Les organisations sont figées par la complexité et la technocratisation des sièges. La fin de la croissance remet en cause les leviers de motivation des équipes et de création de valeur. La difficulté à bâtir une vision cohérente soumet les Comités de direction à la dictature du court terme.

La distribution française était la meilleure du monde. Ce n'est plus le cas.

Si ce constat est aujourd'hui mieux partagé, peu d'enseignes en ont tiré les conclusions.

Corriger les erreurs les plus évidentes et optimiser un modèle défaillant ne constituent pas des réponses suffisantes. Il faudra autrement plus d'audace et de talent pour inventer les solutions qui fonderont le prochain cycle de croissance rentable.

Voici quelques pistes de réflexion pour y contribuer...

Désamours...

La crise de modèle qui frappe la distribution française se lit dans les chiffres en 2005 : les prix de vente moyens et les marges sont sous pression, et surtout la fréquen-

tation baisse dans la plupart des secteurs. Pour la première fois, les ventes en volume de PGC ont baissé en 2004, et le cumul marques propres + premiers prix a dépassé les marques de fabricants. Même des marchés

réputés porteurs, comme le bricolage ou la beauté, stagnent voire reculent.

Les clients jugent l'offre moins attractive. Ils estiment que la valeur ajoutée des marques et des enseignes ne justifie pas les

écarts de prix avec les produits basiques et les discounters (voir Point de vue de Mars 2005).

Comment justifier le prix des marques milieu de gamme quand l'écart avec les produits basiques, simples mais de qualité correcte, atteint 50%, 100% et parfois plus ? Comment éviter une baisse des prix moyens quand le consommateur arbitre en faveur d'autres postes de consommation, tout en constatant l'érosion de son pouvoir d'achat libéré ?

Comment échapper au fait que lorsque le prix devient très bas, le produit devient "jetable" (petit électro-ménager, prêt-à-porter, décoration...)?

Comment douter que la course à la valeur ajoutée, à l'hypersegmentation et à "l'innovation" aient conduit à des excès, à une part de fausse valeur ajoutée impossible à justifier ?

Comment s'étonner dès lors que les clients doutent de la sincérité des marques milieu de gamme et des enseignes "cœur de marché" ?

■ **Désarrois...**

Carrefour, Kiabi, Darty, la Fnac, Castorama, Auchan, Norauto, Conforama : toutes ces enseignes "cœur de marché" des années 70 sont confrontées à des défis similaires.

Défi marketing, avant tout. Ces

enseignes étaient les alliées du consommateur, nées pour démocratiser la consommation. Elles sont aujourd'hui déstabilisées par les discounters et les premiers prix, soupçonnées d'artifices et de "fausse valeur ajoutée", contraintes de serrer les coûts quitte à baisser les niveaux de service (nombre de vendeurs, stock disponible, etc.), piégées par des dépenses publi-promotionnelles excessives mais qu'il est risqué de réduire.

Défi organisationnel, puisque l'excès de complexité, de centralisation et de technocratie a provoqué une coupure entre les sièges et la vie réelle des magasins. Comment retrouver la dynamique humaine ? Comment motiver les hommes quand il n'y a plus de croissance ? Comment concilier standardisation et responsabilisation ? Comment re-décentraliser quand on n'a plus les hommes en magasin, qu'il faut réduire les frais de personnel et massifier pour baisser les coûts ?

Défi de croissance enfin, puisque le marché français reste figé et que ni la croissance externe ni la course à l'international n'apportent les retours sur investissements attendus.

La distribution française était la meilleure du monde il y a 10 ans. Ce n'est plus vrai. L'anesthésie générale encouragée par les lois

Galland et Raffarin a affaibli le secteur. Non seulement les enseignes françaises ont cessé de progresser, mais elles ont même régressé dans de nombreux domaines qui faisaient leur force : dynamique humaine, dynamique commerciale, capacité à bâtir des gammes en partant du client (au lieu de sélectionner des offres fournisseurs pour maximiser les marges arrières), etc.

Ce diagnostic est aujourd'hui partagé par de nombreux dirigeants du secteur. Avec pour conséquence un profond désarroi au sein des Comités de direction : comment échapper au déclin qui s'avance - qui s'avance lentement, sur notre marché si protégé, mais inexorablement ?

■ **Déraissons...**

La valse des dirigeants ne traduit pas leur incompétence, mais la pression des actionnaires, forcément destructrice lorsqu'elle encourage la politique de l'autruche (serrer les dents, serrer les coûts... serrer, en somme, la corde autour du cou). Combien d'enseignes ont taillé dans les investissements (y compris ceux qui fondent les gains de productivité) et la qualité des recrutements, autant dire en

hypothéquant un peu plus encore un avenir déjà incertain ?

Car le désarroi conduit souvent à la déraison. Les politiques de prix illustrent ces dérapages. Combien d'enseignes ont lancé à la va-vite des gammes de premiers prix de qualité médiocre qui détonnent dans leurs gammes et ne sont pas crédibles ?

Combien d'enseignes ont baissé leurs prix sans véritable pilotage, sans maîtrise des leviers de l'image prix et sans baisse des coûts, ce qui garantit une remontée des prix 8 mois plus tard, ruinant ainsi les éventuels effets positifs ?

Des colonnes de bourgeois ont pris la route d'El Discountorado,

le paradis perdu de la distribution ("du temps qu'on était simples...").

Beaucoup mourront de soif en tournant en rond dans le désert : El Discountorado n'existe pas, pas plus que notre enfance et notre innocence perdues.

Le passé aide à comprendre la question : il ne contient aucune réponse.

7 chantiers pour bâtir le modèle des 10 prochaines années

Si personne ne connaît les réponses, les meilleurs ont commencé à chercher. Voici sur 7 enjeux clés, des exemples de chantiers ouverts par quelques enseignes. Ils réclament tous de l'audace et du courage.

1. Reconquérir l'avenir suppose d'affirmer une vision. Les enseignes de demain seront radicales, avec des partis pris, des aspérités, un contenu. Combien d'enseignes ont une vraie "mission", une identité aussi riche que celle des grandes marques ?

*Le premier acte du nouveau Président de **Conforama** a été de réaffirmer la mission de cette enseigne discount et populaire : Conforama n'est pas là pour moderniser les intérieurs français et propager le bon goût, mais pour vendre moins cher aux français ce qu'ils ont envie d'acheter. Après s'être dispersé ces dernières années, Conforama veut redevenir avant tout démocratique.*

Et vous ? Êtes-vous suffisamment "radical" ?

2. L'urgence est à l'analyse de la valeur : repartir des vraies attentes du client pour faire le tri dans la valeur ajoutée... et si besoin, accepter la purge, même si ça fait mal, même si c'est tabou.

***Intermarché** annonce de spectaculaires réductions de gamme. **Leroy-Merlin** durcit son concept sur les produits techniques, tout en confirmant son orientation vers "ce qui se voit" (la déco, l'aménagement). Et la **Fnac** s'attaque à ses galeries photos, aussi coûteuses qu'inutiles.*

Et vous ? Quels tabous avez-vous renversés cette année ?

3. Investir en compétence sur les enjeux clés : éviter les pièges de la gestion et investir sur le cœur du savoir-faire, là où se fait la différence (pertinence des gammes et des prix, qualité du recrutement...).

***Go Sport** est confronté à la machine de guerre Décathlon. Tout en surveillant de près ses coûts dans un marché déflationniste, la nouvelle équipe a choisi de réinvestir fortement sur ce qu'elle considère être un facteur de performance vital : la qualité des vendeurs, leur compétence technique et leur passion de pratiquant pour le sport.*

Et vous ? Quels investissements porteurs d'avenir avez-vous augmentés cette année ?

4. Transformer l'entreprise pour *Déathlon* montre qu'on peut maintenir dynamique et responsabilisation, dans le concilier standardisation (nécessaire à la performance) et responsabilisation (nécessaire à la motivation), décloisonner les sièges et renouer le lien magasins / siège...

Déathlon montre qu'on peut maintenir dynamique et responsabilisation, dans le cadre d'une politique d'enseigne très standardisée. Ainsi, c'est en magasin que sont décidées les allocations de surface entre rayons et les profondeurs de gamme. Une condition : adosser les politiques à des valeurs fortes et investir massivement pour faire grandir les hommes.

Et vous ? Comment se porte votre croisade contre la technocratie ?

5. Réapprendre à travailler les concepts marchands : faire des magasins de commerçants (et non des magasins d'architectes), développer un véritable merchandising d'aide au choix, séduire sans sophistiquer... et faire du concept marchand le fil rouge, le facteur de cohérence de l'ensemble des politiques

Norauto teste une nouvelle génération de magasin remarquable : à la fois puissant et simple, intuitif pour le client, marchand mais jamais sophistiqué, ce concept véhicule une double impression de prix et de compétence. Encore un petit effort sur le merchandising d'aide au choix (étiquettes, ILV, segmentation par la valeur d'usage), et il s'agira de l'un des meilleurs concepts de ces dernières années.

Et vous ? Vos magasins sont-ils simples, lisibles et commerçants ?

Le merchandising est-il une fonction clé de votre entreprise, une de celles où vous n'hésitez pas à investir en compétences ?

6. Assumer les exigences d'un véritable pilotage des filières... ou renoncer à affaiblir les marques de fabricants en poussant des MdD sans véritable apport pour le client.

Castorama l'a dit clairement : il veut devenir le Déathlon, voire l'Ikéa du bricolage. Ce qui signifie reprendre à son compte la conception de l'offre et des produits, le sourcing, la supply chain et le merchandising. Il est trop tôt pour dire si Castorama réussira ce gambit audacieux... du moins tire-t-il toutes les conséquences de ses ambitions. Le temps des MdD parasites est révolu.

Et vous ? Travaillez-vous à améliorer l'efficacité globale de la filière ?

7. Retrouver le chemin de l'innovation commerciale. Qu'avons-nous inventé de neuf pour répondre aux attentes des clients d'aujourd'hui (gains de temps notamment) et de demain (quelle prise en compte des seniors) ?

Internet est une source d'inspiration féconde : *Tesco* ou *E.Leclerc* montrent comment réconcilier personnalisation des stimuli et vente de masse ; *Chronodrive* explose ses prévisionnels en proposant une autre façon de gagner du temps ; *Nomatica* augmente la valeur ajoutée de l'offre (comparatifs, cross-selling intelligent entre appareils photos et accessoires, etc.) ; *Cdiscount* donne leur pleine dimension aux lots virtuels...

Et vous ? Qu'avez-vous inventé de neuf ces derniers temps ?

Il ne s'agit pas de désigner ces enseignes comme modèles. Certaines échoueront. Mais elles avancent, elles ouvrent des chemins. Elles savent que "faire comme avant un peu mieux", cela ne suffira pas. Comme elles, à Dia-Mart, nous croyons qu'il est possible de "faire autrement". C'est notre mission : inventer avec vous le métier que vous pratiquerez demain...

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...

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.