

## Le commerce de demain : démocratiser ou développeur de marché ?

Le commerce moderne est né avec une fonction : démocratiser les marchés par une offre large, des prix bas, une distribution rationnelle et puissante.

Cette époque est révolue. Sur des marchés matures et encombrés, marqués par une bipolarisation entre haut et bas de gamme, les enseignes qui veulent échapper à la dictature des prix bas doivent devenir bien plus que des facilitateurs d'accès : elles doivent devenir de véritables développeurs de marché. Donner envie, et non répondre à des besoins. Ce constat est particulièrement clair en non-alimentaire.

Or les enseignes segmentantes sont plus naturellement stimulantes que les enseignes "cœur de marché". L'ère de la contre-segmentation est-elle révolue ? L'avenir appartient-il aux enseignes-filières telles Ikéa, H&M ou Picard ? Les enseignes cœur de marché sont-elles condamnées à en devenir le ventre mou, où peuvent-elles devenir elles aussi de véritables développeurs de marché ?

Les moteurs de la révolution commerciale française depuis les années 70 ont été les enseignes "cœur de marché" : hypermarchés, mais aussi GSS comme Castorama, Go Sport, Kiabi, Darty ou Atlas. Elles partageaient la même stratégie de contre-segmentation (cible universelle, offre large, prix compétitifs, positionnement "moyen") et la même raison d'être : démocratiser la consommation, faciliter l'accès aux marchés.

Il s'agissait moins de développer le marché que de rendre possible son développement, spontanément porté par l'appétit de consommation d'une immense classe moyenne.

Ce contexte n'est plus. La société française se fragmente, les grands marchés sont déjà démocratisés et l'émergence de nouveaux marchés ne suffit plus à porter la croissance... d'autant qu'ils échappent largement à la distribution (services

de santé, de loisirs, de communication). Pour maintenir leur croissance, les enseignes doivent passer d'un rôle de facilitateur d'accès à un rôle de développeur actif de leurs marchés.

Attention aux contresens : c'est l'appétit de consommer qu'il faut accroître, pas les prix de vente moyens ! Cette valeur ajoutée nouvelle vise à stimuler le désir, pas à justifier des hausses de prix. Développer le marché, ce n'est pas réussir à

vendre de plus en plus cher ; c'est accroître l'attractivité de l'offre en inventant des valeurs ajoutées nouvelles, en phase avec l'évolution des modes de vie, à des prix accessibles.

Dans ce nouveau paradigme, les enseignes cœur de marché ne sont pas les mieux placées : leur modèle de distribution rationnel et puissant, conçu pour démocratiser, peut-il se transformer en développeur actif de marché, en inventeur de valeurs ajoutées nouvelles ?

**Comprendre la bipolarisation des marchés : vos produits rendent-ils la vie plus belle ?**

Le lieu commun selon lequel *"seuls le bas de gamme et le haut de gamme marchent, le milieu de gamme est en déclin"* a longtemps été erroné : c'est la montée en valeur ajoutée des marques milieu de gamme qui a tiré la croissance dans les années 90. Mais toute prévision finit par devenir juste, il suffit d'attendre assez longtemps : on assiste depuis 3 ans à une bipolarisation des marchés, illustrée par la montée en puissance des premiers prix et des discounters. Si les produits haut de gamme n'en souffrent pas trop, les marques milieu de gamme

peinent à justifier leurs prix. Comme les consommateurs français ne sont pas soudainement devenus moins exigeants en matière de qualité, comment expliquer ce phénomène ?

Certains y voient un manque d'appétit pour la consommation : aspirant à une vie saine et sans artifices, le consommateur moderne chercherait à s'épanouir autrement que par la consommation. Nous ne partageons pas cette analyse. Les études que Dia-Mart conduit dans tous les secteurs du commerce montrent que les français aiment toujours consommer. Mieux, ils estiment que le rôle de la consommation est de rendre la vie plus facile et plus belle... du moins, certaines consommations.

Comme dans les années 60 et 70, une vague de technologies nouvelles change la vie en rendant possibles des pratiques nouvelles et excitantes. Nul ne peut dire comment l'ère du numérique modifiera les modes de vie ; mais déjà, elle affecte les équilibres de consommation. Consommer, c'est aujourd'hui rendre la vie plus riche, plus intense, plus libre. En ce sens, la consommation s'écarte bien de la traditionnelle logique d'accumulation de biens au profit d'une logique de jouissance.

Cet appétit se heurte aux réalités

du budget temps et argent. C'est cet appétit de consommer pour mieux vivre qui explique la radicalisation des arbitrages. Chaque marché doit défendre sa "part de porte-monnaie", mais plus encore sa "part de cerveau disponible". Les clients consacrent volontiers du temps et de l'argent à ceux qui rendent la vie plus belle. Ils n'attendent des autres qu'une offre simple et pas chère pour maximiser leurs économies de temps, d'argent et d'efforts. Quel contraste dans le comportement des clients entre les achats valorisés (cf Noël 2005 : Ipod, consoles de jeux, MP3...) et les achats courants !

**Comment développer son marché quand on ne vend pas des téléphones mobiles et des Ipod ?**

La polarisation entre achats valorisés et achats banalisés est-elle inéluctable ? Sur les marchés faisant l'objet d'arbitrages négatifs des consommateurs, faut-il renoncer à la valeur ajoutée et se résigner à une offre simple, efficace et pas chère ? Les enseignes sont-elles condamnées à choisir entre des niches à valeur ajoutée et des stratégies low-cost ? Les secteurs du meuble et du

textile sont intéressants à décoder, car ils sont confrontés depuis longtemps à cette bipolarisation entre bas et haut de gamme. Comme tous les marchés bipolarisés, ils sont baissiers : ni le haut de gamme trop sélectif, ni le bas de gamme trop peu stimulant ne dynamisent la consommation. Leur poids dans les dépenses des ménages a baissé d'un quart en 10 ans. Les prix moyens sont en baisse tendancielle, sous l'effet du sourcing et de la désimplification des clients qui achètent moins de grosses pièces et préfèrent les produits pas chers, à durée de vie plus courte. On n'achète plus un salon complet, investissement qui trônera pour 20 ans dans la pièce principale ; on achète un canapé passepartout et on personnalise sa décoration par des accessoires (coussins, lampes, meubles d'appoint) pas chers et qu'on pourra changer souvent. La tendance est la même en textile.

Pourtant, certaines enseignes réussissent très bien sur ces marchés. Et au-delà de leurs performances propres, contribuent à re-développer leur segment. Ikéa, Fly ou Alinéa donnent envie de changer plus souvent son intérieur en proposant un nouveau chez soi moderne, simple et astucieux.

H&M et Zara cultivent la convoitise de clientes, même celles dont les armoires sont déjà pleines.

Quel est le point commun entre ces enseignes, que partagent aussi Décathlon, Picard, la Fnac... ou iTunes ? Elles sont en perpétuelle recréation de marché ; elles le renouvellent en proposant d'autres réponses, en accompagnant l'invention de nouveaux modes de vie. Elles ne distribuent pas, elles ne répondent pas à des besoins : elles créent des occasions de consommation qui rendent la vie plus belle, grâce à leur compréhension intime de la façon dont vivent les gens.

**Les enseignes segmentantes sont plus stimulantes**

Les stratégies de contre-segmentation des enseignes cœur de marché (cibles larges, positionnements équilibrés) étaient adaptées à une époque de démocratisation de la consommation et de concurrence peu structurée.

Sur des marchés moins porteurs et plus encombrés où l'enjeu n'est plus de démocratiser mais de stimuler, ces positionnements moyens deviennent pénalisants. Ceux qui enregistrent

les meilleures performances (aux côtés des discounters, grands bénéficiaires des nouveaux arbitrages budgétaires) sont les enseignes segmentantes : enseignes à forte valeur ajoutée (Nature et Découvertes, Olivier & co) et surtout enseignes "filières" qui conçoivent elles-mêmes une offre de produits différenciants (Ikéa, H&M, Picard).

Leur stratégie segmentante implique des renoncements puisqu'elle ne peut satisfaire l'ensemble du marché. Mais elle permet de bâtir une offre et un concept plus dynamisants, parce que plus clairs, plus impactants. Leur mode de fonctionnement est entièrement tourné vers la réalisation de leur mission. Leur force, c'est leur cohérence.

La capacité des enseignes filières à agir en développeur de marché est particulièrement frappante. H&M, Ikéa, Décathlon ou Picard semblent savoir mieux que d'autres inventer les produits qui accompagneront les modes de vie de demain. Comme si, en brisant le clivage entre marques et enseignes, en rapprochant la conception du produit et le service du client, elles se mettaient en capacité de mieux cerner les attentes latentes sur lesquelles fonder la croissance.

## Enseignes

### "cœur de marché" : plaidoyer pour l'innovation

2006 sera placée sous le signe des efforts de réduction de coût et d'efficacité opérationnelle. Ils sont nécessaires. Mais combien d'enseignes ont la capacité de baisser leurs prix suffisamment pour renouer avec la croissance ? Pour les autres, l'avenir est ailleurs : dans la capacité à dynamiser les marchés.

## Refuser la fatalité de la banalisation

Il est possible d'agir sur les arbitrages des clients en contribuant à débanaliser un marché, à lui redonner un sens plus porteur. Picard n'est pas seulement le meilleur distributeur de surgelés : il a inventé un nouveau statut pour les surgelés et rendu plus belle la vie des ménages dont les emplois du temps sont plus riches que leurs compétences culinaires. En priorisant le soin aux dépens du parfum, les parfumeries profitent de l'espérance de jeunesse éternelle, mais contribuent aussi à une acception plus moderne de la beauté,

moins glamour ("je suis belle parce que je me sens bien"). Parfois, c'est une recombinaison d'une offre existante qui permet cet enrichissement. Dia-Mart a ainsi aidé Manor (leader des grands magasins en Suisse) à dynamiser ses rayons parfumerie et jouets par des concepts combinant des offres de rayons différents : un corner homme allant du PGC de rasage aux soins et parfums ; un concept "girly", combinant jouets, papeterie, textile ou accessoires, etc., pour les fillettes qui délaissent les jouets traditionnels dès 7 ou 8 ans.

## Donner envie

Pratiquer un marketing plus sincère ne signifie pas renoncer à séduire, à stimuler, à donner envie. Les clients ne nous reprochent pas de les séduire, mais d'en profiter pour leur vendre trop cher des produits qui ne justifient pas leur prix. Pour développer un marché, il ne suffit plus de distribuer à bon prix des biens et de les présenter de manière rationnelle ;

il s'agit de stimuler le désir par la valorisation du produit et de ses bénéfices. En jouant, selon les types d'achat, sur l'émotion (visual merchandising) ou la raison (argumentation de la valeur ajoutée). Le concept marchand et merchandising seront des facteurs cruciaux de la performance dans les 10 prochaines années.

## Radicaliser les partis pris

Quel que soit le talent de l'enseigne, sur un marché banalisé, il est illusoire de jouer l'innovation créatrice de valeur ajoutée sur toutes les catégories. La dictature du prix s'impose sur certains univers. Leroy-Merlin montre qu'une enseigne à

offre large peut assumer dans un même point de vente des mix différenciés sans déconcerter les clients ni diluer son image d'enseigne : séduction en décoration, gamme et conseil en aménagement, prix bas en technique.

Pour que les enseignes "cœur de marché" n'en deviennent pas le "ventre mou", il ne suffira pas d'être efficaces : il faudra inventer. À Dia-Mart, nous aidons nos clients à le faire. En 2006, ouvriront trois concepts novateurs auxquels nous aurons contribué. Bilan de leurs performances fin 2006 !

## 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](http://www.dia-mart.fr)

Et pour prolonger la réflexion, n'hésitez pas à contacter Cédric Ducrocq : [cducrocq@dia-mart.fr](mailto:cducrocq@dia-mart.fr) ou Laurent-Yves Bourguignon : [lybourguignon@dia-mart.fr](mailto:lybourguignon@dia-mart.fr)

Nous serons heureux d'échanger avec vous sur les leviers de développement de votre marché.