

Les enseignements des 15 dernières années... ...et quelques idées pour les 15 prochaines

En 2007, Dia-Mart fête ses 15 années d'existence et d'accompagnement des enseignes.

En 15 ans, leurs priorités ont changé. Après être tardivement "entré en marketing", le commerce français a vécu les excès de la Pensée Unique (centralisation, sophistication, globalisation) avant de traverser une purge douloureuse qui durera encore 2 ou 3 ans.

Parallèlement, les enseignes ont entrepris d'inventer le distributeur de demain. Nul ne doute qu'il sera multidimensionnel, parce que multiformat, multicanal, multipays, multimétier aussi avec le développement des services. Le modèle "une entreprise = un format = une enseigne" favorisait l'efficacité des organisations et du marketing, mais ne permet plus de soutenir la croissance. Il cède la place à un distributeur protéiforme, condamné à articuler des process plus hétérogènes et des mix moins cohérents.

Cette mutation pose la question du contenu de l'enseigne : pour se décliner sur des mix différents, l'enseigne doit-elle devenir une marque, renoncer au marketing de preuves, privilégier un contenu plus immatériel et moins marchand ? Au risque de tomber dans les errements d'un marketing de siège coupé de la vie réelle et des clients...

Dia-Mart a été créé en 1992... un autre temps ! Carrefour digérait Euromarché, les noms de Galland et Raffarin n'évoquaient rien aux commerçants, le hard-discount ne faisait pas encore peur, le web n'existait pas. Et les enseignes

françaises, issues d'une tradition commerçante et décentralisée, engageaient à peine leur révolution marketing et organisationnelle. Au travers des questions que nous posent les enseignes et de notre observation permanente du com-

merce, nous vivons en direct depuis 15 ans les changements du secteur et l'évolution des priorités des enseignes.

On peut identifier trois grandes périodes, chacune avec des préoccupations dominantes. ►

1992 à 1998	La maturité : issues d'une tradition pragmatique voire court-termiste, les enseignes françaises se dotent des outils et des compétences pour affirmer une véritable culture marketing	Dia-Mart est sollicité sur des missions de différenciation, de programme de fidélité, de marques de distribution...
1998 à 2002	La Pensée unique (centralisation, sophistication, globalisation) : protégées par les lois Galland et Raffarin, les enseignes françaises accélèrent leur croissance, sophistiquent leurs magasins, se ruent vers Internet et les technologies nouvelles	Dia-Mart travaille sur les stratégies d'internationalisation, sur des alliances et rachats, sur le e-commerce... tout en appelant à revenir sur Terre !
2002 à 2007... et sans doute 2010	La purge : sous la pression des discounters et des ratés du modèle précédent, retour au commerce, au pragmatisme et aux prix bas... tout en remettant le client au cœur des stratégies.	Dia-Mart travaille sur l'image prix, sur la commercialité des magasins, sur la création de concepts discount et sur l'orientation clients des entreprises.

Ce qui frappe dans cette histoire récente du commerce français, c'est la désillusion brutale de 2002. D'un coup, les certitudes vacillent, la Pensée unique des années 90 se révèle erronée. Grâce aux protections artificielles des lois Galland et Raffarin, les comptes d'exploitation ne souffrent pas trop... mais la distribution française a perdu son aura. En Bourse, les distributeurs ne sont plus considérés comme des valeurs de croissance. Sur la scène mondiale, les stars ne sont plus Carrefour et Auchan, mais Tesco, Ikéa ou Mercadona. Et surtout, la violence de la purge que doit affronter la distribution française montre à quel point le commerce s'était égaré loin des attentes de ses clients.

Deux enseignements :

- Une réglementation trop protectrice a des effets désastreux à moyen terme. La libéralisation annoncée sera douloureuse, mais va aider et obliger les enseignes françaises à renouer avec l'excellence. Cela étant, il est trop facile d'accuser la réglementation : les mauvaises décisions, ce sont bien les distributeurs qui les ont prises...
- L'application sans nuances de modèles importés des mondes industriel et anglo-saxon ne fonctionne pas, en tout cas dans le commerce latin. Dia-Mart s'est largement exprimé sur ces sujets et a, nous l'espérons, contribué à la prise de conscience (cf "La nouvelle distribution", Dunod, 2003). Encore deux ou trois ans de douleur, et la purge sera derrière nous. Il sera alors temps d'affron-

ter l'étape d'après, que les précurseurs vivent depuis plusieurs années déjà : la transformation en un distributeur multidimensionnel efficace et cohérent.

Vers le distributeur multidimensionnel

À l'origine, un distributeur exploite un format de magasin dans un pays sous une enseigne. Il y a identité parfaite entre l'enseigne, le métier et l'entreprise. Toute l'organisation est focalisée sur un modèle unique, et le contenu d'enseigne correspond à un mix homogène. La quête de la croissance conduit tôt ou tard à renoncer à cette compacité de l'entreprise. Ouverture de nouveaux pays, diversification des formats, affirmation du e-commerce, enrichissement de

l'offre en vendant des services au-delà des produits, les exemples sont innombrables. Citons simplement le lancement de la Darty Box, la création des "Fnac vertes" ou la généralisation des sites marchands d'enseignes...

En 2007, à l'occasion d'une Convention qui réunissait l'ensemble de ses cadres et responsables de magasins, Jules (l'enseigne française la plus performante du prêt-à-porter masculin) a offert à tous les participants... un cube.

Il s'agissait de symboliser le passage de l'entreprise à l'ère du multi-dimensionnel, avec l'ouverture d'un second pays (Espagne), la création d'une seconde enseigne (cible plus jeune) et le lancement d'un site internet (Jules.fr).

Pour beaucoup d'enseignes, cette transformation ne fait que commencer. Internet ou l'international restent pour elles des terres de conquête qui impactent peu le *core business*, le cœur de l'entreprise.

Mais progressivement, le multi-format, le multi-pays ou l'élargissement de l'offre vers les services prendront une ampleur telle qu'ils ne pourront plus vivre "à côté" du métier principal, mais en deviendront une composante essentielle. Ils ne seront plus des axes de développement, mais des axes

de *réinvention* de l'entreprise. Quand l'international pèse 10% du CA, les synergies à l'achat sont un atout éventuel pour soutenir les nouveaux pays ; quand il pèse 50%, il devient un enjeu pour la performance dans le pays d'origine et peut conduire à une refonte radicale des organisations d'achat. Quand votre site marchand pèsera 20% de vos ventes, garantir la cohérence des mix entre site et magasins deviendra crucial... et c'est parfois le mix des magasins qui devra s'adapter au site, et non l'inverse.

Cette mutation vers le multi-dimensionnel est nécessaire, mais aussi pleine d'écueils : elle s'accompagne d'une explosion de la complexité organisationnelle et de risques majeurs de dilution des contenus d'enseigne. D'autres Points de vue l'aborderont sous les angles organisationnel et stratégique : abordons d'abord l'angle marketing.

**Une enseigne,
c'est beaucoup plus fort
qu'une marque**

Beaucoup d'enseignes se rêvent en marques, parce qu'elles attribuent aux marques une dimension émotionnelle plus intense, un immatériel plus riche. Là encore, l'influence anglo-saxonne est patente : en anglais, le mot "enseigne" n'a pas d'équivalent, et on utilise indifféremment "brand"

pour désigner une marque produit et une enseigne.

Sémantique à part, il est vrai que les contenus d'enseigne sont souvent plus prosaïques, plus purement marchands que les contenus de marque. Pourquoi ? Les enseignes ont moins besoin que les marques de s'inventer un immatériel fort. Les marques sont coupées de leurs consommateurs, il n'y a pas de contact direct entre la marque et son utilisateur. Dès lors, pour pallier cette distance et générer de l'attachement, la marque a besoin de se charger en valeurs, en émotion, en immatériel de marque. À l'inverse, dans le commerce, le client rencontre l'entreprise chaque fois qu'il visite un magasin. C'est dans l'expérience vécue que se forment les images et les préférences, plus que dans le *branding*. D'où cette idée chère à Dia-Mart que les marques privilégient un marketing de signes, quand les enseignes doivent pratiquer un marketing de preuves.

Cette proximité naturelle du client a aussi ses inconvénients : nombre d'enseignes s'exonèrent trop vite de la nécessité d'un contenu immatériel, leur réalité quotidienne servant de prétexte à un marketing pauvre et sans relief. Il n'y a pourtant là aucune fatalité : qui osera prétendre que E.Leclerc, la Fnac ou Ikea ont un contenu immatériel moins riche que les meilleures marques ?

Inéluçtable et dangereuse extension d'enseigne

Quand le distributeur devient multi-dimensionnel, cette question du contenu d'enseigne (de marque ?) devient cruciale, parce que l'enseigne doit pouvoir désigner des réalités plus hétérogènes, vivre une véritable "extension d'enseigne". Son contenu ne peut plus se limiter à une promesse de prix, de choix et de services... puisque cette promesse diffère selon les formats ou les canaux.

Une enseigne d'agences de voyage a consulté Dia-Mart sur son positionnement on line : "Notre positionnement, c'est la vente de voyage familial avec conseil, un achat à fort besoin de réassurance. Sur Internet, on vend surtout du vol sec, du week-end et de la dernière minute. Faut-il que notre site reste fidèle à notre positionnement, quitte à être peu performant, ou faut-il accepter que notre média le plus puissant raconte une histoire différente de celle de nos agences ?"

Si certains choisissent de développer leurs nouveaux formats sous une enseigne différente, la tendance est à la massification marketing au travers de stratégies "multiformats monomarque", comme le dit Carrefour. Quand Logimarché devient Bricomarché, quand Champion devient Carrefour Market, quand la Fnac développe en périphérie des "Fnac vertes" et accole son nom à celui de Système U sur des espaces culturels d'hypermarchés,

quand l'enseigne se déplace *on line* avec un mix souvent altéré, elle est confrontée à un défi nouveau : continuer de porter une promesse claire et distinctive, alors qu'elle recouvre des réalités plus diverses.

L'exercice n'est pas impossible : Système U ou Casino le pratiquent depuis des décennies, et Tesco est devenu une référence mondiale allant de la supérette de station-service à l'hypermarché en passant par des GSS non-alimentaires (Tesco Homeplus).

Pour ne pas s'affaiblir en se diluant, l'enseigne "étendue" doit se livrer à deux exercices :

- Identifier ce qui constitue le cœur de sa promesse et le respecter dans toutes ses déclinaisons. Ce cœur de promesse est plus ou moins contraignant : Auchan avec sa promesse d'abondance ne pourrait pas décliner son enseigne sur des supermarchés de 1500m² comme le fait Carrefour. Quant à E. Leclerc, il a le "droit" d'accrocher son enseigne sur tous les formats... dès lors qu'il reste moins cher.
- Renforcer la part immatérielle du contenu d'enseigne, celle qui désigne plus qu'une réalité commerciale, celle qui exprime des partis pris, des valeurs : ce qu'à Dia-Mart nous appelons la mission de l'enseigne. C'est vital : une enseigne déclinée sur de multiples mix, même si elle respecte le cœur de sa promesse, va être mécaniquement diluée, étirée, verra son contenu explicite se réduire au plus petit commun dénominateur entre ses multiples réalités. Pour compenser cet affaiblissement, il faut renforcer ce qui transcende le commercial.

Et c'est là que les ennuis commencent... car en voulant s'affranchir de sa réalité commerciale et renforcer son contenu immatériel, l'enseigne se prend à rêver de devenir une marque, oublie le marketing de preuves, et retombe dans les ornières intellectualisantes du "marketing de siège". Oubliant que dans le commerce, l'expérience vécue primera toujours sur les discours de marque, et que la vie réelle est dans le magasin.

Les risques de dérapages, déjà visibles chez certains, sont réels. En devenant plus institutionnelle, l'enseigne-marque risque de s'éloigner des clients, de devenir artificielle sous l'influence de gens bien intentionnés mais plus experts en discours de marques qu'en réalités commerciales.

Pour autant, il faudra bien adapter le marketing d'enseigne à cette réalité multidimensionnelle. Le distributeur de demain devra gérer un contenu d'enseigne à deux niveaux :

- Un niveau qui décrit la promesse commerciale du format, adaptée au combat quotidien, ancrée dans la réalité des magasins.
- Un niveau qui exprime la mission d'enseigne au-delà du format, sans pour autant perdre ce qui distingue l'enseigne de la marque, c'est-à-dire sa "mise en preuves".

Étendre l'enseigne sans la diluer, enrichir son contenu immatériel sans la couper du terrain : ce n'est là que l'un des passionnants défis que l'invention du commerce moderne nous réserve pour les 15 prochaines années... puisse Dia-Mart vous aider à les relever !

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

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

Nous serons heureux d'échanger avec vous sur le management du distributeur multidimensionnel.