

PAR QUENTIN SANNIÉ*

cas d'école

Le "branded retail", révolution cachée de l'économie mondiale, fait exploser les perspectives sectorielles et les métiers des "industriels". Aux origines de son succès, l'attention portée au consommateur tout au long de la chaîne de valeur.



Cap VERS le concepteur- distributeur

Le 7 novembre 2009, ouvrait au Louvre le 275e Apple Store. Pourquoi Apple sort-il de son "métier" pour devenir distributeur ? Parallèlement, Decathlon, Ikea, Zara, ou Nespresso, sont à la fois les marques et les enseignes les plus performantes dans leur domaine. De concert, et sans lien apparent, ces entreprises changent les règles du jeu des marchés.

Quelle réalité prime ? Leur appartenance sectorielle ou leur capacité à proposer aux consommateurs une expérience totale de la marque, intégrant le produit et son lieu de distribution. Cette réalité transversale, qui relie Apple à Nespresso, est riche de perspectives et d'opportunités. Partout dans le

monde, nous avons pu observer ce phénomène majeur qui touche la plupart des produits et services vendus aux consommateurs.

Dans le modèle économique dominant depuis la révolution industrielle, les fabricants étaient les concepteurs de leurs produits. Ils les vendaient à des réseaux de distribution multi-marques, qui eux-mêmes se chargeaient de les commercialiser auprès des consommateurs. Tandis qu'il nous paraît dominer encore le paysage, ce modèle est de fait moribond, pris en tenaille par trois forces convergentes.

* Fondateur - Cabinet Mandragore

cas d'école

Première force, le développement des marques distributeurs

Au cours des quarante dernières années, le modèle de développement simultané des marques et de la grande distribution a structuré l'industrie et le commerce. Danone ou Nestlé ont été des alliés objectifs de Carrefour ou WalMart. Les synergies entre ces acteurs industriels et distributeurs ont façonné l'économie, favorisé l'internationalisation ainsi que la rationalisation industrielle et logistique. Or, ce modèle avec d'une part des concepteurs-industriels, d'autre part des distributeurs, est chahuté par la croissance continue des marques distributeurs (MDD) qui prennent une part croissante des linéaires dans les enseignes multimarques. Réinventées il y a trente ans par Carrefour ou Sainsbury's, les MDD sont à l'époque des produits basiques et bon marché (conserves, pâtes, riz, chocolat, huile, sucre, etc.), venant compléter par le bas l'offre des grandes marques, et affirmer le caractère discount des hypermarchés. Ils ne portent pas encore le nom de l'enseigne. Peu à peu, ces offres se sophistiquent, et la marque de l'enseigne s'affiche (en 1985 pour Carrefour). Les acheteurs de la grande distribution exigent, de leurs fournisseurs, les innovations (bec verseur, cuisson rapide, nouveau parfum, etc.) développées pour les grandes marques. Les enseignes intègrent de nouvelles catégories (produits laitiers, textiles, produits bruns, surgelés, etc.). Plus encore, elles s'engouffrent dans la conception de produits originaux, mal couverts par les industriels, produits régionaux (Promodès), produits de régime (Tesco).

Hors alimentaire, Decathlon, Bricorama, Home Depot, renforcent cette dynamique. En Europe, la part des MDD dépasse 30 % du chiffre d'affaires de la grande distribution au tournant des années 2000, elle atteint même 45 % en Suisse ou en Grande-Bretagne, accélérée et amplifiée par la concentration des enseignes. Plus encore, de nouveaux types de distributeurs "hard discount" comme Lidl ou Aldi ont conquis 15% du marché européen de la distribution sans

s'appuyer sur des marques. Decathlon ou Picard, qui ne possèdent pas une usine, deviennent des concepteurs innovants (Decathlon obtient six Design Awards à Cologne, Picard est une référence en matière de qualité et d'innovation), voire les principaux inspirateurs de leurs marchés, copiés à leur tour par les grandes marques.

De nombreux facteurs facilitent l'émergence des MDD. La mise en place d'un Grand Atelier Mondial, en Chine notamment,



Abercrombie & Fitch - NYC 5th



Boutique Nespresso : les bornes olfactives

donne accès à de nombreuses usines. Les marques secondaires des industriels disparaissent, incapables de suivre le développement international des distributeurs. Les taux de marge des MDD excèdent souvent de 10 points (10 %) les marges des marques nationales. Enfin, les MDD, en se différenciant des marques nationales, attirent et fidélisent les consommateurs à l'enseigne. Avec de telles dynamiques, ce phénomène ne connaît aucun répit. Depuis 20 ans la croissance des MDD a été deux fois supérieure à celle des autres produits présents en grande distribution.

Deuxième force, l'intégration de leur distribution par des industriels

Les marques qui intègrent leurs réseaux de distribution progressent mieux que les autres. La rue en offre la meilleure preuve. Partout, les enseignes de marques, notamment textiles, se multiplient, abandonnent la production des vêtements pour acheter des

magasins, et diffuser leurs marques dans des conditions optimales. Celles qui ne l'ont pas fait ont pour la plupart disparu. Aux Etats-Unis, dix-neuf des vingt premières marques textiles possèdent leur propre réseau de distribution. Ce qui est vrai dans le textile, l'est aussi dans le luxe. Louis Vuitton avait ouvert la voie, aujourd'hui toutes les marques de luxe ont leur réseau, et la plupart aspirent à maîtriser à 100 % leur distribution. Lorsque ces marques ont abordé la Chine ou la Russie, elles se sont heurtées à l'absence d'enseignes aptes à valoriser leur offre. Elles ont donc investi, conçu des boutiques, souvent à l'image de celle du siège à Paris, Londres



De gauche
à droite :
Abercrombie & Fitch
NYC 5th

Magasin Swatch
à Londres

Apple store
Paris Louvre

Ce qui est vrai dans le textile, l'est aussi dans le luxe. Louis Vuitton avait ouvert la voie ; aujourd'hui toutes les marques de luxe ont leur réseau, et la plupart aspirent à maîtriser à 100 % leur distribution.



ou Milan. Et le succès est venu, impressionnant. Ce modèle s'est imposé en retour sur les marchés européens et américains. Les enseignes multi-marques, comme les grands magasins, ont souffert ou disparu. Dans les pays émergents, la croissance des enseignes locales se fait souvent d'emblée sur leurs propres marques telle la marque d'articles de sport Li-Ning qui possède plus de 5 000 magasins en Chine et en Europe de l'Est.

Cette évolution dépasse le textile ou le luxe. Swatch ou Apple ont leurs propres réseaux. Malgré l'étroitesse de l'offre, le chiffre d'affaires au mètre carré des Apple Store est trois fois supérieur à celui de Best Buy. Mieux, 55 % des clients qui passent en caisse n'avaient jamais acheté un produit Apple. Qui peut mieux recruter qu'un magasin ?

Les centres de magasins d'usines - Marques Avenue en France - ont été, pour les acteurs textiles, des lieux d'apprentissage de la distribution. Aujourd'hui Samsonite, Delsey, SEB s'initient dans leurs magasins de déstockage. Plus largement, Internet permet aux marques l'accès direct aux consommateurs, avec

un risque commercial et financier limité. Presque toutes s'essaient à la vente en ligne : Nike, Lancôme, Gucci,... et même les pâtes De Cecco.

Troisième force, le succès de modèles conçus dès l'origine comme des concepteurs-distributeurs

Les concepteurs-distributeurs distribuant exclusivement leurs propres marques gagnent des parts de marché face aux enseignes multi-marques (hard discount vs hypermarchés, IKEA vs Conforama, Decathlon vs Intersport, etc.). De H&M ou Zara, à Ikea, Nespresso, Dell, Gap ou Starbucks Coffee, ces enseignes couvrent tous les types de produits, et surperforment les rythmes de croissance des secteurs dans lesquels elles évoluent. Elles offrent aux consommateurs une expérience d'achat unique, ne s'embarrassent pas des "logiques" sectorielles habituelles, et réinventent leur métier. Ikea fait fabriquer ses produits dans des usines de caddies ou de seaux en plastique. Alors qu'il est communément admis que six à huit semaines de délais sont raisonnables pour la livraison d'un meuble, Ikea le rend immédiatement disponible,

cas d'école

mais vous impose de le transporter, et même de le monter. Et, pour cela, invente les paquets plats, les systèmes de montage simplifiés, et les magasins qui vont avec. Dans leur domaine, Zara et H&M créent des modèles performants, mais très différents. Là où H&M utilise la publicité, Zara y renonce. Lorsque Zara maîtrise en Espagne la fabrication de ses modèles clés, et instaure des circuits très réactifs avec les magasins, H&M privilégie les séries courtes et la fabrication lointaine. Loin d'être incohérentes, comme pourrait en juger un analyste sectoriel orthodoxe, ces différences forgent les performances particulières, et toutes exceptionnelles, de ces deux acteurs.

Le modèle de concepteur-distributeur est performant parce qu'il n'optimise pas successivement le modèle économique du concepteur puis celui du distributeur, mais les combine. En clair, dans un modèle d'industriel-concepteur puis de distribution, chaque acteur optimise son compte d'exploitation dans sa sphère seulement, avec de fortes contraintes (l'industriel n'a généralement qu'un type d'usine, le distributeur doit concevoir un magasin adapté à tout type de produit). Dans le modèle de *branded retail*, le concepteur-distributeur conçoit en même temps le produit et sa distribution ; il optimise simultanément l'ensemble de la chaîne de valeur. Il dispose même pour cela d'un accès à des milliers d'usines du grand atelier mondial qui lui offrent des possibilités de réponses quasi infinies, et parallèlement, il peut inventer un magasin totalement dédié à son seul produit, dans lequel les services, la présentation, les prix, l'animation, l'accueil forment une expérience unique, cohérente, simple, avec un choix limité donc facilité. Les autres types de distribution avec leurs choix pléthoriques, mais peu lisibles, sont à la peine. Les concepteurs-distributeurs forgent des modèles originaux (H&M et Zara abandonnent les collections, notion fondatrice de la

mode), offrent un rôle de co-concepteur au consommateur (Ikea pour le montage du meuble, et Dell pour la configuration de l'ordinateur), donnent un coup de vieux à tous leurs concurrents, en paraissant éminemment différents. Plus largement, ils recrutent les consommateurs plus encore qu'ils ne leur vendent des produits. Ils les font entrer dans un système de pensée, et les rendent captifs, aux dépens de toutes les autres marques. Le magasin ou le site de vente en ligne d'Apple est la destination pour mes cadeaux. Le magasin Zara est visité tous les quinze jours. Je ne conçois plus mon café en dehors de Nespresso. J'ai le réflexe Ikea lorsque je cherche un produit pour la maison, et je ne comprends plus que les autres distributeurs n'aient pas le produit en stock. En outre, les concepteurs-distributeurs sont mieux armés pour la croissance internationale que les enseignes traditionnelles. En effet, l'internationalisation d'une marque qui se déploie avec son concept de distribution intégré est possible même là où la distribution est peu puissante et déstructurée. La montée en puissance des économies émergentes a pleinement bénéficié

Nike Town : concevoir sa chaussure à son goût



à ces acteurs. En outre, ces trois forces convergent et se renforcent mutuellement. Lorsque Decathlon favorise sa propre marque de chaussure, il donne raison à Nike de développer ses NikeTown ou ses magasins d'usines, et Decathlon lui-même se trouve dès lors encouragé dans cette stratégie. Enfin, le succès des concepteurs-distributeurs exerce un effet d'attraction sur toute la distribution. Et Conforama s'est pris à rêver d'être Ikea.

L'attention au consommateur, raison du succès du "branded retail"

Dès lors que les distributeurs pensent à concevoir un produit pour un consommateur, et pas uniquement à l'acheter à un industriel ; dès lors qu'un industriel imagine aller au contact de son consommateur en ouvrant un magasin, leurs capacités à imaginer des réponses performantes sont démultipliées

Les stratèges et les analystes continuent à penser la distribution comme au temps de Félix Potin.

Tandis que les modèles économiques d'Ikea ou Picard se rapprochent, l'orthodoxie sectorielle ne perçoit pas cette réalité. De nombreux industriels-concepteurs considèrent que distribuer n'est jamais leur métier, et se mettent totalement entre les mains de distributeurs dont l'avenir passe par l'essor de leurs marques propres. Si ces industriels ont choisi de piloter des marques, comment peuvent-ils renoncer à ce moyen majeur d'entrer en contact avec le consommateur ? Certes, il est plus aisé de s'envisager distributeur lorsqu'on dirige une entreprise de textile ou de matériel de sport, que lorsque l'on

Les concepteurs-distributeurs forgent des modèles originaux... ils recrutent les consommateurs plus encore qu'ils ne leur vendent des produits.

par ce couplage. Tout simplement parce qu'au lieu d'optimiser une offre dans chaque métier (concevoir ou vendre), il l'optimise sur 100 % du prix de vente. Or, vous le savez, l'optimum global est meilleur que la somme des optimums.

Le *branded retail* construit les marques plus efficacement. Les marques, qui s'expriment traditionnellement dans le mix - produit, packaging, prix, communication - sont désormais incarnées par le point de vente et les vendeurs en contact direct avec les consommateurs. Les coûts de transaction entre le producteur et le distributeur sont réduits et la relation entre les deux ne souffre pas des déséquilibres de rapport de force qui pénalisent dans la durée le dynamisme et l'efficacité des filières. En portant une marque, le parc de magasin est plus cohérent et favorise les économies d'échelle. Le lien direct au consommateur permet un suivi permanent et très concret des attentes et des comportements des clients, ce qui confère un avantage concurrentiel pérenne. De plus, ce modèle crée des barrières à l'entrée car il verrouille un réseau captif et construit des savoir-faire différenciés.

Ce *branded retail*, qui bouleverse l'économie, structure l'industrie, les rapports nord-sud, les mouvements de marchandises à l'échelle mondiale, engloutit des marques, façonne nos rues, n'a cependant aucune réalité statistique transversale.

est brasseur ou fabricant de pâtes alimentaires. Est-ce une raison suffisante pour renoncer ? Coca-Cola n'est-il pas l'inventeur d'un modèle original dans lequel il crée chaque fois que nécessaire ses propres "points de vente". Il installe, et gère, des distributeurs automatiques de canettes lorsque aucun point de vente n'est présent. Il met en place des machines post-mix - dans ce cas la boisson est servie dans un gobelet avec glaçons - dans les McDonald's. Il travaille sa visibilité de manière ostentatoire partout ailleurs. Il crée ainsi une expérience de la marque complète de la conception à la distribution, prête pour cela à profondément revoir son produit et même son mode de fabrication !

De même que les années 1980 ont vu la disparition des grossistes, les années 2000 verront-elles la disparition des concepteurs-industriels et des purs distributeurs ? Bien sûr, toutes les marques d'industriels ne vont pas disparaître au profit d'un modèle unique convergent de *branded retail*. La tendance que révèle le *branded retail* se superpose à la réalité des marques traditionnelles présentes dans de nombreux réseaux. C'est un fait. A contrario, le *branded retail* est un phénomène structurel, puissant, multi-sectoriel et mondial. Il a englouti de nombreuses marques et continuera à le faire. Ouvrir les yeux sur l'étendue et la diversité du champ concurrentiel auquel une activité est confrontée s'avère dans ce cas un exercice vital. ■