

Pourquoi les marques doivent-elles investir aujourd'hui en distribution

Par

Jean Berg

Senior Vice President, Estin & Co

Historiquement, le cœur de compétences des marques était focalisé sur l'innovation, le design, la conception et le renouvellement des gammes de produits, la production et la communication. Elles vendaient à des canaux de distribution, qui avaient la relation directe avec les consommateurs. Leur rôle était d'innover et de communiquer pour inciter les consommateurs à acheter leur produit.

Aujourd'hui, quatre dynamiques obligent les marques à reconsidérer cette position et à s'interroger sur un investissement dans la distribution, soit physique, soit par Internet. Ce mouvement majeur ne doit plus seulement être envisagé pour les marques de luxe ou pour les marques d'habillement mais pour toute marque.

1. Le développement des pays émergents

Dans un nombre important de catégories des biens de grande consommation, les pays émergents sont devenus la source principale de croissance des marques. Ceux-ci connaissent en effet une croissance à la fois du taux d'équipement et de la valeur des produits.

Pour une marque, l'enjeu dans ces pays est de croître deux à trois fois plus vite que le marché pour construire des positions de leadership¹.

L'un des leviers d'accélération de la croissance pour une marque est la distribution. En effet, on constate qu'il existe une relation forte entre la consommation par habitant d'un produit et le nombre de magasins par habitant permettant de distribuer ce produit. Or, il existe généralement un goulet d'étranglement au niveau de la distribution.

Pour accélérer la croissance des revenus, il faut donc accélérer la croissance de la distribution. Les marques ne peuvent pas se contenter d'attendre les actions menées par l'aval (les distributeurs). Elles doivent investir en distribution si les canaux traditionnels ne sont pas adaptés ou si les canaux modernes ne se développent pas assez vite.

C'est par exemple la stratégie menée par Adidas dans les pays émergents. Son réseau en propre représente plus de 70% des revenus dans les pays émergents, alors qu'il ne représente que 10% de ces revenus dans les pays développés (cf. tableau 1).

L'enjeu est particulièrement critique dans les zones rurales où la distribution moderne est peu développée. Ceci passe par des modes de distribution différents comme le porte-à-porte ("door-to-door") ou les ventes à domicile ("party sales"). En Inde, par exemple, Unilever a développé un réseau de vente à domicile, les Shakti, utilisant des veuves indiennes comme canal de vente à domicile et permettant ainsi de démultiplier leur présence dans les zones rurales.

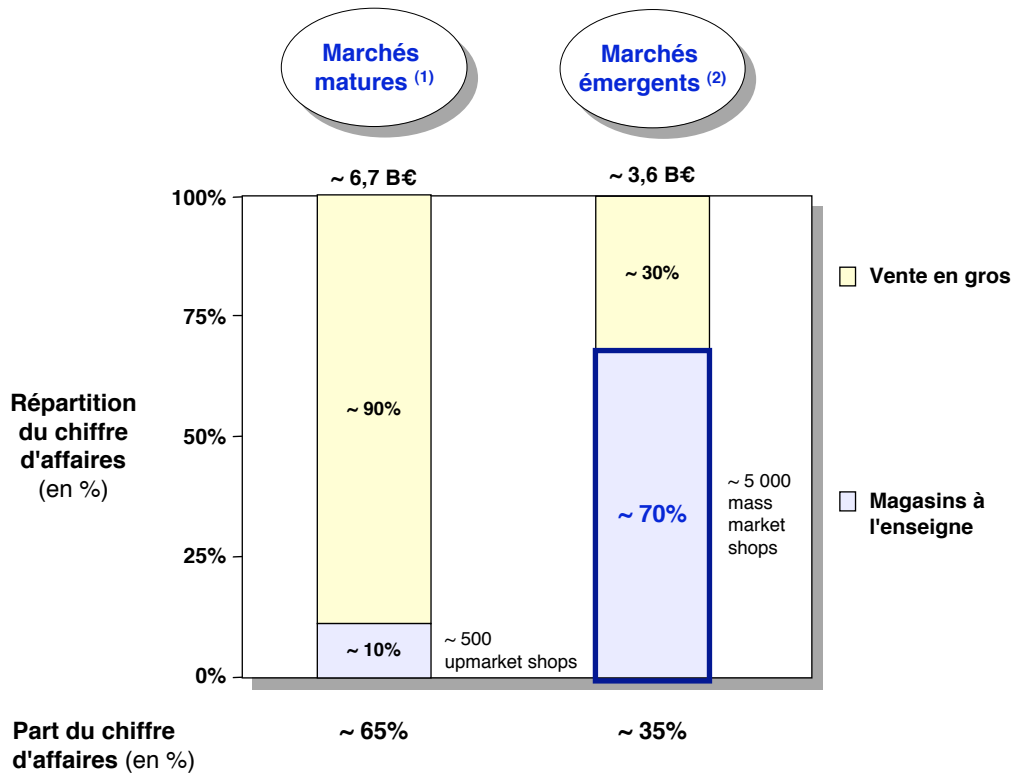
L'enjeu consiste à définir le mode de distribution le plus approprié par rapport à la nature et la structure du marché :

- *Magasin à l'enseigne* sous toutes ses formes que ce soit en termes de taille, de magasin (petits formats vs. moyens formats ; proximité vs. périphérie) que de modes (en propre avec immobilier ; en propre avec location ; en franchise ou en semi-franchise ; en soutien technique ; ...)

¹ Voir l'article : « Quels modèles d'activité pour croître dans les pays émergents ? », 2010.

- Tableau 1 -

Adidas s'est développé par ses magasins à l'enseigne dans des pays émergents



(1) Europe de l'Ouest, Amérique du Nord, Japon, Australie, Nouvelle-Zélande; (2) Magasins principalement en Chine, Inde, Russe. Cette zone inclut également l'Amérique latine, d'autres pays développés d'Asie, l'Europe de l'Est
 Source : Adidas, analyses et estimations Estin & Co

- *Porte-à-porte* : pour certains produits techniques à forte valeur à la présentation et à la démonstration, le porte-à-porte reste un mode de commercialisation efficace. Il est utilisé par exemple par Whirlpool pour la commercialisation des purificateurs d'eau à osmose inverse en Inde, produit technique nécessitant une démonstration et des explications. Il y a une valeur à une présence physique. Une alternative peut être le porte-à-porte de "rabattage" qui oriente les clients vers les magasins à l'enseigne pour une démonstration plus détaillée des produits ;
- *Ventes à domicile* : elles permettent de démultiplier l'effort commercial en s'appuyant sur une "force de vente" développant l'empathie et le transfert de bonnes pratiques ;
- *Camions itinérants* : pour les produits nécessitant une démonstration dans des zones reculées, le camion itinérant est un bon moyen de développement de marché ;
- *Kiosques Internet* : ils peuvent être un relais efficace de commercialisation dans les zones reculées.

Pour une marque souhaitant atteindre des positions de leadership dans un pays émergent, l'investissement dans la distribution est souvent incontournable.

2. Le développement d'Internet

Internet a modifié la relation des marques vis-à-vis des consommateurs en permettant une meilleure proximité. Il permet et fluidifie les échanges tout au long de la vie du client, de l'avant-vente à l'après-vente. Il oblige les marques à développer une approche qui va au-delà du domaine de la communication classique (stratégie pull pour attirer le client vers des points de vente tiers).

Plusieurs modèles se développent, certains étant dans la continuité des modèles physiques (hypermarchés en ligne, magasins spécialisés en ligne, ...), d'autres développant des approches nouvelles, que ce soit en termes de largeur ou de profondeur de gamme.

Pour les marques, Internet peut constituer l'opportunité de développer un canal différencié et maîtrisé, garantissant la cohérence et la qualité de commercialisation souhaitées. Dans les pays développés (pour des produits non alimentaires), près des 3/4 des clients consultent Internet avant de faire leur choix et présélectionnent les produits avant d'aller éventuellement en magasin.

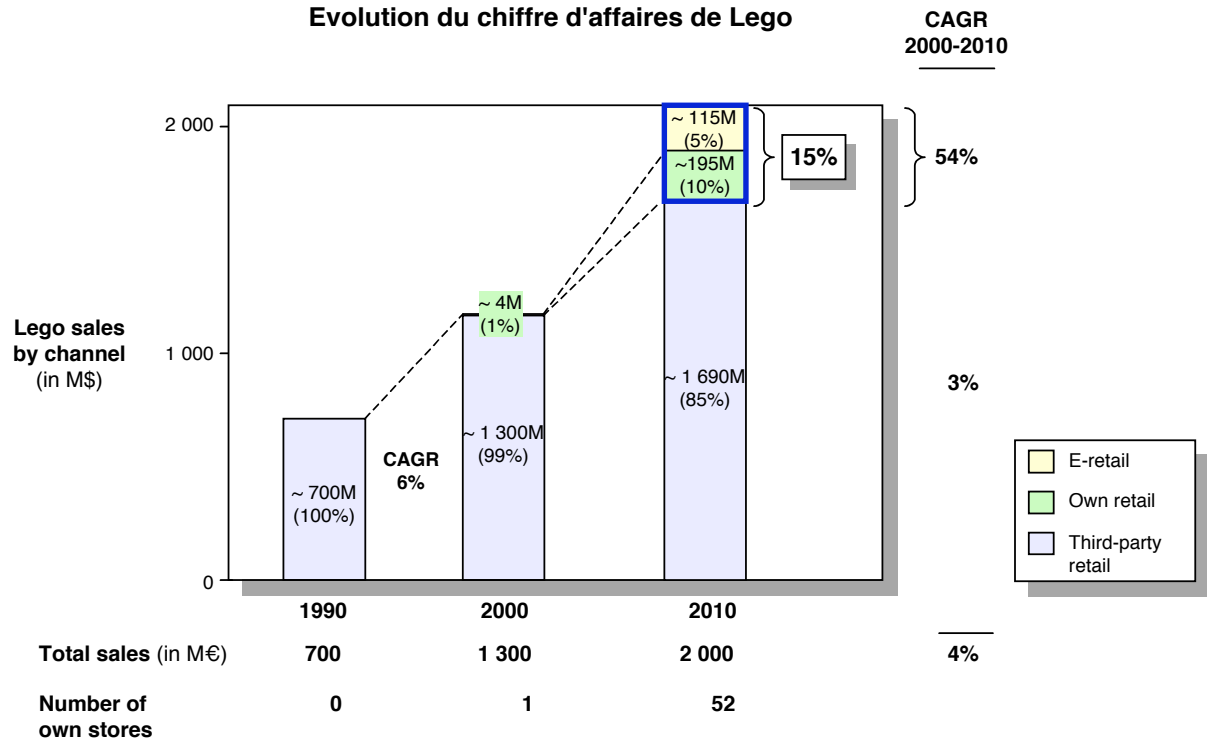
Il s'agit également de trouver une alternative aux canaux orientés "prix" dont le fonds de commerce est de proposer des produits de fin de série ou à prix cassés. Comme dans les magasins physiques, l'e-commerce devrait se segmenter entre des approches à bas prix et des approches de valeur permettant de mettre en valeur les attributs et caractéristiques de la marque : présentation des produits à valeur ajoutée (3D, en situation, ...), modes de commercialisation personnalisés (click & talk, ...), services complémentaires. Dans ce cas, Internet peut permettre de s'adresser directement au consommateur et de mettre en avant les innovations et caractéristiques du produit avec des formats attractifs et plus riches que 30 secondes de spot publicitaire à la télévision. Or, force est de constater que peu de distributeurs internet offrent une approche et un environnement de valeur.

C'est la stratégie menée par Weight Watchers dans l'alimentaire. Plus de 25% du chiffre d'affaires de Weight Watchers est aujourd'hui généré par l'e-commerce. Lego développe également une approche Internet qui lui permet d'enrichir ses services vis-à-vis de la "communauté Lego". L'objectif est d'atteindre 20% du chiffre d'affaires à 5 ans (cf. tableau 2).

L'e-commerce présente de nombreux avantages :

- Economics plus favorables pour des nouveaux entrants n'ayant pas de réseau sur lequel s'appuyer ;
- Elargissement naturel de la zone de chalandise du marché (au-delà des zones physiques des magasins) ;
- Possibilité d'approches différenciées et à valeur ajoutée (au-delà du prix) avec une forte composante qualitative ;
- Commercialisation optimisée et valorisée des produits obsolètes et en fin de vie ;
- Différenciation possible par rapport aux magasins traditionnels avec risques limités de retaliation ;
- Bénéfices dans la notoriété de la marque, même si l'achat se fait dans un réseau physique.

**- Tableau 2 -
Evolution du chiffre d'affaires de Lego**



(1) Assesments were made about the average store size (250 m²), and the average turnover by square meter in a given sales point (15 000\$)
Source : Analyses Estin & Co

3. La polarisation des comportements d'achat des clients et l'inadaptation des réseaux traditionnels

La distribution s'est historiquement développée autour d'une offre de cœur de marché où les marques pouvaient légitimement développer leur expertise, Or, on constate un développement des extrêmes, l'entrée de gamme et le haut de gamme, pour des raisons sociologiques et économiques (de plus en plus de riches et de plus en plus de pauvres) et comportementales (les clients segmentent de plus en plus leurs achats par catégorie et achètent de l'entrée de gamme pour certaines catégories et le haut de gamme pour d'autres, quel que soit le niveau de richesse). Cette polarisation des comportements d'achat des clients pose la question de la commercialisation des produits d'entrée de gamme et surtout de haut de gamme.

En effet, dans beaucoup d'industries, les canaux traditionnels sont mal adaptés pour développer une offre haut de gamme qui demande :

- Une prise de risque en termes d'offres et de nouveautés ;
- Un conseil et un accompagnement à la vente qui mettent en valeur la qualité ou l'innovation des produits ;
- Un environnement adapté au niveau du prix et de la typologie des produits.

Les marques développant des innovations nécessitant une explication et un relais sur le point de vente peuvent voir leur croissance limitée. Un investissement dans la distribution leur permet "d'imposer le concept" et d'obliger la distribution à mettre en avant les innovations.

La réussite et le développement du marché du luxe est avant tout la réussite de leur stratégie de distribution dans des magasins en propre. Le réseau traditionnel de magasins multimarques ne savait pas mettre en valeur, prendre les risques (en particulier dans l'élargissement de la gamme de produit) et développer une approche suffisamment qualitative pour permettre aux marques de luxe de croître.

Ceux qui sont restés dans une stratégie de faibles investissements dans la distribution comme Yves Saint Laurent ont stagné ou décliné. Ceux qui ont investi dans des magasins (jusqu'à représenter plus de 75% du chiffre d'affaires) comme Louis Vuitton, Hermès, Coach, sur des positionnements différents, ont fortement crû (cf. tableau 3).

De la même manière, Zara a investi en distribution parce que la marque ne trouvait pas de réseau qui lui permette de mettre en œuvre un modèle de "fast fashion". Les temps de réaction des multimarques indépendants, les longs processus d'achat ("circuit long") ne permettaient pas à Zara de croître. L'investissement en distribution lui a permis :

- De bénéficier des retours quotidiens des ventes des magasins ;
- De faire produire les articles les plus vendus ;
- D'approvisionner les magasins dans des délais courts de l'ordre de 3 semaines avec son mode d'organisation original.

L'enjeu d'allocation de ressources dans ces cas est critique. Et la distribution doit alors être une priorité.

4. La pression des distributeurs dans les réseaux traditionnels

Pour certaines marques, le poids des distributeurs est tel qu'il remet en cause leur modèle d'innovation/communication.

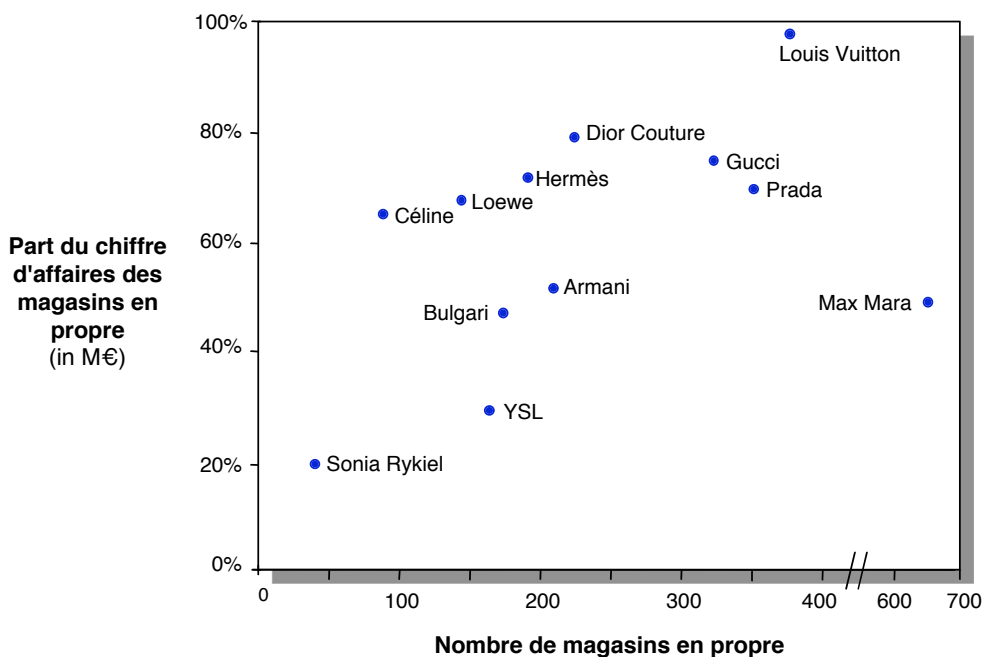
La pression sur les marges exercée par ces distributeurs réduit les marges de manœuvre et ne permet plus d'investir dans les marques et dans l'innovation. Les entreprises sont alors engagées dans une spirale négative : les produits se "commoditisent", la valeur des marques se dégrade, les leviers de croissance et d'amélioration de la rentabilité disparaissent.

Une des issues est alors d'investir dans un réseau de distribution en propre mais il faut le faire avec le bon timing. Ce choix est radical. Il risque, dans certains cas, d'entraîner des réactions de retaliation de la part des réseaux traditionnels. Il permet néanmoins de repartir dans un cercle vertueux et dans une logique de valeur.

Cette logique justifie également les investissements en distribution dans les pays émergents. A quoi bon investir lourdement dans les marques et l'innovation sans distribution dans les pays émergents si c'est pour voir les marges laminées dix ans plus tard par la distribution qui capture l'ensemble de la valeur ?

- Tableau 3 -

Les marques de luxe ayant investi dans la distribution sont celles qui ont le plus crû

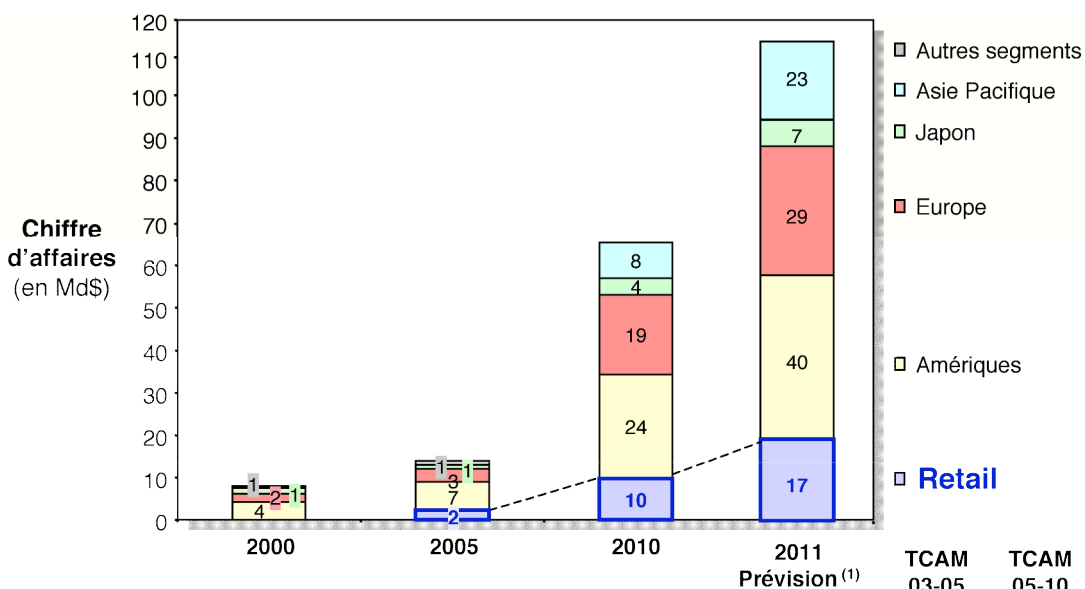


Source : Merrill Lynch, analyses Estin & Co

- Tableau 4 -

Apple est devenu un distributeur pesant près de 20 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 10 ans

Apple - Chiffre d'affaires retail vs total - 2000-2010



	2000	2005	2010	2011 Prévision (1)	TCAM 03-05	TCAM 05-10
Chiffre d'affaires total (en Md\$)	8	14	65	116	34%	36%
Chiffre d'affaires retail (en %)	0%	16%	15%	15%	100%	34%
Magasins (en unités)	0	124	317	N/A		

(1) Projection du chiffre d'affaires sur la base des résultats des 9 mois précédents à juin 2011
Sources : Rapports annuels, analyses et estimations Estin & Co

Qu'en conclure ?

Quel est le distributeur américain qui a connu la plus forte croissance au cours des dernières années ? Ce n'est pas Amazon, qui a révolutionné le commerce en ligne. C'est une marque : Apple. Apple va réaliser près de 20 milliards de dollars de chiffre d'affaires dans ses Apple stores en 2011. Il a dépassé en chiffre d'affaires des distributeurs comme Gap, JC Penney, Toy's "R" Us ou Kohl's en moins de 10 ans.

Tout le monde n'est pas Apple. Mais pour toute marque, la question d'un investissement dans la distribution physique ou dans l'e-commerce doit se poser.

La réponse à cette question n'est pas binaire. Elle doit varier en fonction des situations et revêtir différentes formes : elle peut s'avérer indispensable dans les pays émergents, ou sur Internet, et être inappropriée dans les réseaux physiques des pays matures.

L'investissement dans la distribution offre un potentiel de croissance et de différenciation majeur et permet d'accélérer la croissance sur certains marchés. Il suppose une définition précise de l'ambition, du modèle d'activité et de son lien avec les métiers traditionnels. Il est complexe à mettre en œuvre et exige l'acquisition de nouvelles compétences et d'expertise que les marques n'ont pas historiquement.

Les exemples ne sont pas légions en dehors du luxe et de la mode. Cependant, le mouvement démarre. Il deviendra l'enjeu majeur des marques à l'avenir. Le luxe, précurseur dans ce domaine, nous le rappelle. Les leaders d'aujourd'hui sont ceux qui ont initié le mouvement d'intégration dans la distribution il y a vingt ans. Dans les autres domaines de la consommation également, les leaders de demain sont ceux qui auront choisi les bons investissements et les bonnes approches. C'est un sujet que les grandes marques du futur ne peuvent pas éluder.

Septembre 2011

Estin & Co est un cabinet international de conseil en stratégie basé à Paris, Londres, Genève et Shanghai. Le cabinet assiste les directions générales de grands groupes européens, nord-américains et asiatiques dans leurs stratégies de croissance, ainsi que les fonds de private equity dans l'analyse et la valorisation de leurs investissements.