

Industrie-Commerce : règles



Un nouveau paradigme porté par le digital s'impose, qui vient rompre le lien séculaire entre le magasin physique et la marque. Il entraîne de nouvelles règles du jeu, et il en va de la survie des industriels de marque et de leurs relations avec leurs consommateurs qu'ils aient une parfaite maîtrise de leur data.

Comme toutes les entreprises, celles qui opèrent dans l'univers des produits de grande consommation (PGC) sont affectées par la vague de mutations introduites et entretenues en continu par le phénomène digital, affectant les métiers, les organisations, les modes opératoires. Mais cette réalité met en question, particulièrement et de manière plus spécifique, la relation à leurs clients et à leurs consommateurs, s'agissant de la commercialisation de produits caractérisés par leur fréquence d'achat. Parce qu'il modifie profondément

leur front de vente et complexifie les dynamiques de l'ensemble de leurs circuits de distribution, le développement de l'e-commerce constitue probablement la première facette de la révolution digitale dans laquelle sont engagées les entreprises commercialisant des PGC. La première préoccupation et condition de survie pour ces entreprises a toujours été d'assurer une diffusion optimale de leurs marques, préalable incontournable à toute opération de publicité ou de promotion destinée à en développer les ventes auprès des consommateurs

** Directeur général de l'Ilec
Article initialement publié dans les Bonnes feuilles n° 5 du site Internet de la CCEF
(Compagnie des Conseils et Experts Financiers).*

de nouvelles du jeu

fidèles ou potentiels. L'avènement du numérique s'accompagne d'une évidence révolutionnaire, bien entendu pour les enseignes historiques de distribution physique, mais aussi pour les entreprises de PGC : il n'est plus obligatoire de posséder des magasins pour vendre des marques. De ce point de vue, le développement des distributeurs *pure players* numériques en général, et d'Amazon en particulier, constitue en lui-même un défi.

L'expérience client prime le prix

Naturellement, les premières entreprises à y avoir été confrontées sont celles opérant dans des catégories non alimentaires (dans les PGC, ce sont par exemple les jouets, les produits d'écriture...), où Amazon s'est rapidement hissé dans le tiercé de tête des enseignes en poids de chiffre d'affaires généré, prenant même parfois la place de leader. Commercialiser des marques chez un e-commerçant requiert une parfaite compréhension d'un modèle qui obéit à des règles propres, différentes de celles en vigueur avec les opérateurs physiques : alors que depuis 2013, la discussion du prix et de sa construction est devenu l'alpha et l'oméga de la négociation annuelle menée avec les enseignes de distribution physique, la satisfaction du consommateur, la magnification de « l'expérience client » sont la clé de la relation commerciale avec les opérateurs numériques, autour du confort d'achat, de la rapidité de livraison, du plaisir ou de la prime à la fidélité. Les négociations ne sont pas plus faciles, mais elles sont formatées sur un modèle radicalement différent. L'absolue prééminence de ces notions structure de manière spécifique l'organisation des fournisseurs et les compétences qu'ils sont amenés à déployer, privilégiant notamment la créativité marketing, la précision chirurgicale de la logistique – Amazon délivrant par exemple

des certificats attestant de la maturité des packagings, sur la base de leur niveau de praticité et de recyclabilité –, mais aussi un surcroît de cohérence des conditions commerciales des marques, constaté dans les différents pays, les sources d'approvisionnement des opérateurs numériques et de leurs places de marché étant par nature transfrontalières. Pour s'adapter et accélérer leur courbe d'expérience, les fabricants de PGC cherchent d'ailleurs souvent à s'attacher les services de collaborateurs ayant travaillé chez des e-commerçants.

La plupart ont également développé des sites marchands permettant la vente directe de leurs marques, souvent davantage pour apprendre de cette forme de relation avec leurs consommateurs qu'en raison des niveaux de chiffre d'affaires escompté. Quelques expériences ont même vu le jour à

Aujourd'hui, les plus grands hypermarchés ne peuvent proposer au plus que 80 000 références, quand 250 millions de produits étaient disponibles sur les sites d'Amazon France l'an passé.

l'étranger de mutualisation des portefeuilles de marques de plusieurs fabricants sur une même plateforme opérée par leurs soins. À peine plus de 10 ans après la création du premier hypermarché en France, les distributeurs devenaient également fabricants en développant leurs marques propres ; Internet pourrait à terme permettre aux fabricants de parcourir le chemin inverse en devenant eux aussi distributeurs.

Tout sous le même... site

Au-delà du fait de représenter une structure d'un genre radicalement nouveau, l'e-commerce a par ailleurs bouleversé en profondeur le modèle des distributeurs physiques, et par voie de conséquence les relations de ces derniers avec leurs fournisseurs.

L'hypermarché « à la française », né il y a près de 60 ans et fleuron d'une distribution reconnue comme une des plus puissantes et des plus innovantes au monde, s'est développé autour d'une promesse simple : tout sous le même toit.

Mais aujourd'hui, les plus grands hypermarchés ne peuvent proposer au plus que 80 000 références, quand 250 millions de produits étaient disponibles sur les sites d'Amazon France l'an passé. Il est édifiant de constater que le format du « très grand hypermarché », qui incarnait la profusion de l'offre, est celui qui souffre le plus aujourd'hui, quelle que soit son enseigne. Le choix n'étant plus une promesse probante de différenciation, toutes les enseignes restructurent leur offre, essentiellement autour de deux axes : d'une part le développement des catégories alimentaires, où elles s'estiment plus compétitives que les e-commerçants, au détriment des catégories non alimentaires où elles ont toutes les difficultés à l'être ; d'autre part l'augmentation du poids relatif de leurs marques propres ou marques de distributeurs (MDD) au détriment des marques nationales, notamment parce que ces marques ne sont, par essence, pas disponibles en dehors de l'enseigne dont elles portent le nom et qu'elles constituent en ce sens l'arme de différenciation absolue.

La possibilité naturelle de passer commande 24 heures sur 24, sept jours sur sept, et de se faire livrer le lendemain – voire parfois dans l'heure – a constitué d'emblée et continue de représenter un défi colossal pour des enseignes pour lesquelles proximité et accessibilité constituaient des promesses originelles, mais qui sont contraintes par des impératifs horaires et dont le modèle supposait que le consommateur se charge lui-même de l'enlèvement des produits. Le *drive*, réponse de ces enseignes combinant une prise de commande sur Internet et un enlèvement par les soins du consommateur, n'est pas lui non plus sans conséquence pour les fournisseurs de PGC, en ce qu'il privilégie des assortiments très courts où prédominent les MDD,



mais aussi les marques nationales aux plus fortes rotations, rendant en revanche plus difficile la présence des marques de PME. Il exacerbe par ailleurs la compétitivité prix entre les enseignes et les marques, les consommateurs n'ayant besoin de personne pour comparer les offres en ligne.

La tentation croissante des enseignes de distribution physique de délocaliser les achats au niveau européen, qui a commencé à se concrétiser, est aussi une tentative de réponse à des e-commerçants par nature transnationaux et qui peuvent malheureusement ne pas toujours se considérer tenus par les lois locales. Un tel mouvement serait porteur de conséquences potentiellement considérables pour les fournisseurs de PGC, en déplaçant l'épicentre des négociations au niveau européen et en stimulant la tentation de confondre cohérence des conditions commerciales entre les pays et demandes d'alignement sur le moins-disant, une équation qui a attiré l'attention et l'intérêt des instances européennes, mais qui se révélerait dévastatrice pour les fabricants de marques, quelle que soit leur taille.

Cap sur la distribution « phygitale »

Aujourd'hui, la distinction classique entre les modèles physiques et numériques a tendance à s'estomper, les genres à s'interpénétrer, les acteurs à tester des partenariats : sous l'impulsion d'un parcours consommateur devenu *cross canal* ou « omicanal », la distribution se réinvente « phygitale » ! L'un des constats les plus spectaculaires de ces deux dernières années est la prolifération d'accords de partenariat entre des enseignes de distribution physique et des acteurs issus du numérique. Dans le droit fil de partenariats stratégiques, notamment noués en Chine entre Auchan et Alibaba, ou Carrefour et Tencent, les accords de partenariat ont fleuri sur le marché français. Citons par exemple celui entre le groupe Casino et Ocado, leader mondial de la distribution alimentaire en ligne, annoncé le 28 novembre 2017, ou bien entre Google et Carrefour, noué le 11 juin 2018 et assurant la commercialisation de l'offre de Carrefour France sur une interface Google, ou bien encore entre Monoprix et Amazon, annonçant la possibilité, pour les abonnés du service Amazon Prime Now, de se faire livrer 6000 références disponibles chez Monoprix à compter du 11 septembre 2018...

S'il n'est plus indispensable de disposer de magasins physiques pour être un « distributeur », en avoir peut

néanmoins présenter des avantages : à ce titre, Amazon implantait dès le printemps 2017 des casiers de retrait (des *lockers*) dans les galeries des centres commerciaux de plus de 230 villes françaises. Et il a encore plus nettement franchi le pas, il y a moins d'un an, en faisant l'acquisition aux États-Unis d'une chaîne de magasins physiques spécialisée dans les produits bio, Whole Foods Market. Les outils numériques enrichissent mais bousculent la panoplie et les usages médiatiques. Les réseaux sociaux et la prolifération des applications disponibles sur smartphones façonnent des comportements consommateurs et une relation à la marque considérablement renouvelés.

Le consommateur internaute, roi

Alors que la communication traditionnelle était unilatérale et descendante, les réseaux sociaux permettent aux consommateurs d'apostropher la marque, de jouer avec elle, de se l'approprier en détournant les codes. Ils peuvent réunir plusieurs millions de fans et constituent un outil de communication directe, par nature interactif et instantané, susceptible de générer un contenu d'une richesse illimitée. La capacité à admettre et à prendre en compte efficacement cette réalité, à animer et à intéresser la communauté des fans de la marque, est devenu un facteur clé de compétitivité. Elle requiert des compétences spécifiques et a donné naissance à de nouveaux métiers au sein des départements marketing et communication. Une marque comme Oasis, en s'engageant dans cette voie dès le début de la décennie, fait figure de pionnière et doit beaucoup de son succès actuel à la qualité dans le temps de sa gestion des différents réseaux sociaux. Alors que la marque au sens générique bénéficiait d'une forme d'autorité, le référent est aujourd'hui l'internaute qui partage les mêmes centres d'intérêt, le blogueur de confiance, l'application téléchargée sur un smartphone et partagée avec plusieurs centaines de milliers, voire de millions d'autres utilisateurs (au cours des sept dernières années, le taux d'équipement en smartphones en France a explosé, passant de moins de 15 % à plus de 75 %).

La nécessité d'une attitude de plus en plus transparente de la part des marques sur les ingrédients qu'elles contiennent, leurs modes de fabrication, leur impact social, environnemental, sociétal est devenue une priorité absolue et les enjeux de réputation, de manière générale, ont été accrus de manière exponentielle avec le développement des outils digitaux et l'influence des réseaux sociaux. En octobre 2018, soit 18 mois après son lancement, une appli-



cation comme Yuka, qui a pour vocation de détailler la composition des produits et de noter leur qualité nutritionnelle, revendiquait plus de 3,5 millions d'utilisateurs actifs¹. En dehors de tout jugement sur les qualités et les défauts de l'outil, le succès massif de ce genre d'application s'impose aux marques comme un paramètre à prendre en compte dans la relation à leurs consommateurs.

Qu'il s'agisse de tester l'accueil d'un projet d'innovation ou de tout type d'enquête, les outils d'investigation numérique ont aussi profondément changé les conditions et l'aptitude à sonder les consommateurs rapidement et sur des bases quantitatives importantes. En matière d'innovation, une communauté de fans motivée et réactive offre une base privilégiée de consommateurs susceptibles de guider la marque vers des choix pertinents. Les enquêtes en ligne permettent, quant à elles, de sélectionner des échantillons statistiquement représentatifs à des coûts réduits par rapport aux méthodes classiques nécessitant la présence physique des consommateurs sélectionnés. Si une marque comme Danette a mis en place, depuis plus de 10 ans, un système de vote interactif permettant à ses consommateurs de désigner le prochain parfum commercialisé, C'est qui le patron, en s'appuyant également sur un questionnaire en ligne, va pour sa part jusqu'à faire valider un cahier des charges totalement transparent aux internautes, qui décident des caractéristiques du produit et des conditions de rémunération du producteur, déterminant in fine le niveau de prix arithmétiquement issu de la somme de leurs choix.

La nécessité d'une attitude de plus en plus transparente de la part des marques sur les ingrédients qu'elles contiennent, leurs modes de fabrication, leur impact social, environnemental, sociétal est devenue une priorité absolue.

¹ - Ils seraient plus de 11 millions aujourd'hui.

La data, or blanc du XXI^e siècle

Parce que le processus d'innovation change profondément de nature et de vitesse sous l'ère numérique, avec le développement accéléré de nouvelles technologies, il donne naissance lui aussi à de nouveaux partenariats, entre des groupes à la réputation solidement établie et des start-up nées avec et spécialisées dans le digital, les premiers cherchant à stimuler des synergies d'innovations au contact des seconds, auxquels ils apportent en retour un soutien qui peut être technologique, financier, marketing : c'est le type de programme dans lequel s'est, par exemple, engagé L'Oréal fin 2017. Le développement de l'intelligence artificielle ou de la réalité virtuelle ouvre des possibilités considérables à l'innovation dans les PGC et certainement dans des configurations partenariales entre grandes entreprises de marques et start-up, mais aussi entre ces mêmes grandes marques et

La quête de ciblage optimal et d'efficacité des investissements est plus difficile que jamais, tant est complexe le cheminement conduisant à l'acte d'achat pour un consommateur saturé d'offres...

les grandes enseignes de distribution, dont les points de vente deviennent des espaces où il est possible pour le consommateur de tester ces nouveautés. Si l'innovation peut devenir plus que jamais une source de collaboration entre marques de fabricants et enseignes de distribution, la connaissance du consommateur et la maîtrise de la data promettent au contraire d'exacerber la concurrence entre les acteurs.

La capacité à mieux comprendre les attentes et à analyser plus finement les comportements des consommateurs est l'objet intime de la concurrence à laquelle se livrent depuis toujours les fabricants de marques entre eux et les enseignes de distribution entre elles. La maîtrise de l'information est en elle-même un enjeu compétitif, une source de pouvoir et potentiellement de revenus. Le développement des logiciels de caisse fournit, depuis des dizaines d'années, aux enseignes de distribution des informations de grande valeur sur les profils et les comportements réels

d'achat des consommateurs, qu'elles utilisent au profit de leurs propres programmes et qu'elles monétisent auprès de leurs fournisseurs, dans tous les cas à des fins de ciblage plus efficace des investissements. Cette quête de ciblage optimal et d'efficacité des investissements est plus difficile que jamais, tant est complexe le cheminement conduisant à l'acte d'achat pour un consommateur saturé d'offres véhiculées par les programmes respectivement mis en place par les marques et les distributeurs dans des magasins ou au travers de spots publicitaires, mais en tout état de cause de plus en plus via des supports digitaux : sites, applications, blogs, réseaux sociaux...

Avec le développement d'un usage de plus en plus systématique du smartphone, le suivi des comportements de navigation des consommateurs est devenu un enjeu clé, car il permet de cerner des profils de manière beaucoup plus riche, contextualisée, individualisée, voire prédictive, bien au-delà de ce qu'une marque ou une enseigne de distribution a les moyens de faire dans le périmètre des programmes qui lui sont propres. La question qui se pose alors est de savoir si l'information la plus pertinente est encore chez les fabricants de marques, chez les distributeurs, ou entre les mains de sociétés externes, souvent des start-up à forte intensité technologique, capables de suivre avec précision le comportement de millions de « mobilautés ». Elle ouvre en tout état de cause une zone de concurrence entre fabricants de marques en général et enseignes de distribution sur la course à la data et

pose des questions consécutives sur les moyens d'y accéder et d'en acquérir la propriété, qui plus est dans le contexte nouveau, mais appelé à prendre une importance grandissante, du règlement général sur la protection des données à caractère personnel (RGPD). Le déferlement continu de la vague digitale a fait exploser en quelques années des modèles qui ont structuré pendant plus de 50 ans les relations entre les membres du triptyque constitué par les consommateurs, les distributeurs et les fabricants de marques de PGC, estompant les lignes de démarcation traditionnelles entre les métiers, générant des expériences hybrides, de nouvelles formes de partenariats, favorisant l'apparition et le rapide développement de nouveaux acteurs. L'effervescence actuelle, les mutations auxquelles nous assistons, ne peuvent que constituer une phase de transition vers des configurations nouvelles, d'où émergeront des modèles consolidés, plus lisibles, mais au sein desquels la question posée à la marque demeurera de manière intangible : comment répondre le plus justement aux aspirations du « consommateur-citoyen » ? ■