

Commerce

Les défis de la crise

Consommation atone, pouvoir d'achat en berne: les Français se serrent la ceinture et les commerçants s'inquiètent. Sous l'effet de la crise, les équilibres, dans la distribution, sont en train de se modifier. Plus agiles, plus informés et, pour la plupart, connectés, les consommateurs ont appris, depuis 2008, à arbitrer. Et à s'organiser. Pour tirer partie de ces mutations, les enseignes devront relever un triple défi. Maintenir la qualité, même dans les petits prix. Repenser la notion de service et créer, enfin, de la valeur. Seront-elles prêtes à revoir les bases de leur modèle économique? PAR CÉCILE BUFFARD



Frugalité. C'est la bête noire des distributeurs. Contrainte ou choisie, la rationalisation des actes d'achat finit toujours par peser sur le chiffre d'affaires des entreprises. Selon l'Observatoire des commerces Médicis Ifop, 53 % des commerçants estiment que les clients ont modifié leurs habitudes et se rendent moins fréquemment dans leur magasin depuis le mois de janvier 2013. Résultat : ils sont 45 % à déclarer que "leur chiffre d'affaires a plutôt diminué". Dans ce climat morose, les acteurs de la grande distribution ne sont pas mieux lotis, réduits à attirer le chaland à coups de promotions agressives. Au risque de voir leurs marges fondre comme neige au soleil. Mais ont-ils vraiment le choix ? Car depuis 2008, la reprise économique tant attendue n'a pas eu lieu. Tuée dans l'oeuf par la politique d'austérité mise en place en 2009. "La Commission européenne a accordé un

délai de deux ans à la France pour revenir à 3 % de déficit. Cela devrait soulager un peu la croissance mais ne fera pas baisser le chômage, ni augmenter le revenu des ménages", annonce Hervé Péléraux, économiste à l'OFCE.

En 2012, le pouvoir d'achat des Français a atteint son niveau le plus bas, à -0,9 %, quand la consommation a, elle, reculé de 0,4 % : "la deuxième plus forte baisse depuis l'après-guerre après celle de 1993", précise l'Insee. Pression fiscale, chômage, explosion des dépenses contraintes ou, encore, flambée des matières premières : depuis presque deux ans, le consommateur s'est habitué à effectuer des arbitrages pour comprimer les coûts. "Pour un certain nombre de ménages, les produits de grande consommation sont devenus des variables d'ajustement", observe Christophe Benavent, professeur de marketing à l'Université Paris Ouest. Et à en croire les prévisions de Xerfi, qui table sur

une baisse de 0,7 % en unité de consommation en 2013, ces pratiques devraient perdurer.

MOINS MAIS MIEUX

Pas facile, pour les distributeurs, d'anticiper les choix de ces clients sous contraintes budgétaires. Car si 26 % des foyers français déclarent vouloir consommer moins, 46 % aimeraient plutôt consommer autrement, révèle le rapport de l'Observatoire des pratiques de consommations émergentes, publié par l'Obsoco¹. Le simple argument prix ne suffit plus : la qualité doit suivre aussi. Surtout lorsqu'il s'agit d'alimentation. "Le prix reste un facteur déterminant dans le choix des produits, mais la recherche de qualité est, également, primordiale et monte en puissance", note Gaëlle Le Floch,

1. La vague 2 de L'Observatoire des pratiques de consommations émergentes a été publiée par l'Obsoco, l'Ilec et le Picom, le 7 novembre 2013.

strategic insight director chez Kantar Worldpanel qui constate, au passage, le retour en force de la moyenne gamme et des marques nationales sur l'alimentaire. "Les premiers prix sont en perte de vitesse", ajoute l'analyste. Une tendance dont le hard discount a fait les frais. Le circuit a perdu un million de consommateurs depuis 2009 au profit des enseignes traditionnelles. "Le client n'est plus prêt à acheter n'importe comment, à n'importe quel prix", affirme Jean-Luc Wallon, chef du groupe achats Eurauchan, produits frais non laitiers et self-discount. Et la qualité l'emporte souvent sur la quantité.

C'est, sans doute, ce qui explique le succès de l'espace self-discount d'Auchan. Créé en 2004, en plein boom du hard discount, le concept a permis à l'enseigne de récupérer, au fil du temps, une clientèle en quête des prix bas. Pour assurer une qualité qui se situe, selon Jean-Luc Wallon, "entre les premiers prix et la MDD standard" sur 400 produits alimentaires à moins de 1 €, Auchan propose des conditionnements adaptés, à l'unité ou en libre-service. Réduisant, ainsi, ses coûts de production. Et histoire de ne pas brider les achats d'impulsion sur des produits à plus forte valeur ajoutée, le self-discount est stratégiquement placé en plein cœur de l'hypermarché. "L'avantage du tout sous le même toit permet aux clients qui ont terminé leurs courses alimentaires dans l'espace discount de fréquenter des rayons non alimentaires", explique le directeur. Un moyen de ne pas ghettoïser les populations les plus fragiles qui gardent, malgré la conjoncture, une appétence à consommer et sont prêtes à s'octroyer, de temps en temps, des petits plaisirs.

CONSOMMATIONS ÉMERGENTES

Nul rejet d'une société de l'hyperconsommation, donc. Mais, plutôt, une révision des habitudes d'achat. "On n'est ni dans une recherche alternative à la consommation, ni dans la décroissance", insiste Nathalie Damery, présidente de l'Obsoco. Achat-revente, location, leasing ou troc : bien qu'encore marginales, ces nouvelles formes de consommation tendent à se pérenniser. "D'année en année, ces pratiques se maintiennent, indiquant que le changement est d'ordre structurel plutôt que

OBSOLESCENCE PROGRAMMÉE

En débat à l'UE

Mythe ou réalité, l'obsolescence programmée fera l'objet d'une table ronde organisée par le Comité économique et social européen (CESE) en 2014. Le 17 octobre dernier, le CESE avait déjà rendu un avis appelant à l'interdiction de cette pratique supposée des industriels, héritée des années 30 et de la Grande dépression, à concevoir des produits délibérément destinés à ne plus fonctionner après la date d'expiration de leur garantie.

conjoncturel", confirme Nathalie Damery. Sur Internet, comme en magasin, l'achat malin se développe à grands pas. Le succès du boncoin.fr qui est passé, en l'espace de sept ans, de 17 à 200 salariés, a fait du site une référence en matière de prix juste. "Pourquoi payer le prix fort en neuf quand on est habitué à acheter moins cher d'occasion ?", s'interroge Nathalie Damery. Une évidence qui semble s'imposer à de plus en plus de consommateurs, prêts à revendre ou acheter des produits de seconde main. "Il y a quinze ans, le marché de l'occasion était un marché de niche, aujourd'hui c'est un mass market", déclare Jérôme Taufflieb,

président et co-fondateur d'Easy Cash, dont les magasins fleurissent dans les re-tails parks. Signe de l'intérêt des foncières pour les enseignes d'occasion.

Face à ce marché évalué à 5,5 Md€ en 2012, les distributeurs traditionnels commencent à se repenser. Pour satisfaire un besoin client, le magasin Ikea de Strasbourg a initié le programme Seconde vie, un service de reprise des vieux meubles, ensuite revendus à prix cassés dans la zone "bonnes trouvailles" d'Ikea. "En constatant que beaucoup de nos meubles étaient proposés à la vente sur leboncoin.fr, nous avons compris qu'il y avait une demande sur les produits d'occasion", raconte Paul Magnan, directeur du magasin. Une initiative qui s'est étendue, depuis, à la quasi-totalité des points de vente du groupe. Du côté des GSB, Leroy Merlin propose un service de location d'équipements, de matériel et de véhicules utilitaires. "Les commerçants ont tous très clairement intégré la logique d'évolution des consommateurs et élargi un certain nombre de leurs offres", constate Rodolphe Bonasse, directeur général de Ca.Com. Malgré leurs efforts, la mutation des enseignes classiques vers un modèle plus collaboratif reste, toutefois, expérimentale. Et, en aucun, cas génératrice de marges.

OUTILS TECHNOLOGIQUES

Pourtant, le potentiel de ces nouveaux modes d'achat existe, notamment chez les jeunes générations. Adeptes des outils digitaux et dotés d'un pouvoir

Les trois facteurs

de la consommation émergente (selon l'Obsoco)

Le premier facteur est économique puisque consommer autrement signifie, souvent, consommer moins cher. **Le second est d'ordre socio-psychologique** : le pessimisme des Français sur leur avenir économique et leur défiance à l'égard des institutions favorisent une volonté des individus de prendre en main leur destin et, pour certains, de donner un sens à leur consommation.

Le troisième est technologique : la consommation collaborative – englobant troc, location et achat-revente – doit sa renaissance aux plateformes de mises en réseau sur Internet. Des pratiques qui interpellent Nathalie Damery, présidente de l'Obsoco, sur les dérives d'une société de marchandisation : "Si tout se vend et s'échange, où est la valeur d'exception ?".

d'achat en devenir, les 15-25 ans sont les premiers acteurs de ces consommations émergentes. Et ils ne sont pas les seuls : 48 % des Français déclarent pratiquer la consommation collaborative et 80 % comptent tenter l'expérience, selon une enquête TNS/Sofres, publiée en octobre dernier. Parce qu'il permet aux foyers sous contraintes d'accéder à des biens qu'ils ne pourraient pas s'offrir en temps normal ou à des consommateurs malins de réaliser une bonne affaire, le marché alternatif offre un service complémentaire au commerce traditionnel. Sur le site de location entre particuliers Ilokyou, les internautes peuvent déposer leur annonce ou formuler leur demande d'objets à louer. Un algorithme permet alors d'identifier les loueurs potentiels dans un périmètre défini par le demandeur. "Les gens viennent d'abord sur le site pour des raisons économiques. Mais, une fois qu'ils ont essayé, ils y trouvent du plaisir et reviennent", se félicite Edouard Dumortier, co-fondateur d'Ilokyou qui recense une nouvelle recherche publiée toutes les 45 minutes. Ludiques, efficaces et bon marché, les pure players sont passés maîtres dans la désintermédiation des actes marchands.

Il n'empêche que la distribution physique a encore une carte à jouer. En continuant à endosser, par exemple, son rôle de partenaire de confiance auprès des consommateurs. Et pour cause : selon TNS/Sofres, l'un des principaux freins à la consommation collaborative, c'est le manque de confiance dans le peer-to-peer, à hauteur de 59 % sur les garanties SAV et à 48 % lorsqu'il s'agit des transactions financières. Un blocage, certes, plus culturel que logistique, mais qui ouvre un champ des possibles aux distributeurs physiques. "Il faut se remettre en question pour attirer l'attention du client et être le plus séduisant possible. Que le commerçant redevienne commerçant", suggère Gérard Atlan, président du Conseil du Commerce de France (Cdcf). D'autant que les enseignes disposent encore d'un peu de temps : les consommateurs sont encore loin de traiter l'exhaustivité de leurs achats via les circuits alternatifs. Pour Rodolphe Bonnasse, c'est, justement, le bon moment pour que

les commerçants "fassent du magasin une zone commerciale et d'échanges qui ne se limite plus à la simple vente de produits". L'enjeu est de taille puisque 3 Md€ sont actuellement réalisés hors des circuits traditionnels. Un manque à gagner pour des enseignes en quête de rentabilité.

REVISITER LES CATÉGORIES

Mais pour vivre ces évolutions comme une opportunité, encore faudrait-il que distributeurs et industriels concèdent à sortir du cercle vicieux de la promotion dans lequel ils s'enferment depuis des années. "On a aujourd'hui atteint une limite où tout le monde souhaiterait

Pour un certain nombre de ménages, les produits de grande consommation sont devenus des variables d'ajustement.

diminuer le poids de la promotion, sans y parvenir, dans le chiffre d'affaires", informe Laurent Dusollier, senior partner chez Roland Berger. De fait, avec une part relative en hausse de 20 %, la promotion lourde gangrène les bilans d'activités des entreprises et brouillent l'image prix du consommateur. "Sous l'effet de la promotion, les prix payés réellement par les clients ne sont plus du tout les prix en rayon mais se rapprochent des produits entrée de gamme", poursuit Laurent Dusollier. Des catégories milieu de gamme, à -40 % tout au long de l'année, qui viennent concurrencer les produits discount, c'est l'arme fatale déployée par les enseignes pour satisfaire les ménages à petits budgets mais

accros aux marques nationales. Une stratégie à court terme qui se révèle, au fil du temps, destructrice de valeur pour l'entreprise. "À force de vouloir des prix bas, on finit par mettre en danger les entreprises et les emplois", alerte Jean-Marc Liduena, partner chez Roland Berger, pour lequel une rééducation du marché et du consommateur s'impose. Sauf que sur un marché français des PGC mature et éclaté entre le premium et le low-cost, réussir à redynamiser les catégories du milieu de gamme relève de la gageure. S'il est facile de gagner de l'argent sur le premium, comment donner de la valeur à un produit de consommation courante ? En y associant un univers, comme l'ont fait, par exemple, les fabricants de café, avec les dosettes et leurs rituels de dégustation. Mais surtout, en redonnant du sens à l'acte d'achat. "On voit, dans beaucoup de catégories de produits, apparaître des attributs qu'on ne voyait pas avant, comme l'origine des ingrédients, le mode de fabrication ou les qualités de son emballage", relève Marc Vanhuele professeur de marketing à HEC. Produits locaux et Made in France, partenariats signés avec des PME ou des Amap sont autant d'arguments vendeurs pour des consommateurs de plus en plus préoccupés par l'écologie et l'économie locale. Et de moins en moins dupes des arguties marketing. "Au final, ce n'est pas tant une crise de la consommation qu'une crise de sens que traverse actuellement la grande distribution", concède Frédéric Basseto, directeur général d'Ipsos MarketQuest. Car créer de la valeur requiert un véritable engagement.

DONNER DU SENS

Cette quête de sens concerne aussi les fabricants. Pour regagner la confiance des consommateurs, la transparence doit se faire dès l'amont de la chaîne. Premier combat : la lutte contre l'obsolescence programmée. Réelle ou fantasmée, elle continue de cristalliser les doutes des consommateurs. À la question "les fabricants conçoivent-ils délibérément des produits qui s'useront ou tomberont en panne rapidement ?", 91 % des personnes interrogées par l'Obsoco ont répondu par

l'affirmative. Et si les sénateurs ont rejeté, en septembre dernier, les amendements déposés par EELV contre ces pratiques supposées, le projet de loi de consommation devrait, toutefois, étendre la garantie légale des produits à deux ans, à partir de 2015. Malongo, lui, n'attendra pas jusque-là pour s'inscrire en faux contre l'obsolescence programmée. L'industriel propose, depuis avril dernier, une offre d'abonnement-vente pour sa machine à café Ek'oh. "L'idée de départ était de faire prendre conscience au consommateur que l'on peut aussi acheter pour garder", explique Jean-Pierre Blanc, PDG de Malongo. Assortie d'une gamme de services offerts pendant toute la durée de l'abonnement et composée à 90 % de matériaux recyclables, la machine Ek'oh s'intègre à la fois dans une économie circulaire et de services.

Un business model certes, pour l'heure, en devenir. Mais qui soulève une réflexion cruciale : dans un pays à la croissance atone, la course à la rentabilité, et son lot d'externalités négatives, a-t-elle encore un avenir ? Pour le philosophe Fabrice Flipo, elle a d'autant moins de sens que les pays matures se sont engagés dans une transition écologique. Qui passera, nécessairement, par une transition économique. "Les entreprises doivent se situer par rapport à un certain nombre d'enjeux sociétaux. Elles ne sont pas là que pour vendre", rappelle-t-il. En témoigne, le déploiement des politiques RSE au sein des groupes industriels et de distribution depuis dix ans. Mais cela ne suffit pas. Pour les pionniers de la consommation collaborative, c'est vers une logique d'usage que les entreprises doivent se diriger, plutôt qu'une logique du toujours plus. "Les enseignes n'auront pas d'autre choix que de réinventer leur modèle économique car, à terme, on va passer de l'unité vendue à l'unité utilisée", prévient Edouard Dumortier, co-fondateur d'Ilokyou. De fait, si les entreprises ont du mal à se réinventer, la société, elle, évolue. Et les modes de vie qui émergent s'éloignent, progressivement, d'une consommation de masse pour privilégier des pratiques d'achat plus raisonnées et raisonnables. Le vrai défi, pour les commerçants, sera de composer avec cette nouvelle forme de sobriété. ■

TROIS QUESTIONS À

Jean-Pierre Blanc, PDG de Malongo



“Non à l'obsolescence programmée”



► D'où vient l'idée de la machine à café Ek'oh, lancée en avril 2013 ?

Notre société est engagée dans le commerce équitable et l'agriculture biologique depuis pas loin de 20 ans. Nous maîtrisons donc, aujourd'hui, toute la chaîne de valeur, depuis la torréfaction artisanale, jusqu'au filtre papier écologique. Mais il nous manquait un maillon : la machine. Nous avons donc décidé de construire une machine qui soit éco-conçue et écologique, avec des matériaux de qualité supérieure, tels que l'ABS, un polymère thermoplastique résistant, et selon un système de cinq modules démontables par clips. Notre objectif : rendre ces machines facilement réparables, donc plus durables. Bien sûr, tout cela a un coût. Le prix d'Ek'oh est fixé à 156 € pour les consommateurs, ce qui n'en fait pas la moins chère du marché.

► Pourquoi proposer un système d'abonnement-vente ?

Nous sommes conscients que 156 € représente un acte d'achat très fort. Il fallait trouver une solution intermédiaire à la vente immédiate. C'est le cas de notre système d'abonnement qui consiste en un prélèvement mensuel de 6,50 € sur 24 mois. Durant cette période, le consommateur bénéficie d'offres spéciales et d'en-

vois gracieux de nouveaux produits ou d'éléments complémentaires. En outre, nous nous engageons pendant 5 ans à garantir la machine et à la réparer. Au départ, il s'agissait seulement de faire de la pédagogie auprès de nos clients, en montrant qu'en achetant un produit un peu plus cher, on pouvait le garder plus longtemps. Puis, on s'est aperçu que les gens avaient accroché à cette formule et que nous répondions à un nouveau besoin.

► Pensez-vous qu'un modèle basé sur l'économie circulaire soit viable ?

Oui, pour deux raisons. D'abord, parce que produire en France va recréer de l'emploi sur le territoire. Ensuite, parce que le consommateur devient plus attentif à ces éléments. Regardez ce qu'il se passe sur le commerce local : on a commencé par s'intéresser au pacte social et maintenant on arrive au local-local. Dans tous les cas, le marché s'est modifié sous l'impulsion des consommateurs. Ce sont eux qui vont amener les entreprises à repenser leurs modèles de production pour qu'elles deviennent rentables et vertueuses. Quant aux distributeurs, à partir du moment où il y aura de la demande, ils suivront. On a tous intérêt à mobiliser les forces des entreprises pour s'inscrire dans une logique de fin de l'obsolescence programmée et dans une économie de services.



Pouvoir d'achat

Les arbitrages de crise

S'adapter au budget sous contrainte des Français, c'est le défi numéro un des commerçants. Mais attention à ne pas négliger l'offre. Car si la crise les conduit à arbitrer, les consommateurs veulent à la fois du prix et la qualité. Quitte à consommer moins, mais mieux.

Peur de l'avenir, inquiétude sur le pouvoir d'achat : le moral des Français est en berne. 71 % des personnes interrogées par TNS/Sofres déclarent n'avoir pas confiance dans la reprise économique. Quand 66 % anticipent une dégradation de leur pouvoir d'achat. "Les ménages sont en position défensive. Le dernier indice de confiance s'établissait à 85/100, ce qui est bien en dessous des indices habituels", précise Alexandre Mirlicourtois, directeur de la conjoncture et de la prévision Xerfi. Ce climat pessimiste a eu raison du commerce non alimentaire : au premier trimestre 2013, la bijouterie recule de 7,2 %, l'habillement de 6,4 % et les articles de sport de 5,8 %. Mais contrairement à 2008, les ménages ont, cette fois, privilégié l'alimentaire. "On n'observe pas de décroissance sur le marché de la grande

consommation", indique Gaëlle Le Floch, strategy insight director chez Kantar Worldpanel. Plutôt que de renoncer à consommer, les ménages choisissent de rationaliser leurs actes d'achat en reportant, par exemple, les dépenses non essentielles. "Les Français veulent faire des économies sur certains postes de dépenses puis réutiliser ces économies pour les dépenser ailleurs", affirme Gaëlle Le Floch. En clair, ils ont appris à arbitrer. Et de façon parfois radicale, pour les petits revenus.

LEVER LES FREINS

Pour retenir ces publics spécifiques prompts à fréquenter le hard discount, les distributeurs doivent travailler sur une offre plus ajustée. C'est la stratégie notamment adoptée par Auchan à travers son espace self-discount. "Les

produits vendus dans le self-discount proposent des valeurs faciales très faibles, pouvant satisfaire les clients en grande difficulté qui sont confrontés tous les mois à la contrainte du reste à dépenser", indique Jean-Luc Wallon, chef de groupe achats Eurauchan, produits frais non laitiers et self-discount. Convaincu que c'est en élargissant la gamme des offres discount que l'on va lever les freins des ménages sous contraintes, ce spécialiste des petits prix constate, qu'en presque dix ans, le profil des consommateurs a changé. "À l'origine, notre modèle commercial reposait sur une consommation de masse où le but était de faire acheter le maximum d'articles par le consommateur. Or, le client n'attend plus ça : il veut le produit dont il a besoin et au meilleur prix", explique-t-il. Autrement dit, ils en veulent pour leur argent. Raison

de plus, pour les enseignes, d'être claires sur leur politique de prix. Ce qui a fait défaut au hard-discount, victime de sa mue vers un soft-discount devenu illisible pour une partie de ses habitués. "Les consommateurs regardent les prix et veulent un choix leur permettant d'aller du produit le moins cher vers le plus cher", ajoute Jean-Luc Wallon. Des prix identifiés, dans un espace discount délimité, mais qui n'empêche pas les transferts sur les rayons classiques de l'enseigne. De fait, profitant tantôt des opérations promotionnelles sur les marques nationales, tantôt des prix discounts, les clients des hypermarchés sont devenus opportunistes. "Le consommateur n'est jamais là où on l'attend. Il peut être très rationnel pour certains types de dépenses et se laisser soudain tenter par une nouveauté", remarque Gaëlle Le Floch. Un effet de balancier permanent qui rend difficile toute "moyennisation" des comportements d'achat.

MONTÉE DU QUALITATIF

Conscients qu'un consommateur, même au budget serré, peut, à tout moment, acheter du haut de gamme si tant est que le bénéfice et le prix du produit soient justifiés, les distributeurs investissent massivement le segment premium. Un moyen de compenser les faibles marges réalisées sur les autres

LA QUALITÉ Une arme anti-crise ?



60 % des commerçants interrogés par l'observatoire des commerces Médicis Ifop pensent que la qualité des produits et des prestations est un moyen de combattre la crise. "C'est indiscutablement en jouant la carte de la qualité de l'offre de produits et de services que les commerçants indépendants peuvent tirer leur épingle du jeu", estime Michel Clerc, directeur général de Médicis.

catégories mais, aussi, de répondre à une exigence de qualité de plus en plus présente chez les consommateurs. "Il y a une montée du qualitatif dans tous les domaines, liée au fait que l'on achète au coup par coup et en moins grande quantité", note le sociologue Denis Muzet, président de l'Institut Médiascopie. Préférer la qualité à la quantité, c'est un peu ça, le credo du consommer mieux. Et cela peut, aussi, s'avérer plus économique. "Ce qui me gêne avec les

gros conditionnements, sur le segment des produits laitiers, c'est que l'on a souvent des écarts de prix au kilo qui ne sont pas compréhensibles, ni justifiés", observe Daniel Tirat, co-fondateur des 2 Vaches, qui privilégie les formats par 4 aux pots familiaux.

Dans ce sens, le segment bio cible, également, une partie de la population plus marginale qui achète - ou n'achète pas - par conviction. "On se trouve actuellement dans une configuration où le discours de consommer moins reste minoritaire dans l'espace public, même si, en privé, beaucoup de gens y souscrivent", note le philosophe Fabrice Flipo. Le choix du respect de la saisonnalité des fruits et légumes en fait partie. La tendance des produits cleanlabel, avec des recettes simplifiées à quelques ingrédients essentiels aussi. Une conséquence directe, selon Denis Muzet, de la crise de 2008 : "elle a eu un effet déclencheur pour nous faire prendre conscience que nous devons changer nos comportements. Moins consommer pour consommer, mais être plus attentifs à nos achats". Une prise de conscience qui s'arrête, toutefois, là où commencent les contraintes budgétaires. Car avec une offre bio qui demeure 20 % à 25 % plus chère que les produits classiques, le marché de l'éthique et du responsable ne s'est, somme toute, pas encore démocratisé. ■

Auchan

Le discount revisité

S'il existe depuis 2004, le self-discount d'Auchan ne connaît véritablement son heure de gloire que depuis deux ans. Depuis que l'enseigne a effectué son positionnement, son concept de store in store affiche des évolutions de chiffres d'affaires de + 5% à + 6% par an, en valeur. Et bien plus en volumes. "Nous avons beaucoup travaillé sur la valeur faciale des produits. C'est ce qui explique le succès de ce rayon aujourd'hui", souligne Jean-Luc Wallon, chef de groupe achats Eurauchan, produits frais non laitiers et self-discount qui affirme, cependant, avoir fait du self-discount "une zone pas chère mais pas la moins chère du

magasin". Son secret pour attirer, malgré tout, une clientèle économe ou désargentée ? Ne jamais obliger un client à acheter plus qu'il ne le souhaite : "Pourquoi faire payer à un client 1 kg de pâtes si celui-ci n'a besoin que de 100 g ?", demande-t-il. Difficile de le contredire.

Elargir l'offre

Pour mettre en œuvre ce principe, Jean-Luc Wallon a opté pour des conditionnements différents. Inspiré du concept du vrac, le self-discount propose les produits de type pâtes, riz, pistaches, noix de cajou, café, céréales, ou encore confiserie accessibles,

en libre-service, dans des trémies. Et sur la gamme de 350 à 400 produits à moins de 1 €, un certain nombre de produits frais sont vendus à l'unité. Selon Jean-Luc Wallon, "les gros conditionnements sont souvent l'arbre qui cache la forêt et font grimper la note". Prochain chantier du self-discount ? L'offre de produits, pas assez étoffée, au goût de son directeur : "Il faudrait qu'elle soit moins profonde mais beaucoup plus large afin de couvrir plus de besoins". Il prévoit, dans la foulée, d'améliorer le merchandising des rayons afin de rendre plus lisible la politique de prix de l'enseigne.

Consommateurs

Place à l'achat malin

Dans un contexte de crise, les Français ont déployé des stratégies d'achat de plus en plus ingénieuses. Avec un objectif : continuer à consommer. Mais si Internet se révèle être le terreau idéal des pratiques émergentes, les distributeurs physiques, aussi, ont un rôle à jouer. Défi numéro deux.



Consommer autant avec moins d'argent. C'est tout le dilemme des Français sous contrainte de pouvoir d'achat. Pour continuer à maintenir leur qualité de vie, ces consommateurs se transforment en stratèges, maniant aussi bien le web que les promotions catalogue. L'anthropologue Dominique Desjeux les appellent "les consommateurs malins", toujours prêts à saisir la bonne affaire. Troc, location, achat-revente : ces nouveaux modes de consommation, largement portés par les outils technologiques mis à la

disposition du grand public, commencent à attirer l'attention des enseignes traditionnelles. Celles-ci auraient, en effet, tort de minimiser une tendance qui se révèle bien plus structurelle que conjoncturelle. "Ce n'est pas un phénomène de mode", prévient Nathalie Damery, présidente de l'Obsoco. Avec un argument : ces consommations émergentes ne sont qu'une nouvelle facette de l'hyperconsommation. "Les nouvelles façons de consommer ne se construisent pas en opposition avec la société de consommation : elles ont des frontières

poruses et sont évolutives". Suffisant pour bousculer, toutefois, l'ordre établi de la distribution classique.

MARCHÉS DE L'OCCASION

Des sites comme Leboncoin, eBay, PriceMinister et consorts ont, ainsi, banalisé le marché de l'occasion, jusqu'à cantonner aux vide-greniers et autres brocantes. À tel point que Leboncoin.fr représente désormais 80 % de la voiture d'occasion mais pas que. Meubles, vêtements, articles de sport, électroménager : les objets revendus sur les sites de petites annonces commencent sérieusement à faire de l'ombre aux enseignes qui voient un marché de la seconde main leur échapper. "Le marché de l'occasion est un énorme défi pour les commerçants qui ont, aujourd'hui, pour concurrents, leurs propres clients", note Rodolphe Bonasse, directeur général chez Ca.Com. Certains n'ont, d'ailleurs, pas tardé à riposter. Deux fois par an, Décathlon organise son Trocathlon, grande braderie de ses articles d'occasion. Ikea a récupéré une partie de ses produits vendus sur Leboncoin, en ouvrant un espace dédié aux produits d'occasion dans ses magasins. La Fnac, avec son offre Argus Reprise, rachète le matériel high tech d'occasion contre des bons d'achat. "Les enseignes de distribution réfléchissent à la manière dont elles pourraient recréer du pouvoir d'achat à leurs clients en leur proposant des solutions de reprise sur leur ancien matériel", observe Jérôme Taufflieb, président et co-fondateur Easy Cash. Avec un chiffre d'affaires de 110 M€ en 2012, l'enseigne d'achat-revente profite pleinement du regain d'intérêt des Français pour l'occasion. Propriétaire de

98 magasins, elle compte en ouvrir, à terme, le double. Mais si le succès semble à portée de main des spécialistes de l'occasion, il oblige, en revanche, les distributeurs de produits neufs à s'interroger sur les fondamentaux de leur métier. "Le challenge des enseignes, c'est d'arriver à accompagner les consommateurs dans leur démarche et d'entrer dans une logique de valeur d'usage", souligne Rodolphe Bonasse. L'exercice est d'autant plus compliqué que le marché est devenu très concurrentiel.

RÉSEAUX COLLABORATIFS

De fait, prisées par les jeunes générations et les populations urbaines - les plus connectées -, ces pratiques anciennes, rebaptisées sous le nom générique de "consommation collaborative", connaissent un nouvel essor sur Internet. "De jeunes créateurs ont créé des sites offrant la possibilité de relier les gens entre eux : on entre de plain pied dans le C to C", raconte Nathalie Damery qui voit dans cette désintermédiation une forme de maturité des consommateurs. La toute jeune start-up nantaise Ilokyou en est l'exemple. Parti du constat que 30 % des Français déclarent vouloir un jour louer, Edouard Dumortier, son co-fondateur, a créé un site de location entre particuliers. "Pourquoi acheter un appareil à raclette neuf si j'ai envie de manger une

LA LOUVE

Supermarché collaboratif

Inspirée d'une initiative américaine, la Park Slope Food Coop de Brooklyn, la coopérative alimentaire Les Amis de la Louve a lancé, en 2011, un projet de supermarché collaboratif français. Un espace autogéré permettant de rémunérer au prix juste les producteurs et garantissant à ses membres des produits de qualité moins chers. Soutenu par la Ville de Paris, le groupement d'achat va investir, en décembre 2013, un local de 60 m² dans le 18^e arrondissement de Paris. Le supermarché Collaboratif La Louve ouvrira ses portes en 2015.

raclette, qui ne me servira qu'une ou deux fois dans l'année, quand je peux en louer un à un membre du site habitant près de chez moi?", résume ce dernier. Qu'elle réponde à des besoins ponctuels ou qu'elle résolve des problèmes du quotidien, la consommation collaborative s'impose comme une alternative sociale - parce que collective - et économique aux circuits de distribution traditionnels. "Avec l'éclosion des sites de troc et de location, le consommateur prend conscience que ce qui compte, c'est d'abord l'usage et le service rendu par le produit", analyse Gaëlle Le Floch, strategy director insight chez Kantar Worldpanel. Des habitudes que les distributeurs physiques s'appliquent, tant bien que mal, à convertir en solutions de marché, à l'image de Leroy Merlin qui collabore avec la PME les Jules pour offrir des services de bricolage à domicile. Mais les débuts restent timides. "Quand on sait qu'une perceuse sert 20 minutes dans la vie d'un ménage, on peut se demander quel est la vraie mission d'une grande surface de bricolage : vendre ou louer?", s'interroge Alexandre Mirlicourtois, directeur de la conjoncture et de la prévision chez Xerfi. À croire que derrière ces nouveaux modes de consommation, se cachent de vraies opportunités. Reste, aux distributeurs, à les trouver. ■

ILOKYOU

Lockers cherchent loueurs



Lancé en juin 2013, le site collaboratif Ilokyou propose trois types d'activités :

la location d'objets, l'achat-revente et la prestation de services entre particuliers. Gratuit pour l'instant - mais qui, à terme, prendra une commission de 15 % sur les transactions - le site déclare compter un nouvel inscrit toutes les 18 minutes. Et vise les 1 million de membres d'ici à 2018.

Easy cash

L'alternatif au neuf

"Il faut savoir acheter au bon prix pour revendre moins cher", telle est la devise de Jérôme Taufflieb, président et co-fondateur de Easy Cash. Le patron de cette enseigne historique du marché de l'occasion, créée en 2001 par un groupe de patrons de magasins tous issus du groupe Cash Converters, n'a qu'un seul but : fidéliser la clientèle qui vient vendre ses objets à des particuliers. "Notre carte de fidélité rémunère 5 fois plus les actes de ventes que les actes d'achat", annonce le directeur dont tout le business model repose sur l'intérêt des consommateurs pour l'achat-revente. Un marché vieux comme le monde qui a acquis ses lettres de noblesse en 2008, avec l'explosion du phénomène leboncoin.fr. "Ca a démocratisé le marché de l'occasion", note Jérôme Taufflieb.

Modèle économique

Surfant sur la vague, l'enseigne affiche une croissance de 10 % depuis 2012, largement due à sa politique d'ouverture de magasins, passés de 12 à 98 en douze ans. Et si 95 % de ses points de vente sont aujourd'hui situés en périphérie des grandes agglomérations, Easy Cash vise désormais les centres-villes, avec des espaces plus petits (moins de 100 m²) mais qui concentrent "le meilleur d'Easy Cash", selon le directeur. À savoir, les trois catégories de produits les plus rémunératrices en termes de chiffre d'affaires : les pôles high-tech et multimédia (téléphonie, informatique, hi-fi), loisirs et divertissements (consoles, DVD, CD, livres et BD) et les produits de luxe (bijouterie, maroquinerie, lunettes de soleil, stylos de marque). Pour Jérôme Taufflieb, qu'il soit riche ou pauvre, "le consommateur est toujours partant pour faire des bonnes affaires". Une habitude qui subsistera après la crise.

Distributeurs

Quels leviers de croissance?



Ne pas se tromper de combat, c'est le troisième défi des enseignes. Exit, la guerre des prix et les artifices marketing. Dans une société de consommation en pleine évolution, c'est en travaillant sur le sens de l'acte d'achat et sur les services qu'elles parviendront à créer de la valeur.

Plus urbains, plus seuls: depuis trente ans, le profil des consommateurs évolue, lentement mais sûrement. Et lorsque l'on sait que 66 % des foyers français sont désormais composés d'une à deux personnes seulement, cela remet en question le modèle familial de l'hypermarché. Les distributeurs l'ont bien compris, en investissant les réseaux de proximité plutôt que les grands formats. Mais l'hypermarché demeure et il faut bien le faire tourner. Pour continuer à attirer les clients en magasin, tout en s'adaptant à leurs nouveaux modes de

vie, les enseignes ont déployé la même parade: le drive qui apporte, certes, un service supplémentaire mais pas de revenus additionnels et les promotions. "La promotion a été le levier le plus actionnable rapidement, sur un marché des PGC français à faible croissance", note Laurent Dusollier, senior partner chez Roland Berger. Sauf que s'il est bénéfique à court terme, ce levier se révèle, dans la durée, néfaste. Un exemple: alors qu'Auchan se vante de sortir sa nouvelle tablette numérique Qilive, affichée à un prix inférieur de 15 % à celui de

ses concurrents, GfK rappelle qu'au 1er semestre, le prix moyen d'une tablette a déjà reculé de 32 %, soit -125 € sur un an, et alerte sur un risque de "destruction de valeur". L'institut prévoit, d'ailleurs, un recul de ce marché, en valeur, dès 2014. Pas sûr, donc, que ce soit dans la guerre des prix, que les enseignes vont pouvoir regagner des parts de marché.

CRÉER DE LA VALEUR

C'est, à l'inverse, sur la valorisation des catégories grand public que doivent miser les distributeurs. Et s'il est un segment à repenser, c'est bien celui du milieu de gamme. Terrain privilégié des opérations promotionnelles, il a été un peu oublié, ces derniers temps, les enseignes étant plus occupées à multiplier les segments pour répondre aux besoins d'un public hétérogène. "Si l'on réfléchit par déciles de revenus, la tendance est évidemment contradictoire entre les 50 % de ménages dont le salaire mensuel est inférieur à 1 500 € et les 4 % qui gagnent plus de 4 000 €", rappelle Christophe Benavent, professeur de marketing à l'Université Paris Ouest. Des disparités de revenus qui se traduisent par un éclatement du marché des PGC, entre low-cost d'un côté, et premium de l'autre. "Il s'opère, depuis six ou sept ans, une fuite du milieu, au profit des extrêmes, sur le marché des PGC", remarque Marc Vanhuele, professeur en marketing à HEC. Un "milieu" qui intéresse, pourtant, une majorité de consommateurs. L'abandonner à la promotion s'avère, alors, être une grave erreur, aux yeux de Laurent Dusollier: "c'est sur la premiumisation autour des catégories que l'on peut créer de la valeur". Café, chocolat, yaourts, lessives ou encore dentifrices: les produits de grande consommation possèdent un potentiel d'innovation encore trop peu exploité par les distributeurs. Pour Marc Vanhuele, il est pourtant

possible de dynamiser ses catégories en utilisant des extensions horizontales, plutôt que verticales "en jouant, par exemple, sur la variété ou la durée courte des produits, à travers des éditions limitées et des gammes éphémères". L'audace de Kraft Food qui a osé des associations originales entre Milka et Tuc, Daim ou Oreo a, ainsi, séduit pas mal de consommateurs. Et généré des ventes, en magasin. Mais attention, toutefois, sous couvert de course à la rentabilité, à ne pas oublier l'essentiel: le besoin client. "La problématique, pour les distributeurs, c'est d'être orienté client, non pas marketing, et de faire attention à l'évolution de la société", précise l'anthropologue Dominique Desjeux. L'esbroufe marketing permet, un temps, de redynamiser une catégorie et d'inciter aux achats d'impulsion, mais elle n'est pas suffisante pour fidéliser une clientèle.

NOUVEAUX MODÈLES

Et au regard de leurs nouveaux modes de consommation, ce dont semblent avoir le plus besoin les consommateurs, aujourd'hui, c'est du service. Pour preuve: le succès des magasins de proximité avec leurs possibilités de livraison, de recyclage d'ampoules ou de piles usées et, même, leurs initiatives de micro-dons, avec l'arondi en caisse. "Pour regagner la confiance

H&M

Recycle les vêtements

"Ne Gaspillons pas la mode". C'est le nouveau slogan d'H&M. Depuis le printemps dernier, l'enseigne suédoise propose un service de collecte de vêtements de toute marque, quels que soient leur état et leur qualité, dans certains de ses magasins. Pour 3 articles (minimum) apportés, un bon de réduction de 5 € sera offert. Ces vêtements seront, ensuite, recyclés par la société I: Collect.

des consommateurs, il faut accompagner l'individu dans le choix des effets utiles", précise Nathalie Damery, présidente de l'Obsoco. Que cela passe par du coaching, du conseil en magasin, des cours de cuisine ou de bricolage: l'important est d'apporter une solution au problème du consommateur. Et pourquoi pas, bouleverser le business model habituel de la distribution. "Les enseignes pourraient proposer trois espaces: un discount, un

d'occasion et un de neuf, qui répondraient aux besoins de tous, dans un même hypermarché", imagine Dominique Desjeux. Un défi qui n'est pas que logistique.

Car si les commerçants sont, certes, les mieux placés pour initier un changement de relation avec le consommateur, la mise en oeuvre d'une économie de services et d'usage repose sur une réflexion globale, à l'échelle de toute la filière. Comme le souligne Alexandre Mirlicourtois, directeur de la conjoncture et de la prévision chez Xerfi, "si les enseignes de GSB se mettent à louer leurs outils de bricolage, il leur faudra du matériel solide et garanti dans la durée: cela implique toute la filière". Et demande, aux industriels, de modifier en profondeur leur système de production. Pas sûr que tous soient mûrs pour le changement. Et l'on comprend pourquoi: au-delà des initiatives isolées, comme celles de Jean-Pierre Blanc, PDG de Malongo, engagé dans une consommation plus responsable et au juste prix, c'est tout un écosystème qu'il faut revoir pour ne plus "donner aux gens l'idée que tout peut être gratuit", insiste ce dernier. Une logique de prix bas dont les industriels, tout comme la grande distribution, auront du mal à se sortir, tant que l'économie française ne décollera pas. ■

Ikea

Opération seconde vie

Mis en place il y a trois ans dans le magasin Ikea de Strasbourg, le programme de reprise seconde vie a d'abord été conçu comme une réponse à un besoin de la clientèle. "Nous observons que beaucoup de nos meubles étaient proposés à la vente sur Internet, signe que nos clients aimaient bien changer de mobilier sans pour autant gaspiller", raconte Paul Magnan, directeur du magasin. Pour faciliter la tâche de ces accros du web, le directeur leur a donc proposé le même service, mais dans son magasin. "Le principe est simple: les clients prennent une photo de leur objet sur leur téléphone, nous

l'envoient et nous nous engageons, sous les 24h, à leur proposer un prix estimatif", explique ce dernier. Un produit en bon état sera décoté de deux tiers et, une fois l'estimation faite, le client dispose de quinze jours pour présenter son produit en magasin. Si celui-ci est conforme à la photo, il sera repris contre un avoir.

Bouche à oreille

Le magasin de Strasbourg reprend, en moyenne, 1 000 meubles par an. Un succès qui repose essentiellement sur le bouche-à-oreille. "Avec le programme seconde vie, on prolonge la vie des pro-

duits tout en donnant aux gens qui ont peu de moyens la possibilité d'acheter des meubles ou des objets Ikea à des prix très bas", indique Paul Magnan qui affirme ne jamais revendre au-delà du prix de reprise. Le prix moyen d'un produit de seconde main tourne, ainsi, autour de 30 €. "90 % des produits trouvent preneurs sous 24h-48h", se réjouit le directeur. L'opération a fait des petits. Testée, l'été dernier, par Ikea France auprès des adhérents Ikea Family, elle a donné lieu à... 60 000 demandes de reprise! Assez pour décider le groupe à pérenniser l'opération dans tous les Ikea français dès janvier 2014.