

LA PLACE DE L'INNOVATION

DANS LES MDD EN FRANCE

Par **Philippe BRETON** - Consultant - PHB Consultants à Yerres

et **Bernard TARAVEL** - Professeur des Universités - ISTIA Innovation à Angers

Résumé

L'innovation n'est pas encore inscrite dans le patrimoine génétique des Mdd à la différence de UK. Pourtant, les rares expériences menées en la matière ont démontré son efficacité pour les Mdd et pour les enseignes. Une frilosité d'autant plus étonnante que les Mdd ont une légitimité pour créer des liens avec les clients et pour créer de la valeur avec leurs co-traitants.

Abstract

Innovation is not yet in the genetic inheritance of private label in France like in UK.

However, few studies lead in this way have shown its efficiency both for private label and for retail. This is more surprising as private label have natural capacity to be in contact with customers and to add value for suppliers.

1. Historique des Mdd.

1.1 Le lancement des produits libres (1976)

A l'occasion du lancement des produits libres en 1976, F.Dalle, président de l'Oréal, déclarait " je ne crois pas du tout au danger des Mdd pour les marques nationales. A l'ère de la qualité, de la science, des technologies de pointe, les fabricants laisseront tomber les produits banalisés et se consacreront à des produits supérieurs que le consommateurs réclameront parce que l'homme, c'est dans sa nature, recherche ce qu'il y a de meilleur. " Dans son ouvrage (un pavé dans la marque - 1983), Etienne Thil rappelle qu'à cette époque " Carrefour ne veut pas entendre parler de marque de distribution. C'est contraire à son éthique. Il faut innover, aller plus loin pour se différencier radicalement des Mdd et des marques nationales " L'innovation porte alors en priorité sur la communication et débouche sur la fameuse campagne des produits libres. " La réflexion part des produits. Les 50 produits Carrefour seront des articles simples, sincères, nus, candides " . La mouette, symbole de la liberté, frappe les imaginations et touche le cœur des Français. Cette opération fortement médiatisée va donner un nouveau souffle à Carrefour et réinstaurer le dialogue entre le

marchand et le client . Cette initiative spectaculaire donna même lieu à un débat de société. Force est de constater que l'innovation est aujourd'hui très fréquemment absente des rares articles consacrés aux Mdd en France . Pourtant, des enseignes réputées en Grande Bretagne et en Suisse avaient ouvert la voie et démontré ses vertus .

1.2 En Europe

La marque de Sainsbury existe depuis 1869 . Devancer l'évolution des goûts des consommateurs, innover font partie du patrimoine génétique de l'entreprise au même titre que garantir la qualité et la compétitivité des produits .

1926, en pleine crise économique, Simon Marks innove et crée St Michael ; pour la première fois des relations sont nouées directement entre un industriel et un distributeur. St Michael devient rapidement la référence en textile par sa capacité d'anticipation de l'évolution des technologies et sa volonté, révolutionnaire à l'époque, de proposer des marchandises de bonne qualité, fabriquées en grandes séries à des coûts raisonnables susceptibles d'intéresser l'ensemble des catégories sociales.

1925 en Suisse, Gottlieb Duttweiler veut amener les consommateurs à prendre conscience de leur pouvoir économique et leur faire partager sa vision de la consommation. Face au front du refus des fabricants, Migros n'avait alors pas d'autre choix que de devenir industriel. Un industriel innovant qui utilisera à fond les nouvelles technologies et n'hésitera pas à anticiper dans la fraîcheur des produits à sa marque (Migros- data en 65) ou dans la promotion de produits sains issus d'une agriculture raisonnée (Migros-S en 72) .

2. Stratégies de l'Innovation chez Carrefour

Dés le début des années 80 (in Pavé dans la marque - 1983), Etienne Thil et Claude Barroud attiraient l'attention avec lucidité sur les enjeux liés à la mutation de nos sociétés en rappelant que " chaque révolution technologique bouleverse le paysage industriel et commercial, modifie les rapports de force entre les partenaires du jeu économique et transforme les habitudes des consommateurs " .

La création d'emploi (le taux de chômage n'atteignait alors que 8,6 % en France) et le dynamisme du tissu industriel étaient déjà au centre de leurs préoccupations . La baisse prévisible du pouvoir d'achat annonçait les arbitrages drastiques des consommateurs entre les secteurs de la consommation, entre les circuits et entre les marques .

E.Thil, qui a toujours su aller à l'essentiel, concluait alors " Ne résisteront que les marques qui sauront gagner et garder la confiance des consommateurs " .

L'innovation fut l'une des voies empruntées par Carrefour en 85 pour gagner cette confiance. Une question fondamentale demeure .Quelle est la nature du combat des Mdd? Faut-il se battre contre les fabricants et contre les concurrents ? Ne serait-il pas préférable de se battre pour ses clients ?

L'innovation fut l'une des armes utilisées à partir de 85 par Carrefour pour tenter de gagner cette confiance.

2.1. Cellule Innovation Carrefour

2.1.1. Historique

Sa création fut décidée en Juin 86 par D.Defforey, P D G et co-fondateur de Carrefour .

Le concept en avait été défini par B Taravel qui avait démontré l'intérêt d'une approche spécifique de l'innovation pour la marque Carrefour en phase de lancement .

Initiée et encouragée par René Brillet, directeur exécutif de Carrefour France, cette cellule avait pour mission de sélectionner des produits (alimentaires et non alimentaires) ainsi que des services, fondés sur de nouvelles technologies, et capables d'apporter un avantage concurrentiel à Carrefour .

2.1.2. Modes de fonctionnement (interne / externe)

Cette cellule était dirigée par un responsable de la direction générale d'une légitimité incontestable A.Chomel . Elle réunissait trimestriellement les chefs de groupe Produits Carrefour des secteurs concernés par les propositions .

La collecte et le tri des informations ainsi que des projets étaient dans un premier temps effectués par un réseau de veille puis validés par des experts coordonnés par B.Taravel .

Une fois les propositions retenues, les dossiers étaient ensuite développés par les chefs de produits suivant les méthodologies en vigueur sur les produits Carrefour .

Cette cellule fut dissoute en Février 92 à la suite du rachat d'Euromarché qui nécessitait alors un recentrage sur d'autres priorités stratégiques .

2.1.3. Résultats

127 propositions ont été remises de Septembre 86 à Février 92 .

A la fin 97 on peut donc considérer que 45 % des propositions ont abouti :

✦ Chez Carrefour- 18 projets ont été développés sous la marque Carrefour

- 6 ont influencés le développement d'autres gammes

✦ 34 projets non retenus par Carrefour ont cependant été développés sur le marché .

2.1.4. Analyse des facteurs clés de succès .

L'innovation n'est pas spontanée dans l'entreprise de distribution .L'analyse de cette expérience de plus de cinq années fait clairement apparaître quelques facteurs de réussite dans le pilotage d'une cellule innovation .

- ✦ Engagement énergique de la direction générale est essentiel .
- ✦ Bien expliquer aux magasins les enjeux .
- ✦ Missionner un cadre de haut niveau reconnu et compétent pour animer la cellule et faire vivre la culture de l'entreprise.
- ✦ Sensibiliser les opérationnels (chefs de produit) sur le caractère stratégique de l'innovation et de l'information et valoriser leur investissement temps .
- ✦ Encourager la prise de risque auprès des opérationnels
- ✦ Créer une dynamique de succès en se fixant des objectifs réalisables
- ✦ Mesurer le degré d'avancement sur les développements pour identifier les freins et recueillir les attentes
- ✦ Associer les responsables de la communication
- ✦ Encourager les opérations de relations publiques avec les magasins
- ✦ Organiser et Structurer les axes de développement sur des thèmes fédérateurs

(Ex .santé - environnement - praticité - sécurité)

- ✦ Privilégier les approches transversales notamment sur tout ce qui relève de l'information stratégique (Ex. métabolisme des corps gras)
- ✦ Faire régulièrement des points à date sur les sujets d'actualité (synthèse biblio - avis d'experts - scénario) ; Technologies - Santé - Sécurité - Environnement
- ✦ Développer en permanence le réseau des compétences et des partenaires
- ✦ Se donner les moyens à la hauteur de l'enjeu

Parallèlement à cette innovation élargie à l'externe et orientée nouvelles technologies (technologie push) se développait en interne une innovation marketing davantage orientée marché (marketing pull) .

2.2. Innovation marketing Produits Carrefour (Ex .Epicierie)

La cellule marketing épicerie sèche (800 MF) placée sous la responsabilité d'un chef de groupe comprenait à cette époque trois chefs de produits exclusifs Mdd et fonctionnait sur le principe des réseaux pour toutes les questions relatives à la qualité, aux études et au design .

L'innovation reposait d'abord sur un état d'esprit qui consistait à adopter une autre logique pour exercer un nouveau regard sur les segmentations des marchés afin de proposer une offre pertinente en terme de lisibilité, de cohérence et de valeur ajoutée.

C'est ainsi de 1985 à 1993, les produits Carrefour ont pu contribuer efficacement à l'enrichissement de l'offre de l'enseigne à la fois quantitativement et qualitativement ;

Les quelques exemples, pris ci-dessous sont extraits parmi 400 références. Ils apportent un nouvel éclairage sur les potentialités d'une Mdd réellement différenciante et valorisante. Ces produits ont permis à l'époque de jalonner le territoire de la marque Carrefour et de faire partager les valeurs de l'enseigne .

- ✦ Valorisation du produit par l'emballage ;
- ✦ Légumes appertisés en bocal verre pour communiquer la transparence de la marque Carrefour (86) .
- ✦ Huiles végétales en emballage PET transparent puis en format carré pour optimiser la résistance aux chocs et la logistique
- ✦ Tracabilité des produits par des origines garanties ;
- ✦ Confitures (87); démarche de tracabilité sur les fruits et élaboration de contrats de culture avec les producteurs
- ✦ Plaisir & Nutrition ;
- ✦ Céréales enrichies en vitamines (87); une première sur le marché des céréales
- ✦ Spécialités aux fruits (90) ; remplacement du saccharose par du jus de pomme concentré pour alléger la teneur en sucre en collaboration avec l'ADRIA
- ✦ Chocolats et chewing gum aux polyols non cariogènes (89)

Au-delà des volumes et de l'image générés par ces produits, uniques sur le marché Français au moment de leur lancement, ces innovations produits ont également permis d'acquérir une légitimité et un savoir-faire supplémentaire valorisant les clients, les magasins et les fournisseurs.

3. Le potentiel d'innovation des MDD en 1998

3.1 Analyse du contexte

3.1.1 De nouvelles stratégies

La consommation reste hésitante .Les clients " font de la résistance " . Ils exercent leur arbitrage et leurs choix sur une palette de produits et de services élargie. Les nouvelles technologies favorisent l'arrivée de nouveaux entrants dans les formes de vente . La distribution se concentre au niveau national et européen et se développe au niveau international.

Dans ces conditions la conquête de part de marché devient plus difficile . La distribution passe d'une stratégie de croissance à une stratégie de gestion; gestion des coûts mais aussi gestion de ses clients . La fidélisation devient une priorité, une source de rentabilité et de pérennité des enseignes .

Or, l'expérience montre que la fidélisation de ses clients dans le commerce passe d'abord par l'offre qui doit en permanence faire la preuve de sa différence et de sa pertinence . D'où l'intérêt, noté par G.Chetochine à être " différentiel plutôt que concurrentiel " .

3.1.2 Un nouveau rôle à tenir

Conséquence de ces concentrations les groupes de distribution deviennent des poids lourds de l'économie . Ainsi pour O Geradon de Vera "La reprise de la consommation est dans les mains du commerce " .

Cette puissance économique confère au commerce de nouvelles responsabilités; responsabilités économiques en remplissant une fonction de guide pour des consommateurs perplexes face à la largeur de l'offre et responsabilités sociétales en devenant des lieux d'échanges et de contacts entre les diverses parties de la population .

Les Mdd ont un rôle essentiel à jouer dans cette approche consumériste et sociologique .

Est ce un hasard, si c'est en Grande Bretagne là où les Mdd sont le mieux représentées, que les clients déclarent avoir le plus de plaisir à faire leurs courses ?

Les Mdd possèdent des potentialités, encore inexploitées, pour " répondre aux manques des gens "observés par G.Demuth et apporter des solutions concrètes aux tracas de la vie quotidienne .

3.2. Une perception paradoxale des Mdd par les consommateurs

Le Baromètre Mdd (PHB Consultants - Institut Fournier - 97) mesure annuellement la perception des Mdd auprès des clients réguliers des principales enseignes d'hypermarchés . Ceux ci leur reconnaissent à une très forte majorité (72%) une qualité comparable à celle des marques industrielles pour un prix inférieur . Par contre, ils sont peu nombreux à faire des différences entre les diverses marques. Cela va à l'encontre des objectifs de fidélisation déclarés . Plus gênant, 29% les positionnent encore comme des premiers prix . L'analyse statistique des variables explicatives de la confiance qu'ils leur portent confirme que leur degré d'exigence à l'égard des Mdd croît plus rapidement que les progrès objectivement accomplis .

Cependant, interrogés sur la capacité des Mdd à supporter des innovations, 55 % répondent par l'affirmative (33% ne savent pas) . Parmi les raisons exprimées, la curiosité arrive en tête (21%) devant la notoriété (16%) et le statut de marque (14%) à

égalité avec la qualité (13%) . De plus, 13% estiment que les enseignes ont les moyens de supporter les innovations.

Parfaitement réalistes sur les propositions actuelles des Mdd, les clients leur font quand même un crédit d'intention . On peut espérer que les enseignes y seront sensibles et réactives .

3.3. Une légitimité pour innover

Les Mdd ont longtemps répondu à des critères essentiellement économiques fondés sur le prix et les marges en phase avec les attentes des divers partenaires économiques .

Le commerce se situe à l'intersection de l'offre et de la demande. Il est donc normal que ce lieu de rencontre soit à la fois source de chaos et de créativité .

A l'heure de la "société des consommateurs " et en attendant l'arrivée des "consommateur entrepreneur " identifiés par R.Rochefort, l'opportunité se présente donc aux Mdd pour exploiter les mutations de la consommation et de l'organisation du travail .

3.3.1 Le système d'organisation

Les expériences acquises dans le management de l'innovation et dans les Mdd nous permettent d'identifier deux facteurs clés de succès de l'innovation (Ph Breton - B Taravel - 02/98).

✦ Faciliter le transfert de savoirs .

Par une approche transversale de la consommation et des consommateurs, la Mdd a la possibilité de créer des passerelles entre les secteurs et d'apporter des solutions simples et cohérentes à l'usager .Elle peut aussi favoriser les transferts d'expériences entre:

- ✦ les industriels d'une filière (ex Décathlon)
- ✦ les prestataires de services (ex Picard)
- ✦ les magasins et les industriels
- ✦ les magasins et les clients (ex Kiabi)

Une véritable Mdd est toujours le résultat d'une stratégie d'alliance fondée sur l'échange de Savoirs; Savoirs des industriels pour les produits et les marchés et Savoirs des enseignes pour les magasins et les clients

✦ Favoriser l'organisation en réseau

Les nouvelles technologies de l'information permettent de détecter les marchés émergents à forte valeur ajoutée plus rapidement et plus sûrement .Cette détection

précoce n'est cependant pas toujours suffisante . Elle mérite d'être validée par des réseaux de compétences pluri- disciplinaires et par le personnel en magasin qui doit être conscient des enjeux pour s'impliquer dans la réussite du projet et s'en approprier le bénéfice .

3.3.2 La pertinence de l'offre

La Mdd dispose de deux facteurs complémentaires de succès de l'innovation davantage orientés vers le client .

✦ Rendre service .

Dans un environnement envahi par la complexité, la Mdd doit simplifier et rassurer . Cette simplicité permet de faire gagner du temps au client à toutes les étapes de la chaîne par une meilleure lisibilité de l'offre en rayon, meilleure information sur les emballages, par des facilités logistiques (transport - stockage - élimination) et de commodité d'usage .

La " réassurance " est proportionnelle à l'engagement de l'enseigne, à sa légitimité et à la cohérence entre son discours et ses actes .

✦ Créer des liens .

L'achat d'une Mdd ne devrait jamais s'effectuer au détriment de sa propre image . La vraie marque valorise son acheteur, d'où l'importance de doter sa marque de valeurs immatérielles en complément des valeurs d'usage. Cette analyse est confortée par les travaux de A J.Slywotzky démontrant que la pertinence de l'offre et le système d'organisation constituent les fondements de la migration de la valeur entre les entreprises .

Cette convergence entre l'offre et l'organisation peut se résumer à l'aide du schéma suivant .

Schéma d'organisation de l'innovation en Mdd

Collecte des données

(Réseaux -Internet)

Validation des informations stratégiques

Choix des opportunités

Constitution de groupes de projets

Sélection des concepts

Déclinaison des lignes de produits

Communication de sens au client .

Les Mdd ont donc le potentiel pour acquérir une identité forte en devenant des marques de commerce; marques qui bénéficient chacune de l'expertise et de l'exigence des clients fidèles de l'enseigne .

Comme E .Thil l'avait bien pressenti " les Mdd, c'est d'abord les Marques Des Clients "

Bibliographie

BRETON-TARAVEL (1998) - " Innover avec les marques de commerce " - Les Echos P 52

BRETON Philippe (1997) - " Mdd ; les clients les peroivent mal " - LSA - P 31 -34

BRETON Philippe (1996) - " Mdd attention danger ! " - LSA - P 22 -26

BRETON Philippe (1995) - " de la marque du distributeur à la marque du client " LSA -P 36-37

BRETON Philippe (1994) - " Quel avenir pour les marques propres " - LSA -P 110-113

CHETOCHINE Georges (1997) - Stratégie d'entreprise face à la tourmente des prix - LIAISONS

COVA Bernard (1996) - " des biens qui créent des liens " Futuribles - P5

DEMUTH Gérard (1997) - Rien n'est plus pareil et ca n'est pas un drame - STOCK

ROCHEFORT Robert (1995) - La société des consommateurs - ODILE JACOB

ROCHEFORT Robert (1997) - Le consommateur entrepreneur - ODILE JACOB

SERIEYX Hervé (1996) - Mettez du réseau dans vos pyramides - VILLAGE MONDIAL

SLYWOTSKY Adrian J (1996) - Value Migration - HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS

THIL ET - BAROUX C (1983) - Un pavé dans la marque - FLAMARRION

