

Les défaillances des constructions traditionnelles du rapport au marché

Est-il possible que des marques trop fortes occultent la visibilité du marché par l'entreprise et dégradent sa relation avec le consommateur ? La survaleur financière des entreprises, positive pour certaines et négative pour d'autres, reflète-t-elle la qualité de leur management et de leur positionnement ? Est-il vrai que plus les promesses faites au marché sont reconnues et font référence, plus leur non-respect entraîne de conséquences graves pour la survie de l'entreprise ?

Le cumul des faits est tel que ce qui était tenu hier pour une vérité devient désormais sujet à caution. Plus précisément, deux constats sont à l'origine du présent livre.

Le premier porte sur la perte de foi à l'égard de dogmes en matière de management. Nombreuses sont les approches et les méthodes auxquelles les entreprises ont recours à l'heure actuelle, qui ont été élaborées pour affronter des situations qui ont disparu dans l'intervalle. On continue pourtant à les appliquer comme si de rien n'était. Les marchés et les sociétés évoluent plus rapidement que les entreprises ne l'anticipent parfois.

Cette désaffection ne traduit pas nécessairement des états d'âme. Les responsables d'affaires qui sont des réussites éclatantes trouvent leur source d'inspiration dans un jardin secret. Ils lisent ainsi des romans, des biographies et des traités traitant de la stratégie militaire et du leadership sur les champs de bataille ; Clausewitz, Napoléon, Epaminondas, Sun Tse, Stendhal¹. Les idées issues d'ouvrages de management les frappent comme étant trop simplistes et trop éloignées des réalités du monde des affaires.

Le second constat renvoie à la vitesse spectaculaire des transformations que connaît ce monde. Ainsi les deux auteurs du présent ouvrage avaient à l'origine pour projet d'écrire un ouvrage spécialisé sur la marque. La relecture au début des années 2000 d'un ouvrage qu'avait co-signé l'un d'entre eux à peine dix ans plus tôt, suggère que les contextes de marché et de société ont, dans l'intervalle, si rapidement et si profondément changé que l'on peut se demander si la marque reste vraiment un levier toujours aussi essentiel (Kapferer et Thoenig 1989).

MENACES ET OPPORTUNITÉS

La globalisation, la gouvernance d'entreprise ou encore la montée de préoccupations environnementales sont souvent évoquées comme les mutations lourdes et durables qui seraient typiques de notre époque. Le propos du présent livre se place sur un registre un peu plus concret et étroit. Il privilégie les interactions entre une entreprise singulière et le consommateur.

Des transformations peu spectaculaires de prime abord mais tout aussi décisives par leurs conséquences sont à l'œuvre, qui redistribuent les cartes entre le monde de l'entreprise et le monde de la consommation. Trois d'entre elles seront ici rapidement rappelées : le commerce concentré, la désagrégation du marché, la nouvelle économie de l'innovation. Elles représentent certainement des menaces à surmonter. Elles offrent également des opportunités à saisir. En tout état de cause, l'entreprise peut difficilement les ignorer.

1. Un des livres les plus stimulants parus sur le leadership se présente comme une relecture de grandes œuvres de la littérature mondiale telles que *Guerre et Paix* de Tolstoï, *Don Quichotte* de Cervantès et *Othello* de Shakespeare (March et Weil 2003).

La concentration de la commercialisation

Les réseaux organisés de magasins sur grande échelle ne sont pas un fait récent¹. Les faits majeurs qui caractérisent le début du XXI^e siècle sont que le commerce concentré sous ses diverses formes atteint désormais des proportions spectaculaires, et qu'il touche tous les secteurs, les produits comme les services, le commerce *business to consumer* aussi bien que *business to business*.

Le commerce alimentaire sert, à juste titre, de référence quand on invoque l'irrésistible emprise de la logique de grande distribution. Ainsi, en France, les cinq premiers acheteurs sont en 2004 cinq centrales d'achat dont la part de marché avoisine les 90 %. L'alimentaire représente une part énorme, mais la grande distribution vend d'autres produits que le seul *food*. Selon les chiffres de Nielsen, les hypers, supers, *hard discounters* et commerces de proximité organisés captent 94,4 % de part de marché en 2003. Des ordres de grandeur aussi impressionnants se retrouvent ailleurs, géographiquement aussi bien que par domaines. Si l'on regarde la part de marché des dix premiers distributeurs alimentaires mondiaux, on constate des phénomènes identiques. L'américain Wal-Mart, le leader mondial, accroît son chiffre d'affaires de plus de 12 % en moyenne annuelle de 2001 à 2003. Son concurrent, le britannique Tesco, atteint les mêmes ordres de grandeur (Nielsen 2003).

Le commerce n'est pas ou n'est plus un simple partenaire dormant du producteur. La concentration du commerce, qui se traduit parfois par le cumul des rôles de grossiste et de détaillant, engendre des effets majeurs pour la manière dont les entreprises produisent des biens et des services et commercialisent leurs prestations à leurs acheteurs finaux. Le « petit » commerçant, qui restait jusque-là un relais ou un intermédiaire relativement faible et plutôt dépendant,

1. Avant les années 1940 déjà, des détaillants de masse s'activent sur le marché : grands magasins de centre ville, vente par correspondance, chaînes de magasin. Ils font alliance avec les grands fabricants pour contourner les intermédiaires commerciaux. Ces détaillants ne sont pas d'origine nationale ou internationale, mais le plus souvent des locaux (grossistes, fermiers ou détaillants) qui croissent progressivement en taille. Les rares chaînes nationales ou supra-locales portent une gamme de produits bien particuliers, se différencient de la proximité par le seul facteur prix et n'ont pas d'assortiments très étoffés.

laisse place à de grands distributeurs autrement plus armés et puissants.

Trois traits propres au commerce organisé redistribuent plus spécifiquement les cartes et provoquent des impacts majeurs pour les industriels.

Le commerce concentré présente un assortiment de références qui est large et diversifié, sans commune mesure avec le commerce dit traditionnel. Trujillo, qui en fut un pionnier aux États-Unis dans les années 1960, préconisait que le rayonnage couvre l'ensemble des références disponibles sur le marché. Certes, depuis le début des années 2000, on observe, notamment dans l'alimentaire, une légère contraction des catalogues. Il n'empêche que, dans le *B to B* comme dans le *B to C*, l'offre n'a plus grand-chose de commun avec les assortiments étroits qui rendaient le client captif de quelques références et le commerçant prisonnier du crédit, de l'assistance technique et de la qualité des produits d'un ou deux fournisseurs. D'ailleurs, et plus largement, la distinction entre le *B to B* et le *B to C* s'estompe rapidement, des principes de plus en plus voisins régissant leur management. La conséquence est manifeste et massive. Le commerce concentré ou organisé prend le marché en main. Les fournisseurs dépendent de ses politiques de référencement, de ses pratiques de dérive de produit ou de rayon, de son volume d'achat. Le point de vente l'emporte sur la signature du producteur (Kapferer et Thoenig 1989). Le jeu est devenu beaucoup moins asymétrique, l'intermédiaire dicte le jeu.

Par ailleurs la concentration du commerce provoque une augmentation du nombre de labels pour identifier les produits sur les linéaires comme dans les catalogues. Le recours à la marque commerciale comme instrument de reconnaissance et de distinction devient d'usage courant. La marque ne distingue plus les seuls produits de luxe, elle s'étend aux produits dits de bas de gamme. Qui plus est, ce qu'on appelle des *commodities*, soit des produits banalisés et interchangeable, se différencient autrement que par leur prix. N'étant plus vendus en vrac, ils s'aident d'un emballage spécifique pour afficher une signature destinée à les distinguer. La marque est devenue un enjeu stratégique majeur entre le producteur et le commerçant. Même l'enseigne du magasin ou du site *web* acquiert le statut de marque. Le producteur perd le monopole de l'usage de la marque comme vecteur d'influence sur les choix du consommateur.