

# A NOUVEAUX CONSOMMATEURS, NOUVELLES STRATEGIES INDUSTRIELLES

## 1 INTRODUCTION

## 2 ELEMENTS DE CADRAGE ECONOMIQUE

### L'évolution de la place de la consommation dans l'économie

---

- *La consommation des ménages est le principal moteur de la croissance économique*
- *La croissance de la consommation des ménages se ralentit...*
- *... tandis que la composante cyclique semble prendre de l'importance*

### L'exercice de prospective quantitative

---

## 3 LES TENDANCES QUALITATIVES DE LA CONSOMMATION

### La persistance de l'immatériel de « assurance »

---

- *Une forte acuité pour les éléments apportant des garanties d'hygiène et de sécurité*
- *L'émergence d'une consommation plus citoyenne*

### La diffusion du modèle entrepreneurial

---

- *L'interpénétration croissante de la vie professionnelle et de la vie privée*
- *La diffusion de la culture de la consommation*
- *La personnalisation de la consommation et la nécessité du sur-mesure*

### Convergences européennes et spécificités nationales

---

## 4 LA STRUCTURATION DE LA DISTRIBUTION

### Concentration et évolution de la fonction d'intermédiation de la distribution

---

- *La grande distribution confrontée à la première crise de son histoire*
- *Un processus d'éclatement des positionnements marketing d'enseigne*

### L'adoption de nouveaux schémas organisationnels

---

- *Vers une redéfinition des relations avec les fournisseurs*
- *Un appareil commercial remodelé par le basculement dans le nouveau régime de croissance*
- *Une profonde redéfinition de la position du commerce dans l'économie post-fordienne*
- *Une dynamique susceptible d'être remise en cause par l'apparition du commerce électronique*
- *Les atouts*
- *Les handicaps provisoires*
- *Les handicaps fondamentaux*

## La structuration du commerce en Europe

---

- *Une dualité Nord-Sud*
- *La convergence structurelle de la distribution européenne*

## 5 CONSEQUENCES SUR LES STRATEGIES INDUSTRIELLES

### Répondre aux attentes exprimées par les consommateurs

---

#### *Transcription des attentes des consommateurs dans l'offre des fabricants*

- *Innover*
- *Faire coïncider les caractéristiques objectives du produit avec ses attributs symboliques*
- *Imbriquer fortement les biens et les services pour offrir des « solutions globales »*
- *Intégrer la logique de distribution dans la conception technique des produits*

#### *Orientations pour les industriels : les moyens*

- *Établir une relation personnalisée avec le consommateur*
- *Organiser la production du « sur-mesure de masse »*
- *Répondre à la versatilité croissante de la demande ou les trois niveaux de flexibilité*
- *Développer l'intelligence économique*
- *Développer la capacité d'innovation pour devenir une entreprise « apprenante »*
- *Participer à des réseaux pour innover*

### Répondre aux attentes impulsées par les distributeurs

---

#### *Transcription des exigences des distributeurs dans l'offre des fabricants*

- *La question cruciale de l'accès aux linéaires*
- *Les exigences logistiques*
- *Les exigences commerciales*

#### *Orientations pour les industriels : les moyens*

- *L'orientation « marché » ou la stratégie de marque*
- *L'orientation « technologie » ou la stratégie produit*
- *La troisième voie : abandonner la gestion des actifs immatériels*

## ETUDE PROSPECTIVE DES GRANDES TENDANCES DE LA CONSOMMATION

réalisée pour la Direction Générale de l'Industrie, des Technologies de l'Information et de la Poste (DiGITIP)

du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie

par le CRÉDOC, Département "Dynamique des marchés"

Juin 2000

## SYNTHESE

## 1 INTRODUCTION

---

L'étude prospective des grandes tendances de la consommation intervient dans un contexte économique plutôt favorable dont l'une des principales manifestations réside dans la modification progressive des modes de fonctionnement de nombreux marchés de biens de consommation (consécration du rôle des arbitrages individuels liée à la progression du pouvoir d'achat, recul des modèles déterministes traditionnels, éclatement des frontières entre produits et services, nouvelle répartition des rôles entre industrie et commerce...), autant d'éléments qui justifient l'intérêt d'une analyse en perspective des comportements des ménages.

L'objectif général de cette étude est de fournir un cadre prospectif à l'évolution des tendances de la consommation à moyen terme. Cette analyse approfondie des tendances de la consommation ne se limite pas à anticiper le volume de la demande adressée aux industriels dans différents schémas prospectifs, mais constitue un document dont l'objet principal est de les aider dans la définition de leur réponse qualitative à l'évolution des attentes des consommateurs.

L'analyse de l'évolution de la dimension immatérielle de la consommation constitue le point central de l'étude. Or, ces évolutions de nature qualitative se révèlent généralement plus structurantes sur les marchés de biens de consommation que les éléments d'évolution purement quantitatifs. Par le passé, certains industriels ont pu se laisser surprendre par les changements dans les comportements de consommation (versatilité accrue des marchés, demande de variété et d'immatériel, changement du contenu de la demande d'immatériel, renforcement du rôle du prix, baisse de la sensibilité à l'innovation superficielle...). De plus, l'adaptation à la demande peut réclamer des restructurations profondes qui sont parfois coûteuses et longues à mettre en œuvre (mise en place de processus de production flexibles, apprentissage technologique, consolidation de l'expertise marketing...), ce qui justifie la nécessité de procéder à un repérage précoce de ce type de changements.

Toutefois, ce sont autant les changements effectifs de comportements de consommation que la manière dont ils sont perçus par les distributeurs qui pèseront sur les industriels. La question du rôle que jouera à l'avenir la distribution dans la construction de l'immatériel de consommation, et plus généralement le partage des rôles entre l'industriel et le distributeur, constituent un volet important de l'analyse.

## ELEMENTS DE METHODOLOGIE

L'étude prospective des grandes tendances de la consommation a été principalement réalisée et coordonnée par le département "Dynamique des marchés" du CRÉDOC. Sa réalisation s'est appuyée sur un ensemble d'analyses quantitatives et qualitatives qui ont mobilisé les compétences de plusieurs cabinets d'études : Quantix (Paris) pour les projections macro-économiques, les cabinets Opinion (Nuremberg), Telesurvey (Milan) et MRSL (Londres) pour les enquêtes qualitatives auprès des ménages européens ainsi que France Pacific Consultants (Paris), Coates & Jarratt (Washington) et Dentsu (Tokyo) qui nous ont permis d'approfondir les analyses prospectives via l'exploration de nouveaux horizons. Enfin, l'étude s'est nourrie des travaux menés par l'ensemble des membres du CRÉDOC.

Au cours de la réalisation de cette étude, les auteurs ont largement bénéficié de nombreuses contributions extérieures émanant pour une part importante des membres du Comité de Pilotage mis en place par la DiGITIP et qui a rassemblé les membres de diverses administrations et les représentants des organisations professionnelles des secteurs industriels de biens de consommation. Plusieurs entreprises industrielles ont par ailleurs participé aux travaux des groupes techniques sectoriels.

L'étude est constituée de trois grandes parties.

- L'approche macroquantitative propose les éléments de cadrage des scénarios via l'analyse des tendances qui affectent les principales grandeurs démographiques et les grands agrégats macro-économiques. La simulation des scénarios à l'aide d'une maquette d'un modèle économétrique assure la cohérence globale des évolutions.
- L'approche prospective et qualitative constitue la seconde partie de l'étude. Celle-ci comporte deux volets : le premier est consacré à l'analyse de l'évolution de la dimension immatérielle de la consommation et s'appuie en partie sur les résultats d'une enquête auprès de 2 000 ménages européens et sur la construction de scénarios qualitatifs, calés sur l'approche quantitative et enrichis dans le cadre de groupes d'experts de la prospective. Le second volet concerne l'analyse des mutations de la distribution, complétée par une série d'entretiens menés auprès de distributeurs.
- L'approche sectorielle constitue la troisième partie de l'étude. Les évolutions affectant six secteurs de biens de consommation (le bricolage, la photographie, les articles de sport, l'électronique grand public, l'équipement ménager et la chaussure) ont été examinés plus en détail. Cette analyse a bénéficié des conclusions de groupes de travail sectoriels.

## 2 ELEMENTS DE CADRAGE ECONOMIQUE

### L'évolution de la place de la consommation dans l'économie

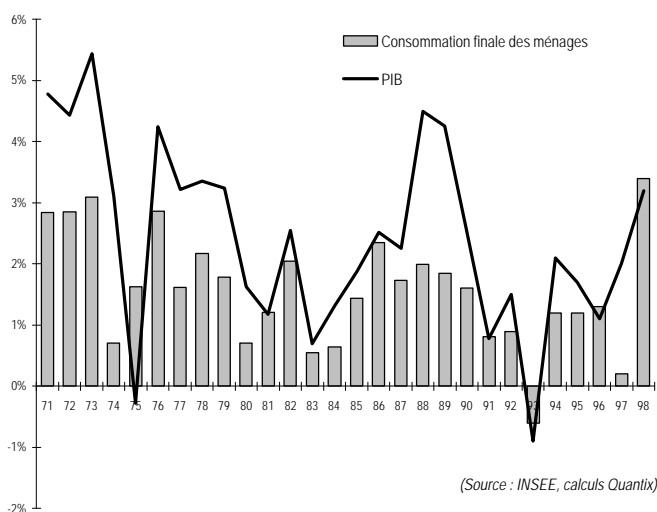
---

#### ■ *La consommation des ménages est le principal moteur de la croissance économique*

La consommation est un agrégat central de l'analyse économique, notamment parce qu'elle constitue le principal moteur de la croissance depuis la fin des années 1970. La contribution de la demande des ménages à la croissance du PIB a progressé au cours des deux dernières décennies, même si la demande extérieure est venue prendre le relais d'une consommation intérieure passablement figée au début des années 1990. Cette réserve n'entame en rien le caractère essentiel du rôle de la consommation dans le circuit économique puisqu'elle ne fait que le déplacer vers les consommateurs étrangers.

## Contribution de la croissance de la consommation des ménages à la croissance du PIB (en %)

(Calculs sur la base des données en volume)



### ■ La croissance de la consommation des ménages se ralentit...

La croissance de l'agrégat apparaît comme un phénomène doté d'une forte inertie. La consommation finale des ménages mesurée en francs constants n'a jamais baissé depuis 1960, même si sa progression a connu quelques années de pause (+1,2 % en 1974, +0,9 % en 1983, +0,2 % en 1993). Observée sur longue période, la croissance en volume de la consommation présente une nette et régulière décélération. La fin des Trente Glorieuses au milieu des années 1970 s'accompagne d'un recul significatif de la progression de la consommation des ménages qui passe d'une augmentation annuelle de l'ordre de 5 % à des taux le plus souvent inférieurs à 3 %.

### ■ ... tandis que la composante cyclique semble prendre de l'importance

Après les deux chocs pétroliers, le fléchissement tendanciel de la consommation s'accompagne d'une intensification des phénomènes cycliques qui étaient jusqu'alors l'apanage des économies plus libérales. Les phénomènes de succession de phases de reports d'achats et de rattrapage sur les marchés de consommation de biens durables, notamment l'automobile, sont une des causes principales de cette tendance. Le fléchissement de la croissance de la consommation et la plus forte versatilité de l'agrégat constituent deux éléments qui renforcent l'incertitude ressentie par les offreurs sur les fluctuations des marchés et qui justifient pour les industriels d'améliorer la compréhension des mécanismes à l'origine des évolutions de l'agrégat.

## L'exercice de prospective quantitative

---

Les évolutions de l'environnement économique et social envisagées se déclinent au sein de trois cadres différents qui constituent, pour la suite de l'étude, les scénarios prospectifs de référence. La construction des scénarios repose sur l'examen des tendances communes et des facteurs d'incertitude qui portent sur l'évolution de trois ensembles de déterminants.

Le premier groupe de variables exogènes concerne l'évolution de l'environnement économique international et, en particulier, des modes de régulation qui pourraient s'imposer progressivement au commerce mondial. Les facteurs démographiques et l'évolution des modes de vie forment le second groupe de variables analysées. Parmi celles-ci, une bonne partie des évolutions s'applique de façon homogène aux trois scénarios (vieillesse de la population...). La troisième série de facteurs est constituée des principaux déterminants macro-économiques nationaux dont les évolutions

dépendent pour partie des décisions de politique économique, qui portent notamment sur la réduction du temps de travail et sur les décisions prises en matière de financement des systèmes de retraites.

Ces trois scénarios ont été sciemment construits dans une logique non strictement normative et surtout non homothétique. En particulier, la croissance des agrégats macro-économiques résultant de la phase de chiffrage de ces trois scénarios est très largement insuffisante pour décrire les différents environnements auxquels ils font référence. Une juste appropriation de ces possibles futurs passera donc nécessairement par un examen attentif des orientations qualitatives susceptibles d'être suivies par les marchés de biens de consommation à l'horizon prospectif de l'étude.

Conséquence de ce parti pris, les écarts entre les niveaux de croissance atteints par les principaux agrégats macro-économiques dans les différents scénarios peuvent apparaître relativement modestes. En effet, la progression annuelle moyenne du Produit Intérieur Brut national obtenue suite à la simulation du modèle économétrique dans les différents environnements prospectifs demeure comprise dans l'intervalle constitué des valeurs 1,6 % et 2,7 %. Par ailleurs, la croissance de la consommation finale des ménages s'établirait dans une fourchette dont l'amplitude resterait limitée à un point, soit une progression annuelle moyenne comprise entre 1,5 % et 2,4 % à l'horizon 2005.

<b>CHIFFRAGES MACRO-ECONOMIQUES DES SCENARIOS</b>			
<i>Croissance annuelle moyenne des principaux agrégats sur la période 1998-2005 (en francs constants)</i>	ACHEVEMENT DE LA CONSTRUCTION EUROPEENNE	DEREGULATION DES MARCHES	CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE
Consommation des ménages	2,3	2,0	1,5
FBCF des entreprises	3,6	3,9	2,3
Exportations	4,2	4,9	2,3
Importations	4,1	4,3	2,3
Produit Intérieur Brut	2,6	2,7	1,4
Hausse des prix	0,9	-0,3	0,0
Taux de chômage en 2005	8,9	9,9	11,3

Pourtant, les différentiels de croissance des agrégats produits par les scénarios se traduisent par des écarts considérables dès lors que l'on considère les niveaux atteints à l'horizon de l'exercice. En effet, une progression annuelle de 1,5 % de la consommation des ménages correspond à une augmentation totale de 11% de l'agrégat sur l'ensemble de la période 1998-2005, tandis qu'un taux moyen de 2,4 % conduit à une croissance totale de l'ordre de 18 %, ce qui correspond à un écart considérable (près de 300 milliards de francs) en niveau en 2005, date terminale de l'exercice de simulation quantitative.

La relativement faible amplitude des évolutions des principaux agrégats ne doit donc pas conduire le lecteur à considérer que les scénarios sont globalement proches. Les différents univers décrits par les trois scénarios couvrent une portion importante de l'ensemble des évolutions possibles de l'environnement économique national et international à l'horizon 2005. Les disparités qualitatives entre les schémas proposés pour le futur conduisent en effet à considérer des environnements extrêmement différents, d'autant plus que l'incertitude portant sur le devenir de l'immatériel de la consommation est susceptible d'avoir un impact plus important pour les acteurs économiques que celle qui a trait à la valeur des taux de croissance des agrégats macro-économiques.

Les trois scénarios décrivent donc des mondes contrastés pour 2005 qui correspondent chacun à une tonalité particulière résultant en partie de la mise en cohérence transversale des dimensions exogènes du scénario. Les résultantes endogènes du chiffrage des différents scénarios sont résumées dans le tableau ci-dessus. Pour les raisons évoquées plus haut, une

juste appréciation de ces scénarios ne saurait se limiter à un exercice de hiérarchisation des indicateurs macro-économiques.

<b>PROSPECTIVES ALTERNATIVES : ELEMENTS DE CADRAGE DES SCENARIOS</b>		
<b>ACHEVEMENT DE LA CONSTRUCTION EUROPEENNE</b>	<b>DEREGULATION DES MARCHES</b>	<b>CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE</b>
<p>Dans le scénario de référence dit d'achèvement de la construction européenne, la croissance du PIB s'établit à 2,6 % en rythme annuel sur la période 1998-2005. Cette croissance apparaît supérieure d'un demi point environ à la performance réalisée par l'économie nationale sur les 20 dernières années, et l'ensemble des secteurs institutionnels participent à cette dynamique plutôt vertueuse. La consommation des ménages enregistrerait une progression annuelle moyenne de 2,3 % tandis que l'augmentation de la formation brute de capital fixe des entreprises atteindrait 3,9 % en rythme annuel.</p> <p>Dans ce contexte, le rythme d'inflation pourrait demeurer modéré, notamment parce les mesures de réduction du temps de travail devraient vraisemblablement s'accompagner d'une certaine modération salariale. En outre, dans ce scénario, les mesures d'aménagement du temps de travail n'affectent pas la productivité du capital grâce à un allongement de la durée d'utilisation des équipements.</p> <p>Dans ce scénario de référence, l'achèvement de la construction européenne permet de maîtriser l'évolution de la politique sociale. La volonté politique affichée est la consolidation des régimes de retraite par répartition et les anticipations des ménages ne conduisent pas à un gonflement de l'épargne retraite qui aurait pu altérer la croissance de la consommation.</p>	<p>Dans le contexte de dérégulation des marchés et de compétition exacerbée, le développement soutenu du commerce international a des conséquences disparates sur l'économie nationale et sur les agents économiques. Le scénario B se caractérise également par un creusement significatif des inégalités entre les différents secteurs d'activité, les entreprises et les ménages.</p> <p>En particulier, la plus grande exposition des entreprises à la concurrence internationale se traduit par une dégradation de la situation sur le marché du travail et le chômage atteint dans ce scénario son niveau le plus élevé, d'autant plus que les mesures de réduction du temps de travail se révèlent impossibles à mettre en œuvre dans ce contexte fortement libéral. La concurrence internationale s'accompagne également d'une tendance déflationniste.</p> <p>Par ailleurs, la compétition technologique interentreprises encourage l'investissement des firmes qui apparaît, avec le solde du commerce extérieur, comme le principal élément contribuant à une croissance élevée du PIB dans ce scénario.</p> <p>Enfin, l'utilisation du revenu disponible des ménages bénéficie moins à la consommation que l'arbitrage qui s'effectue dans le scénario de référence, en raison notamment du creusement des inégalités entre les situations individuelles qui conduit à une répartition des ressources plus favorable à l'épargne. Dans ce contexte, le rythme de progression annuelle de la consommation n'atteindrait que 2,0 % à l'horizon 2005.</p>	<p>Le scénario qui envisage les conséquences économiques d'une crise financière internationale conduit à des évolutions moins favorables de la quasi-totalité des indicateurs macro-économiques. Si la réglementation sur la réduction de la durée du travail s'applique, celle-ci ne parvient pas à réduire le chômage qui touche 11,3 % de la population active à l'horizon 2005.</p> <p>Les entreprises sont fortement pénalisées dans ce contexte et les plans d'investissement sont largement revus à la baisse, entraînant une croissance de l'agrégat extrêmement contrariée. Néanmoins, la faiblesse de la demande intérieure limite les problèmes d'équilibre du compte extérieur. Au total, la progression du PIB sur l'ensemble de la période 1998-2005 s'établit à 1,4 % en moyenne annuelle.</p> <p>Du côté du compte des ménages, la croissance du revenu disponible brut se limite à 1,3 % sur la période 1998-2005 tandis que les comportements précautionneux maintiennent le taux d'épargne à un niveau élevé. Dans ce contexte, la progression de la consommation des ménages est la plus faible des scénarios envisagés et s'établit à 1,5 % en rythme annuel à l'horizon 2005.</p>

L'exercice de chiffrage macro-économique a permis de baliser plusieurs futurs possibles auxquels les entreprises industrielles des secteurs de biens de consommation pourraient avoir à faire face à l'horizon 2005. Si l'on considère les stratégies d'adaptation, cet horizon temporel correspond à un avenir relativement proche.

Néanmoins, comme cela a déjà été évoqué dans l'introduction de cette étude, les décisions relatives aux orientations titre par les entrepreneurs comme trop généraux et difficiles à transposer de façon concrète au niveau de la firme. Afin de conférer un caractère opérationnel à cette analyse prospective, la description approfondie d'un nombre significatif de

### 3 LES TENDANCES QUALITATIVES DE LA CONSOMMATION

adressée aux industriels dans les différents schémas prospectifs envisagés. En effet, les décalages qui peuvent apparaître entre les attentes des consommateurs et l'offre de produits industriels résultent le plus souvent de problèmes d'adéquation

fonctionnement de leurs marchés deviennent plus nombreux et plus hétérogènes (versatilité des marchés, changement du contenu de la demande d'immatériel, évolution du rôle du prix, de la sensibilité à l'innovation superficielle...).

susceptibles de nécessiter des délais relativement longs de mise en œuvre (implantation de processus de production flexibles, apprentissage technologique, consolidation de l'expertise marketing...). Une compréhension de la demande des

consommation, qui affecte à la fois la conception des produits et leur commercialisation, est fortement liée à l'ensemble du contexte économique et social du moment et du système de valeurs prévalant à la période considérée.

Période	Rapport au travail		Immatériel dominant dans la consommation
	Fordisme (salarial intégrateur)	Classes sociales hiérarchisées, organisation familiale	Passage de la pauvreté à l'aisance. Fierté d'arborer les signes de l'enrichissement (biens durables, départ en vacances...)
<b>Années 1970 et 1980</b>	de la main-d'œuvre, mobilité		Toute-puissance de l'individu flatté dans son narcissisme :  artificielle de l'offre
<b>Années 1990</b>		Société d'inquiétude, suspicion à l'égard de	« Rassurance terroir, tradition, solidarité...
<b>Décennie 2000 (?)</b>	Modèle de l'entrepreneur individuel qui s'étend à toutes les situations (y compris au salariat)	Autonomie et responsabilité	Consommateur entrepreneur : réponse simultanée à ses besoins professionnels et d'épanouissement personnel.  Passage de l'individu à la personne, généralisation du sur-mesure...

(Source : R. Rochefort, *Le consommateur entrepreneur*, 1997)



## La persistance de l'immatériel de « assurance »

Au cours de la décennie 1990, la montée des sentiments d'inquiétude dans la société française a provoqué le développement de comportements d'achats traduisant un accroissement significatif des attentes des consommateurs à l'égard des produits porteurs de signes de « assurance » (santé, famille, terroir, solidarité, tradition...). L'embellie constatée ces dernières années dans la consommation laisse entrevoir le dépassement progressif de ce schéma.

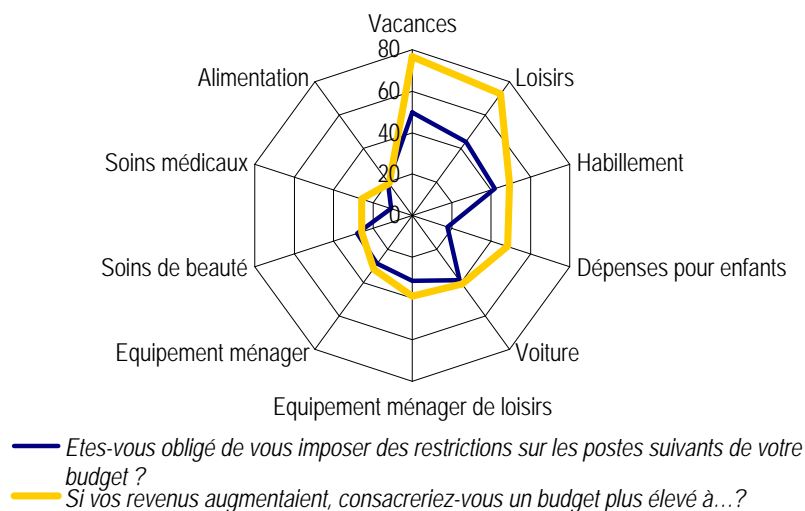
Toutefois, les effets de cliquet existent également pour les phénomènes qualitatifs alors même que les sentiments d'inquiétude des ménages n'apparaissent que partiellement dissipés, ne serait-ce qu'en raison de la persistance d'un niveau de chômage élevé malgré la baisse significative enregistrée depuis deux années, du problème du mode de financement des retraites qui demeure porteur d'incertitudes, ou de la remise en cause progressive du rapport salarial traditionnel.

### Pour vous, consommer c'est ...

%	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Une nécessité	29,3	32,8	35,6	26,7	24,9	30,6	<b>26,1</b>
Un plaisir	11,3	8,8	10,6	14,1	14,3	13,3	<b>18,8</b>
Les deux	59,1	57,4	53,1	59,1	60,7	55,8	<b>54,6</b>

(Source : Enquêtes Consommation CRÉDOC 1992-1998, CRÉDOC - DiGITIP 1999)

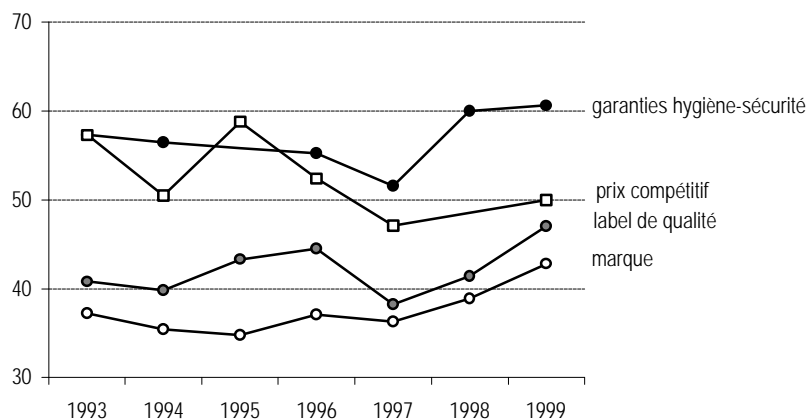
### Sentiment de restrictions et arbitrage en cas de hausse des revenus



La priorité accordée par les ménages à l'immatériel de « assurance » s'était traduit par une progression particulièrement marquée de la place accordée aux garanties d'hygiène et de sécurité dans les décisions d'achat des consommateurs. Cette

phase avec ces attentes des consommateurs. L'embellie économique ne semble pas devoir remettre en cause les attentes pour des signaux objectifs (labels, normes...) mais aussi plus symboliques (communication des industriels...) susceptibles

### Critères de choix des produits (en % de réponses "beaucoup")



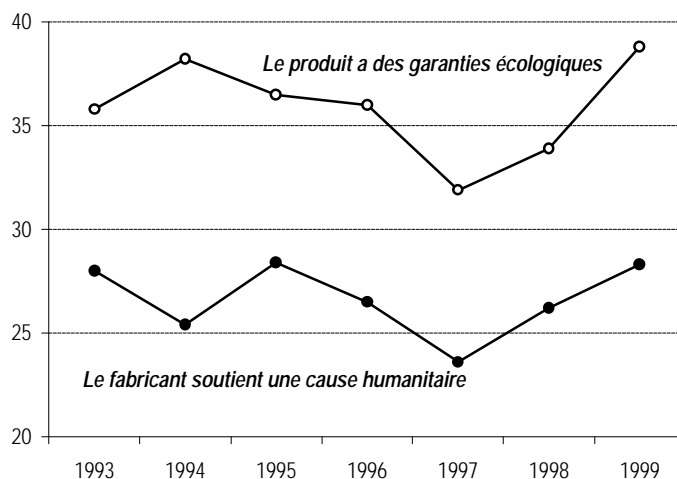
(Source : Enquêtes Consommation CRÉDOC 19923-1998, CRÉDOC – DiGITIP 1999)

#### ■ L'émergence d'une consommation plus citoyenne

L'immatériel de « rassurance » se concrétise également par une prise de conscience plus nette de l'impact de ses choix de consommation sur l'environnement et sur la vie des autres. La diffusion des comportements de consommation citoyens se traduit notamment par un attachement plus fort aux valeurs sociales et écologiques (processus de production non polluants, préservation de l'environnement).

Cette évolution affecte également les distributeurs qui commercialisent des produits garantissant une certaine éthique de fabrication, ce qui conduit certaines entreprises du commerce à mettre en exergue des valeurs morales fortes dans sa procédure de sélection des fournisseurs industriels. La consommation deviendrait un acte à caractère militant intégrant les conditions économiques et sociales de la fabrication des produits dans les critères de choix des produits.

### Critères de choix des produits (en % des réponses "beaucoup")



(Source : Enquêtes Consommation CRÉDOC 1993-1998, CRÉDOC – DiGITIP 1999)

## La diffusion du modèle entrepreneurial

La demande pour un immatériel de « » reste encore très présente aujourd'hui pour une grande majorité de consommateurs. Mais cette caractéristique des attentes des ménages s'essouffle depuis quelques années pour faire place à

consommateurs se montrent plus exigeants, plus responsables et affichent une expertise et une capacité à être extrêmement bien informés sur les produits. Les classifications rigides des consommateurs qui s'appliquaient à l'ensemble



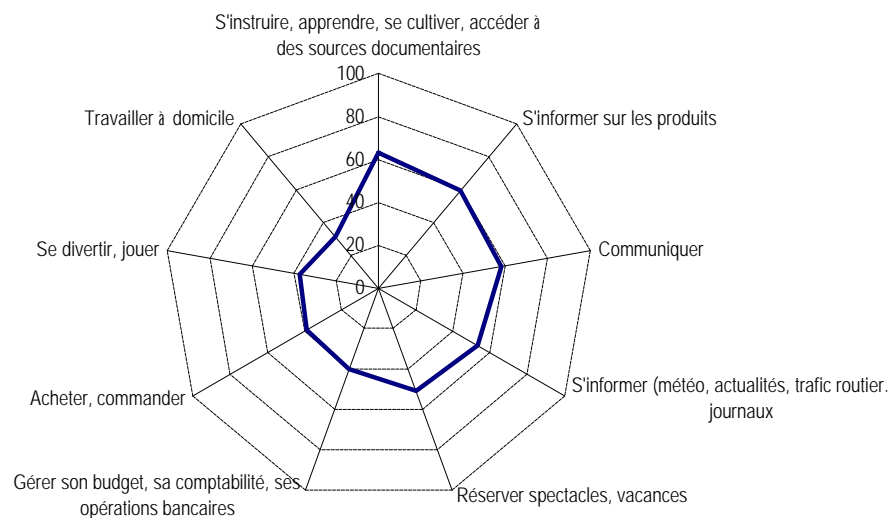
Jusqu'ici, la progression des équipements informatiques et audiovisuels avait surtout touché la sphère des loisirs, mais les

mobile, qui concerne à présent environ 4 foyers sur 10, permet d'être joignable à tout moment à n'importe quel endroit. La possession d'un ordinateur, qui touche pour l'instant plus d'un tiers des ménages, favorise le travail à domicile. Enfin,

à venir en privilégiant les formes de travail à distance. Pour l'instant, près d'un tiers des personnes interrogées dans l'enquête imaginent pouvoir plus travailler à domicile grâce aux nouveaux moyens qu'apporte l'informatique. Mais ils sont % à vouloir l'utiliser pour s'instruire, apprendre et avoir accès à des sources documentaires. Ces résultats semblent

tiers des personnes interrogées envisagent d'utiliser Internet pour se divertir ou jouer.

### Ce que le consommateur pense faire dans les prochaines années avec l'informatique (1999)



(Source : CRÉDOC – DIGITIP 1999)

Les nouveaux modes de vie combinant vie professionnelle et vie privée modifient également les rapports avec le domicile.

Les pièces dans la maison rencontrent de nouvelles fonctionnalités : cuisine adaptée à la déstructuration des repas, salle de bains devenue un espace santé-remise en forme, bureau pour travailler, espace loisirs avec home cinéma, télé et chaîne hi-

d'adapter l'espace du domicile à la réalisation d'activités professionnelles (moblier adapté, informatique, téléphonie, matériel de bureau...).

### ■ **La diffusion de la culture de la consommation**

Les consommateurs ont su intégrer dans leurs comportements les acquis et la rationalité qu'ils doivent utiliser dans la sphère professionnelle ou scolaire. Ils savent notamment reporter leurs achats afin de bénéficier des meilleurs prix ou optimiser leur plan d'approvisionnement en fonction des types de points de vente. La diffusion des nouveaux modes d'organisation du travail, qui font de plus en plus appel à l'autonomie et à la responsabilité des individus, ont accéléré le phénomène. L'imaginaire du consommateur s'en trouve transformé. La précarisation du travail, qui avait eu dans un premier temps pour effet de rendre nécessaire des formes de « rassurance » dans la consommation, a peu à peu transformé le consommateur en le rendant responsable de ses choix.

Les consommateurs sont ainsi devenus des professionnels de la consommation qui appliquent des stratégies d'achat élaborées. Ils comparent et multiplient les lieux d'achat, brouillant les cartes traditionnelles des typologies généralistes des comportements de consommation. 84 % des personnes interrogées dans l'enquête déclarent en effet comparer les prix lorsqu'elles achètent un produit. Un tiers des personnes interrogées attendent les soldes pour les achats vestimentaires alors qu'elles n'étaient que 14 % en 1993. Les consommateurs affichent donc des comportements plus entrepreneuriaux et plus responsables, tentant d'obtenir le meilleur prix.

### ■ **La personnalisation de la consommation et la nécessité du sur-mesure**

Le passage de l'individu à la personne correspond à un changement dans le mode de perception des produits de la part des consommateurs. Alors que l'individu se définit par rapport à l'autre, ce qui se traduit par une offre cherchant à le séduire et à le flatter en le différenciant, la personne se définit par rapport à elle-même, l'offre essayant de tenir compte de son histoire personnelle. La personnalisation de la consommation donne un rôle actif au consommateur : celui de pouvoir élaborer son propre schéma de consommation. Le catalogue 1999 Nouvelles Frontières illustre bien cette nouvelle façon d'appréhender le consommateur : « *vous êtes unique* » dit le slogan, « *nous avons réuni dans cette brochure toutes les possibilités [...] pour construire votre voyage. Le voyage qui vous ressemble.* »

La recherche de réalisation et d'épanouissement personnel constitue une tendance qui devrait être renforcée par les mutations observées sur un marché du travail exigeant davantage d'autonomie et de responsabilité. Dans ce contexte, la personnalisation de la consommation appelle un autre type d'offre essayant de coller au plus près des aspirations personnelles du consommateur. Le sur-mesure en est une forme d'adaptation dans le sens où le consommateur est considéré comme unique. La consommation devient ainsi une véritable opération de coproduction menée conjointement par le consommateur et l'offreur. Cette tendance semble particulièrement en vogue dans le domaine de l'aménagement du logement où les attentes du consommateur se portent fortement sur le désir de participer aux opérations de conception et de direction des travaux. Plusieurs industriels ou distributeurs ont déjà intégré cette tendance en proposant au consommateur de participer à l'achat des matériaux ou à la conception du projet (« *Faites équipe avec Lapeyre* » est actuellement le slogan affiché par le fabricant de fenêtres).

#### **Les vellétés créatives des consommateurs et leur rôle de coproduction : exemple de la photographie**

Cette évolution semblerait se diffuser à l'ensemble des pratiques photographiques. C'est le sens de l'innovation proposée par les appareils APS qui offrent un plus en matière de possibilités de formats d'images (trois actuellement). L'APS apparaît donc comme une première étape vers une plus grande personnalisation de la pratique photographique, un compromis accessible offrant simultanément modularité et facilité d'utilisation. Toutefois, l'enjeu de la volonté créative des consommateurs dépasse largement cette étape intermédiaire.

Une seconde étape, sensiblement plus avancée dans cette direction, semble encore une fois passer par le recours aux nouvelles technologies. En réintégrant dans la sphère du consommateur les phases de recadrage, de retouche d'images, de réalisation de montages, l'utilisation des logiciels dédiés à la photographie décuple les possibilités de production personnalisée des consommateurs. La numérisation des images – à partir d'appareils numériques ou de clichés standards scannés – multiplie également les usages possibles de la photographie (partage via le courrier électronique, autres types de présentation et de diffusion, intégration dans une application multimédia...).

Le sur-mesure est promis à un bel avenir et pourrait s'organiser autour d'une offre de type « bouquets » associant des services à des produits rassemblés afin de fournir à une solution personnalisée répondant à un besoin précis. Cette évolution s'observe par exemple dans le domaine du tourisme où les tour-opérateurs proposent un ensemble de services (transport, hébergement, animation) leur permettant d'offrir des voyages personnalisés co-construits avec le consommateur. Une première expression de la logique des bouquets s'exprime déjà dans le succès des formules de type "pack" intégrant un appareil et des services (garantie, assurance, abonnement...). Après son développement rapide dans la téléphonie mobile, la formule semble désormais se diffuser à d'autres groupes de produits (l'automobile avec les offres de Toyota, l'assurance ou encore l'audiovisuel).

***Le rôle de coproduction des consommateurs : l'exemple de l'électronique***

Les utilisateurs jouent un rôle de plus en plus actif dans le choix et la réalisation de leurs programmes. Déjà, l'introduction de la télécommande avait été à l'origine d'une modification de comportement du spectateur. Utilisée "souvent" par plus des trois quarts des individus possédant un téléviseur, elle entraîne un comportement de *zapping* dans la pratique télévisuelle : les programmes ne sont plus choisis à l'avance, et parfois plusieurs émissions sont suivies en même temps. Toutefois, la diffusion de la télévision numérique va bien au-delà de cette capacité à changer rapidement de programme. Elle autorise par exemple de transférer au consommateur une partie de la fonction du réalisateur de l'émission en mettant à disposition sur plusieurs canaux l'ensemble des images proposées par les différentes caméras et en lui laissant l'initiative de choisir la vue principale (cette option existe déjà pour le suivi des courses automobiles dans les programmes de télévision par satellite). La télévision interactive offre par ailleurs la possibilité au téléspectateur d'agir directement sur le programme. Il existe par exemple depuis déjà une dizaine d'années au Québec des séries policières qui permettent au téléspectateur d'agir sur l'enquête en cours en utilisant plusieurs canaux différents.

## **Convergences européennes et spécificités nationales**

---

Avec 67 % des débouchés extérieurs des entreprises françaises en 1998, le marché européen constitue la première destination à l'exportation pour les industriels français. Pourtant, peu d'entreprises affichent actuellement une stratégie globale au niveau européen puisqu'une grande partie d'entre elles n'exporte qu'à destination d'un seul pays européen, voire quelques pays limitrophes.

L'intégration européenne, qui s'est accélérée au cours des récentes décennies, modifie les schémas comportementaux des consommateurs des pays de l'Union. Peut-on alors supposer qu'il existe un euro-consommateur qui aurait émergé progressivement avec l'unification ? Ce point est essentiel pour un industriel désireux de se développer en Europe. Dans un tel schéma, la dimension immatérielle de la consommation prendrait la même coloration, quel que soit le pays abordé.

Les résultats de l'enquête européenne semblent montrer que les grandes tendances qualitatives de la consommation possèdent de fortes similitudes avec celles observées en France, signe que le processus de convergence est en marche. Une assez forte demande de « rassurance » s'exprime en effet de façon assez similaire dans les quatre pays étudiés.

**Caractéristiques incitatives à l'achat d'un produit**  
(en % des personnes ayant répondu "beaucoup" ou "assez")

<i>en %</i>	<b>Allemagne</b>	<b>France</b>	<b>Roy.-Uni</b>	<b>Italie</b>
La marque vous inspire confiance	55,3	72,9	59,2	65,1
Le produit comporte un label de qualité	53,3	78,2	74,6	73,2
C'est un nouveau produit	34,4	26,9	42,2	42,4
Le fabricant soutient une cause humanitaire	47,3	57,9	60,9	60,7
Le produit a des garanties écologiques	53,6	67,6	79,9	69,9
Le produit est fabriqué dans votre région	45,6	62,8	52,9	48,1
Le produit est fabriqué dans votre pays	47,8	68,1	67,9	58,5
Le produit est fabriqué en Europe	29,1	48,6	34,4	39,1
Le produit est exotique	16,4	21,0	20,5	15,6
Le produit comporte une innovation technologique	55,1	42,3	43,8	46,2
Il existe un bon service après-vente	83,8	80,8	84,6	80,0
Le prix est compétitif	86,7	79,4	96,0	86,6
Le produit présente des garanties d'hygiène & sécurité	81,3	85,3	93,3	91,4
Il est recommandé par une assoc. de consommateurs	69,6	53,0	74,1	61,8

*(Enquête CREDOC - DIGITIP, 1999)*

L'analyse des motivations d'achat montre la réalité de tendances communes qui portent sur des attentes partagées par tous les consommateurs européens sur les garanties d'hygiène et de sécurité ainsi qu'en matière d'éthique. Les spécificités nationales demeurent fortement prononcées. Les consommateurs français semblent marqués par une attente de terroir plus forte et par une importance plus grande accordée aux signes extérieurs de « rassurance » comme les labels et les marques. Les consommateurs des autres pays européens mettent davantage l'accent sur les attributs objectifs des produits (notamment le prix et les performances intrinsèques des produits) et sur le fait que le produit soit recommandé par une association de consommateurs.

La convergence de la dimension immatérielle de la consommation au niveau européen constitue vraisemblablement un élément créateur d'opportunités pour les industriels en mesure de proposer des produits en phase avec l'imaginaire des consommateurs et qui auront moins besoin de décliner leur offre selon les marchés de destination. A l'opposé, la convergence des évolutions quantitatives de la demande – via la simultanéité temporelle des cycles conjoncturels – et qualitatives – via le rapprochement des attentes immatérielles – accroît la sensibilité à la versatilité de la demande et réduit la capacité de diversification des risques associée au fait de servir plusieurs marchés.

<b>PROSPECTIVES ALTERNATIVES</b>		
<b>ACHEVEMENT DE LA CONSTRUCTION EUROPEENNE</b>	<b>DEREGULATION DES MARCHES</b>	<b>CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE</b>
Dans ce scénario, on assiste d'une part au retour à une consommation hédoniste, sans exubérance ni le caractère ostentatoire que l'on a pu connaître dans les années 1980, et d'autre part, à l'émergence progressive d'un immatériel européen, encore embryonnaire à l'heure actuelle.  Le modèle salarial des années précédentes dépérit moins vite que dans le scénario "dérégulation des marchés". L'autonomie croissante des individus dans le monde du travail qui commençait à émerger reste	Dans ce scénario, le consommateur-entrepreneur dans sa version la plus radicale devient omniprésent. Ce scénario, qui développe les inégalités sociales, favorise l'apparition d'une société de consommation duale avec des gagnants et des perdants. Mais, s'agissant d'un modèle culturel importé des pays anglo-saxons, il est légitime de s'interroger sur la viabilité de ce scénario et sur son contenu implosif sous-jacent.	Dans ce scénario, les inquiétudes reviennent en force. Les consommateurs se replient progressivement sur leurs anxiétés et doivent trouver dans la consommation des éléments de « rassurance ». Du coup, ce scénario s'inscrit dans une logique plus régressive pour la consommation.  La crise financière internationale fait réapparaître le sentiment d'inquiétude. Le modèle du consommateur entrepreneur est brutalement balayé et le besoin de « rassurance » revient de façon

<p>limitée à une frange de la population. La baisse du chômage permet en revanche de réduire le sentiment de précarité. Les consommateurs retrouvent peu à peu la confiance qui avait disparu et sont prêts à oublier les années de morosité du début des années 1990.</p> <p>Le schéma de consommation traditionnel peut par conséquent se maintenir. Ce scénario permet ainsi de revenir aux bonnes années de la consommation, les années 1990 constituant des années de parenthèses. Après l'atonie et le repli qui ont marqué cette période, la consommation repart de plus belle avec de sensibles modifications. Comme dans les années 1980, on assiste au retour du principe de plaisir : les voitures doivent faire rêver, les vêtements suivent une logique de mode. Cependant, à la différence des années 1980, la consommation n'est pas axée sur la frime ou l'image, ni l'exubérance. Ce plaisir correspond à un plaisir hédoniste et à un plaisir individuel. Le consommateur ne cherche pas à entrer en conformité avec un modèle social donné. Bien au contraire, il cherche à valoriser les fruits de son travail en maximisant son bien-être. Il s'agit d'occuper au mieux son temps libre en étant actif mais en se distrayant.</p> <p>En conséquence, la consommation perd son caractère purement utilitariste qu'elle pouvait avoir dans le passé. Les nouvelles technologies favorisent l'apprentissage dans un contexte ludique (cédéroms, sites Internet) et n'ont pas de caractère utilitariste. Elles se démocratisent et concernent peu à peu toute la population. De même, la recherche de bien-être personnel se traduit par des vacances de plus en plus fréquentes, le recours à la thalassothérapie... Les loisirs prennent une place considérable, les Français pouvant concrétiser leurs aspirations.</p> <p>L'intégration de la France dans le processus d'unification européenne se poursuit. La mise en place de l'euro accélère le sentiment de communauté européenne et joue progressivement sur l'immatériel de consommation.</p> <p>Peut-on penser que cela dégage à terme un immatériel européen ? Cette possibilité n'est pas à exclure. Alors que dans un premier temps, l'immatériel sera probablement lié à l'identité nationale de chaque pays. Dans un deuxième temps, cet imaginaire deviendra peu à peu européen et se fondra dans un bloc homogène. Il cédera graduellement la place à des imaginaires régionaux, régions d'Italie ou régions d'Allemagne. Ces régions, qui émergeront, pourront même être transnationales (Pays Basque, Catalogne, panceltisme...). Le marketing utilise davantage les repères régionaux.</p>	<p>Dans ce contexte, les années 1990 ne sont que des années de transition. Le consommateur-entrepreneur qui commençait à émerger devient omniprésent. La consommation revêt un caractère utilitariste. Le consommateur professionnel que nous avons observé met en place des stratégies de consommation très élaborées. Il compare les prix et multiplie les lieux d'achat. En revanche, il n'est pas exhibitionniste, mais veut profiter pleinement de la récompense de sa réussite. Les plaisirs sont donc plus égoïstes et plus individuels.</p> <p>L'interpénétration entre vie professionnelle et vie privée se fait également de plus en plus marquée. L'impact des nouvelles technologies se fait jour au sens où les gagnants s'immergent dans la société mondialisée et profitent pleinement des avantages que procure Internet. Grâce au développement du commerce électronique, ils affichent de plus en plus un immatériel mondialisé qui s'écarte d'autant de celui des "perdants". En marge, les perdants possèdent en effet un faible pouvoir d'achat et n'ont souvent pas accès à ces nouvelles technologies. Ils se reportent sur les hard-discounts et cherchent à bénéficier des produits les moins chers.</p> <p>En conséquence, la société française voit se développer deux catégories de consommateurs aux antipodes, les uns pleinement intégrés au phénomène de mondialisation et en retirant tous les bénéfices, les autres de plus en plus marginalisés.</p> <p>Ce scénario est forcément moins dynamique que le scénario concernant l'achèvement de l'unification européenne : le modèle de démocratisation est plus dynamisant pour la consommation que le modèle d'inégalités sociales. Ce scénario pourrait apparaître en fait en cas d'échec du scénario précédent. Mais, soulignons qu'il n'est pas adapté au continent dans lequel nous vivons et qu'il est importé d'ailleurs. Il s'avère forcément peu performant.</p> <p>Bien plus, ce scénario est moins stable, le risque d'explosions sociales étant croissant. La marginalisation croissante d'une fraction de la population pourrait en effet accroître les tensions et créer des phénomènes de manifestations et d'agitations. Une telle situation bouleverserait profondément le modèle de consommation et remettrait en cause la viabilité du schéma du consommateur-entrepreneur.</p>	<p>prédominante. Les crises alimentaires ont développé le besoin de santé et d'hygiène dans l'agroalimentaire. Les consommateurs ont perdu confiance dans l'industrie agroalimentaire. En même temps, la crise internationale ainsi que la montée du chômage favorisent le retour des inquiétudes. Imaginons en 2005 une enquête révélant le retour des inquiets du début des années 1990. Ces inquiétudes seront essentiellement axées autour du chômage et de tensions internationales. La peur de la maladie revient, mais dans une moindre mesure.</p> <p>En conséquence, le retour des inquiétudes se traduit par une atonie de la consommation. L'épargne augmente (encaisses de précaution) même si la montée du chômage et la baisse des revenus en limitent la hausse. Contrairement aux années 1990 qui avaient privilégié les thèmes de la santé et de l'écologie, les années 2005 voient la volonté de repli, le refus de l'étranger et un certain protectionnisme. C'est le retour des valeurs familiales et surtout du terroir, du "made in France". Les produits labellisés gagnent du terrain. Bien plus, les crises de la Vache Folle en Angleterre et des poulets à la dioxine en Belgique entraînent même un refus des produits européens. Les consommateurs exigent une traçabilité parfaite et veulent des garanties certaines sur l'origine française des produits.</p>
---	---	---

## 4 LA STRUCTURATION DE LA DISTRIBUTION

Dans la majorité des cas, les clients des industriels sont des distributeurs, et bien souvent les fabricants doivent séduire ou convaincre les commerçants avant les consommateurs. La façon dont se structure le tissu commercial apparaît donc comme une question majeure pour les industriels.

### Concentration et évolution de la fonction d'intermédiation de la distribution

Au cours des dernières décennies, les structures économiques et financières du commerce ont connu un très important mouvement de concentration. Elle se révèle notamment par la progression des ventes du grand commerce (grandes surfaces généralistes ou spécialisées et différents types de réseaux commerciaux).

#### Part du grand commerce dans le CA des secteurs non-alimentaires

Secteurs (en %)	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Equipement de la personne	30,1	33,4	35,5	39,2	40,3	41,4
Equipement du foyer (a)	36,6	41,9	41,1	41,6	43,3	45,0
Aménagement de l'habitat (b)	33,5	37,6	40,4	39,5	40,4	41,3
Parfumerie, loisirs, sport	17,4	20,6	23,2	25,4	27,4	29,4
Divers	13,3	14,1	14,5	16,4	16,8	17,2
<b>Ensemble des commerces en magasin spécialisé</b>	<b>27,4</b>	<b>30,9</b>	<b>32,2</b>	<b>33,6</b>	<b>34,8</b>	<b>36,0</b>

(a) Meubles, électroménager, radio-tv, luminaires, vaisselle, rideaux et voilages

(b) Quincaillerie, bricolage, revêtements de sols et murs, textiles (sauf rideaux et voilages), fleurs

(Source : INSEE, Comptes du commerce, 1998)

Pour appréhender correctement la proportion des ventes des industriels qui s'effectuent désormais à destination d'opérateurs du commerce organisé, il faudrait ajouter le poids des réseaux de franchise et des autres formes de commerce associé (chaînes volontaires, groupements de détaillants, licences de marques, concessions...).

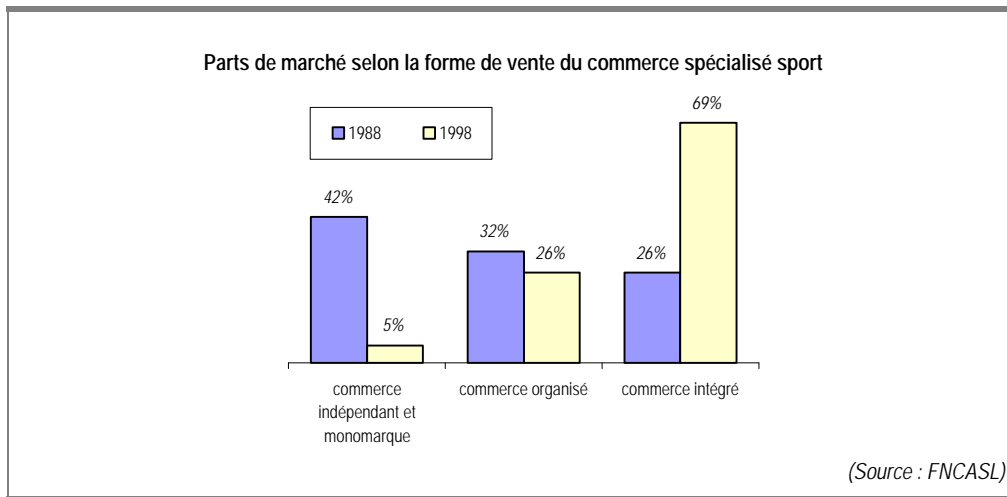
L'accroissement du pouvoir de négociation des distributeurs consécutif au mouvement de concentration des approvisionnements s'est accompagné d'une sensible modification du contour de leur fonction d'intermédiation. Une traduction directe de cette évolution a été la prise en charge par les opérateurs de la distribution d'un nombre croissant d'activités jusqu'alors du ressort des industriels (intégration d'activités de production ou de donneur d'ordres, gestion de la marque, initiative de la conception de nouveaux produits...).

#### **La montée en puissance du grand commerce et son impact sur les industriels : l'exemple du sport**

La distribution spécialisée représente plus de 60 % du marché des articles de sport. Elle gagne progressivement des parts de marché face aux circuits de distribution généralistes, comme les grandes surfaces alimentaires, et aux commerces monospécialisés (magasins dédiés cycles, pêche, chasse, plongée...). Le développement du commerce spécialisé, ininterrompu depuis dix ans, repose sur des enseignes de plus en plus puissantes. Les 5 enseignes leaders (Décathlon, Intersport, Go Sport, Sport 2000 et Technicien du Sport) regroupent près de 50 % des points de vente et pèsent plus de 80 % du chiffre d'affaires du secteur. Dans ce contexte, le commerce succursaliste est devenu la forme de vente dominante de la distribution spécialisée avec près de 69 % de part de marché en 1998 (soit 42 % du marché global).

Le succès des enseignes du commerce intégré, dont le développement s'est réalisé au détriment des groupements d'indépendants, réseaux de franchise et autres commerces indépendants, repose sur l'adaptation à la vente d'articles de sport des méthodes de la grande distribution alimentaire (large choix de produits, prix serrés), et sur une offre de conseils et de services en adéquation avec les besoins des consommateurs. Leur stratégie consiste aujourd'hui à développer leurs propres marques pour mieux contrôler la conception et la fabrication des produits vendus.





Du côté des fabricants, cette évolution a contribué à remettre en question bon nombre d'options stratégiques retenues par les entreprises. A l'inverse, les distributeurs ont souvent exigé de leurs fournisseurs industriels de nouvelles orientations stratégiques (certification, rationalisation des processus de production...) au détriment de certaines autres options (mise en avant de la marque, politique de diffusion sélective...).

■ **La grande distribution confrontée à la première crise de son histoire**

Le terme de crise est employé ici pour désigner la nécessité dans laquelle se trouvent aujourd'hui les entreprises de la grande distribution de modifier leurs modes de fonctionnement, la manière dont elles abordent leurs clients, et plus généralement leur position et leur fonction dans le système économique. L'ère de la croissance extensive touche à sa fin : la consommation des ménages ne croît plus qu'à un rythme ralenti, et, surtout, la grande distribution a acquis des positions telles que les parts de marché qu'il lui reste à conquérir sur le commerce traditionnel sont devenues bien minces et que les opportunités attrayantes de création de nouveaux points de vente sont beaucoup plus rares, d'autant que l'attitude des pouvoirs publics à l'égard des grandes surfaces est beaucoup moins favorable.

Mais plus fondamentalement, cette crise de la grande distribution est la conséquence de la crise du fordisme. Les modèles de consommation s'éloignent de plus en plus du modèle de la consommation de masse de produits standardisés pour accorder une place croissante à l'expression d'une volonté de personnalisation et d'une demande de consommation immatérielle ou symbolique. Les modèles d'organisation de la production sont en profonde mutation pour tendre vers une plus grande flexibilité et une meilleure capacité à générer les innovations nécessaires à la stimulation des marchés. L'épuisement du potentiel de croissance favorise depuis quelques années la prise de conscience du fait qu'il est grand temps pour la grande distribution de s'inscrire à son tour dans le post-fordisme et de rechercher de nouvelles sources de croissance et de rentabilité dans la mise en œuvre de nouvelles voies d'approche des besoins des consommateurs et dans des nouveaux principes d'organisation des entreprises de distribution.

L'effervescence stratégique qui caractérise le secteur de la grande distribution depuis une dizaine d'années est donc le reflet de la prise de conscience des distributeurs de la nécessité de prendre de la distance par rapport au modèle des origines. Il est cependant difficile de se résigner à tourner la page alors que c'est à l'application sans faille des principes de base de la grande distribution (et en particulier du discount) que les entreprises du secteur doivent le succès spectaculaire évoqué plus haut. Il n'est donc pas étonnant qu'une part importante de l'énergie stratégique des distributeurs soit consacrée à tenter de prolonger le règne de la croissance extensive : la diversification incessante vers la vente de nouveaux produits, l'internationalisation au pas de charge, la surenchère en matière de fusions-acquisitions... peuvent ainsi s'interpréter comme les manifestations d'une volonté de demeurer sur des sentiers de croissance rapide, sans remise en cause fondamentale des modes de fonction issus du régime de croissance extensive.

Pourtant, on observe également la multiplication des innovations marketing et organisationnelles qui révèlent une certaine prise de conscience de la nécessité d'obtenir aujourd'hui croissance et rentabilité par d'autres leviers que l'extension continue du champ d'action et de l'exploitation d'effets de dimension. Un "régime de croissance intensive" est en train de se mettre en place, qui se caractérise d'une part par le traitement en profondeur des marchés au moyen d'une démarche consistant à tenter de répondre à la diversité des attentes des consommateurs par le développement de formules commerciales nouvelles, et d'autre part par l'expérimentation de nouveaux principes organisationnels capables de générer de nouvelles sources de productivité par la réduction de l'ensemble des foyers de coûts non créateurs de valeur pour les clients.

### ■ *Un processus d'éclatement des positionnements marketing d'enseigne*

Dans ce contexte, on constate que les options stratégiques suivies par les opérateurs du commerce s'effectuent selon quatre dimensions principales.

- L'axe « prix - différenciation » qui oppose les enseignes dont le positionnement consiste principalement à mettre en avant des prix bas, des enseignes pratiquant une segmentation de la clientèle par la recherche de leviers spécifiques de différenciation.
- L'axe « généraliste - spécialiste » qui sépare les distributeurs dont l'assortiment couvre un nombre élevé de familles de produits de ceux qui se sont spécialisés sur une famille spécifique.
- L'axe « produit - univers » qui distingue les enseignes dont l'assortiment est concentré sur une famille de produits, des enseignes qui – sans être généralistes – regroupent plusieurs familles de produits rassemblées par un principe de cohérence fonctionnelle ou symbolique.
- L'axe « achat plaisir - achat pratique », qui crée une distinction entre les enseignes qui visent à minimiser la désutilité des clients et celles qui cherchent au contraire à maximiser leur utilité.

En outre, les positionnements des entreprises tendent à couvrir un éventail de plus en plus large sur ces différents axes, ce qui a pour effet de complexifier la fonction commerciale et de diversifier les compétences nécessaires à la réussite des entreprises en fonction de leur option de positionnement stratégique.

## **L'adoption de nouveaux schémas organisationnels**

---

La réussite de la mise en œuvre des nouvelles stratégies (différenciation, création d'univers, segmentation des marchés...) exige le renforcement des compétences des entreprises de distribution sur le plan des techniques de vente, mais également dans les domaines du marketing et de la logistique. Par ailleurs, la réussite de la mise en œuvre de l'élévation du contenu de l'activité en marketing et des politiques de rationalisation de la logistique impose d'instaurer un minimum de centralisation de l'organisation, quitte à attribuer de nouvelles responsabilités aux points de vente. Ainsi, la construction de bases de données marketing implique une centralisation de l'information permettant son traitement. Les positionnements marketing d'enseigne, qui deviennent de plus en plus subtils, se définissent nécessairement au niveau central. La rationalisation de la logistique impose une gestion centralisée des flux d'informations (commandes, factures) et des flux physiques (via les entrepôts et les plates-formes). Aussi n'est-il pas étonnant que les révisions organisationnelles auxquelles on assiste le plus souvent reviennent à renforcer les instances centrales.

Mais cette centralisation ne doit pas être confondue avec une gestion bureaucratique du réseau, à l'instar de l'organisation taylorienne dans l'industrie qui reposait sur la stricte séparation des tâches de conception et d'exécution. Les nouveaux principes organisationnels établissent une mise en réseau (dans tous les sens du terme) de chaque maillon de la structure. Cette mise en réseau est rendue nécessaire pour assurer le partage des informations dont dispose chaque élément. Ainsi, paradoxalement, le rôle imparté aux points de vente dans les nouveaux principes organisationnels peut se trouver renforcé en dépit du mouvement de centralisation.

### ■ ***Vers une redéfinition des relations avec les fournisseurs***

La nature traditionnellement conflictuelle des relations distributeurs-fournisseurs constitue un obstacle à la réussite des nouveaux positionnements et des nouvelles politiques expérimentés par la distribution. Les distributeurs ont aujourd'hui besoin de s'appuyer sur leurs fournisseurs pour fonder leur compétitivité, non plus dans une logique de « transfert de la rente » (jeu à somme nulle) mais dans une logique de construction conjointe de valeur ajoutée (jeu à somme positive). Cette évolution des relations industrie-commerce vers une logique plus « partenariale » (qui est déjà largement engagée dans la sphère des relations interindustrielles) est particulièrement nécessaire dans les domaines du marketing et de la logistique.

### ■ ***Un appareil commercial remodelé par le basculement dans le nouveau régime de croissance***

La diffusion des nouvelles stratégies parmi les entreprises de la grande distribution comporte d'importantes conséquences sur la physionomie de l'appareil commercial. Au processus d'éclatement des positionnements marketing d'enseigne répond une différenciation croissante des formes de vente et une plus grande complémentarité entre les différents types d'urbanisme commercial. Ainsi, si la mise en œuvre des nouvelles stratégies nécessite souvent des magasins de plus en plus grands, le souci d'exploiter chaque poche de marché avec les moyens adaptés conduit les groupes de la grande distribution dans des politiques de "déclinaison des formats" les amenant à la gestion de portefeuilles de formats de plus en plus riches.

Ainsi, la mutation de la grande distribution se traduit aux yeux des consommateurs par la multiplication de concepts commerciaux de plus en plus différenciés. Elle s'accompagne en revanche, sur le plan des structures économiques du secteur, par une réduction de la diversité des acteurs en présence.

### ■ ***Une profonde redéfinition de la position du commerce dans l'économie post-fordienne***

Le basculement de la grande distribution dans un régime de croissance intensive s'accompagne de la redéfinition des fonctions du commerce dans le fonctionnement de l'économie.

Alors qu'elle tentait jusque-là de minimiser sa valeur ajoutée afin de ne pas grever le prix des produits, elle revendique avec de plus en plus de virulence de participer à la création de valeur pour ses clients. Cette création de « valeur ajoutée commerciale » emprunte différentes voies. Il peut s'agir en premier lieu simplement d'offrir davantage de services, au sens strict, aux consommateurs. Plus profondément, la valeur ajoutée commerciale peut résider dans l'incarnation par les entreprises de commerce du rôle de « sélectionneur de produits », par leur affirmation dans une fonction d'interface active entre l'offre et la demande. Enfin, la valeur ajoutée commerciale peut résider dans la capacité du distributeur à donner un « supplément de sens » aux produits vendus. Ce supplément de sens consiste dans l'ajout d'une valeur immatérielle aux produits, qui vient se superposer (ou se substituer) à la valeur immatérielle développée par les fournisseurs. L'image de l'enseigne, l'aménagement du point de vente, la mise en scène des produits dans les rayons... constituent les leviers les plus courants à la disposition des distributeurs pour créer cette valeur immatérielle.

Cette modification du métier et des fonctions de la grande distribution provoque d'importantes remises en cause de la répartition des rôles le long des filières économiques. Le combat fait rage pour savoir qui, de l'industriel ou du distributeur, doit avoir la maîtrise de la marque et de la conception des produits. Derrière ce combat, c'est la pertinence de la distinction producteur/distributeur elle-même qui est remise en cause. Les mutations de la grande distribution s'inscrivent dans un contexte général dans lequel les structures économiques tendent à se segmenter entre, d'une part, des « producteurs de valeurs fonctionnelles » structurés par rapport à une logique technologique afin de maximiser leur capacité d'apprentissage et d'innovation sur des blocs de savoirs homogènes et, d'autre part, des « intégrateurs » qui, engagés dans une logique de marché, composent par l'intégration des produits et services des producteurs de valeurs d'usage des bouquets aptes à apporter des solutions performantes aux problèmes des clients. La grande distribution semble vouée à occuper une place de premier rang dans la catégorie des intégrateurs. Cette évolution conforterait le pouvoir dont jouissent ses entreprises.

### ■ Une dynamique susceptible d'être remise en cause par l'apparition du commerce électronique

Les prévisions d'IDC tablent sur un CA du commerce électronique (Business to Consumer) de 60 milliards de Francs en l'an 2003, ce qui – en proportion du commerce total – représente un montant de l'ordre de 1 % des dépenses. A moyen terme, son poids pourrait donc demeurer assez modeste.

A l'avenir, le consommateur devrait toutefois pouvoir arbitrer pour chacun de ses actes d'achat entre une offre de commerce électronique et une offre de commerce physique, chacune disposant d'avantages et d'inconvénients spécifiques selon la nature des biens ou services recherchés. Le potentiel de développement futur du commerce électronique dans les différents segments de biens de consommation dépend donc directement des résultats de ces arbitrages individuels entre les deux options de distribution, arbitrages réalisés sur la base des atouts et handicaps des deux formules de commercialisation des produits.

### ■ Les atouts

Le choix, la réduction des coûts de transaction, un plus grand confort d'achat et une économie de temps, un vecteur d'information performant pour le consommateur, la capacité à gérer une relation personnalisée.

### ■ Les handicaps provisoires

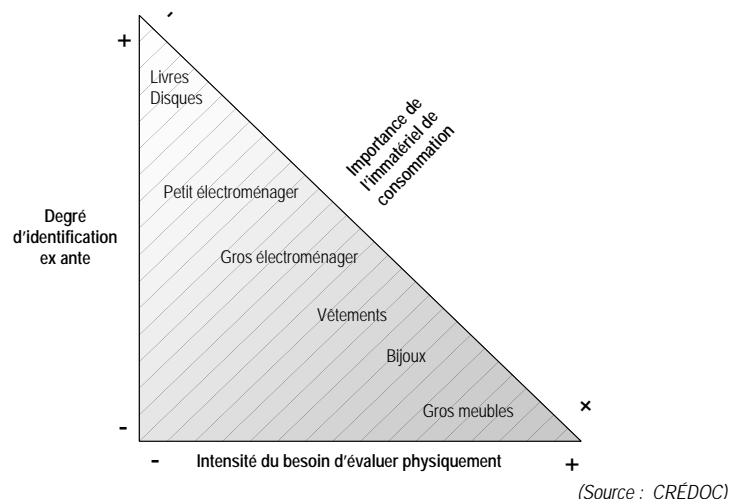
L'état de la technique, la sécurité des transactions.

### ■ Les handicaps fondamentaux

Le manque de convivialité, la virtualité, la contrainte logistique.

Le commerce électronique devrait donc se développer de façon différenciée suivant les catégories de produits en raison de caractéristiques d'achat spécifiques. L'incertitude constituera le principal facteur limitant pour le commerce électronique. Ainsi, en croisant trois des dimensions du graphique ci-dessous, il est possible d'identifier (haut du triangle) les compartiments du marché des biens de consommation où le commerce électronique a le plus de chance de gagner des parts de marché significatives par rapport au commerce physique. Ce phénomène de concentration du commerce électronique sur certains groupes de produits s'observe déjà. Selon une étude du Benchmark Group, l'informatique et les voyages représentent plus de 70 % des ventes grand public en ligne. Cette concentration pourrait toutefois légèrement diminuer dans les années à venir avec les progrès techniques et l'élargissement progressif de la structure socio-démographique des cyber-consommateurs.

### Incertitude sur les produits et propension à recourir au commerce électronique



Si le « commerce physique » et le commerce électronique se présentent comme des formes de commerce plus complémentaires que concurrentes, le cybercommerce n'en est pas moins une menace pour une grande distribution déjà en proie à la saturation de son potentiel de croissance. Avant même de savoir si le commerce électronique sera à l'origine d'une « révolution commerciale » aussi importante que celle qu'avait provoquée en son temps la naissance des grandes surfaces, les entreprises de la grande distribution se doivent d'ores et déjà de réagir sur leur terrain (le commerce en magasin) et en s'engageant sur ces terres inconnues du commerce virtuel. Il est probable que le commerce électronique, loin de contrarier le basculement de la grande distribution dans le régime de croissance intensive, favorise l'accélération des mutations en cours. La principale interrogation qui subsiste est alors de savoir si, devant les nouvelles compétences qui définiront le métier de commerçant (sur le web ou en magasin), les entreprises de la grande distribution auront la capacité de conserver leur leadership face aux offensives de « nouveaux barbares » venus d'horizons divers et qui, libres de toute inertie mentale, pourraient se montrer plus prompts à inventer le commerce de demain.

## La structuration du commerce en Europe

La conjonction de multiples facteurs d'ordres économique, socio-démographique, réglementaire et culturel a façonné deux schémas bien distincts du commerce en Europe : l'un de type méridional, l'autre de type septentrional.

### ■ Une dualité Nord-Sud

Les pays du sud de l'Europe (Italie, Espagne, Grèce et Portugal) se caractérisent par une densité élevée de petits magasins et par une concentration commerciale nettement en dessous des niveaux observés dans les pays du nord. Ils présentent également un plus grand nombre d'entreprises indépendantes.

#### Caractéristiques du commerce de détail en Europe en 1996

	Nombre d'entreprises (milliers)	Densité d'entreprises (pour 10 <sup>000</sup> habitants)	Personnes occupées par entreprise (unités)	CA par entreprise (milliers d'écus)
Belgique (1)	112	110,0	2,4	nd
Danemark	31,7	60,3	6,1	776
Allemagne (2)	294,1	37,5	9,2	1079
Grèce (3)	175,0	174	1,9	nd
Espagne (4)	555,5	14,1	2,3	nd
France	392,4	67,2	3,7	640
Irlande	20,7	55,4	6,4	646
Italie	708,7	123,5	2,1	232
Luxembourg	3,2	76,1	5,5	815
Pays-Bas	86,0	55,4	6,5	606
Autriche	38,9	48,3	6,6	843
Portugal	118,2	119,0	3,1	233
Finlande	23,6	46,7	4,3	785
Suède	55,4	62,7	* 4,0	662
Royaume-Uni	207,0	35,2	** 12,1	1147

(1) 1994 et 1995 ; (2) 1997 ; (3) 1988 ; (4) 1995 ; \* taille moyenne calculée pour 1995 ; \*\* taille moyenne calculée pour 1994

(Source : Eurostat)

La France fait figure d'exception dans le paysage commercial européen en raison de la dualité de ses structures commerciales. Malgré la modernité de son appareil commercial, la densité des entreprises apparaît encore forte par rapport à des pays comme l'Allemagne ou la Grande-Bretagne. De plus, la taille moyenne des firmes est assez faible. Le commerce de proximité constitue toujours un circuit de distribution majeur en France par l'importance du tissu d'entreprises qui le compose. Néanmoins, le poids économique acquis par le grand commerce, notamment dans l'alimentaire, rapproche la France du modèle de distribution septentrional.

### ■ **La convergence structurelle de la distribution européenne**

Sous l'impulsion des grands groupes de la distribution, les structures du commerce en Europe connaissent actuellement une évolution rapide, notamment dans les pays du sud où l'appareil commercial a entamé avec retard sa modernisation. Malgré la subsistance d'importantes disparités entre pays, on observe partout une concentration accrue sur les divers marchés de biens de consommation. Cette concentration résulte des stratégies de développement menées par les groupes de la distribution européenne. Aujourd'hui, la diffusion croissante de ces stratégies à l'international favorise l'émergence d'un mouvement de convergence structurelle au niveau européen.

<b>PROSPECTIVES ALTERNATIVES</b>		
<b>ACHEVEMENT DE LA CONSTRUCTION EUROPEENNE</b>	<b>DEREGULATION DES MARCHES</b>	<b>CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE</b>
<p>L'homogénéisation des conditions de demande et l'harmonisation des réglementations nationales favorisent la mise en place d'un espace commercial européen dominé par le commerce organisé.</p> <p>Cette évolution incite de nombreuses enseignes succursalistes à accélérer leur internationalisation pour atteindre une dimension européenne.</p> <p>Les rapprochements entre groupes de nationalités différentes accélère la concentration de l'appareil commercial à travers l'Europe.</p> <p>La puissance acquise par les groupes de distribution leaders en Europe les incite à se tourner vers les autres grandes régions de consommation (Etats-Unis, Japon...) et à revendiquer un statut mondial.</p> <p>Les groupements d'indépendants se restructurent et se constituent en réseaux de taille internationale.</p> <p>Les groupes de distribution définissent une politique de prix au niveau européen. Le succès de la monnaie unique, l'harmonisation de la fiscalité indirecte et l'essor du commerce électronique imposent une convergence des niveaux de prix au sein de l'Union.</p> <p>La personnalisation de la consommation atténuée cependant la concurrence par les prix et favorise le mouvement d'éclatement des positionnements marketing d'enseigne.</p> <p>La segmentation de plus en plus fine des</p>	<p>La libéralisation du cadre réglementaire, l'apparition d'un immatériel de consommation mondial et la levée totale des obstacles aux échanges poussent les grands groupes de distribution à opter pour une stratégie de mondialisation.</p> <p>Les surcapacités causées dans l'ensemble des pays européens par la brutalité du mouvement d'internationalisation débouchent sur d'importantes restructurations de l'appareil commercial.</p> <p>Le déclin du petit commerce et des formes de commerce associé débouchent sur une concentration très forte de l'appareil commercial. La taille des entreprises devient l'avantage concurrentiel déterminant pour s'imposer dans la distribution.</p> <p>La montée des inégalités sociales entraîne une bipolarisation de l'offre commerciale entre les discounteurs et des enseignes plus qualitatives visant la population des consommateurs entrepreneurs.</p> <p>Avantagés par la force du dollar, les grands groupes américains de la distribution mènent une politique de croissance externe très agressive en Europe.</p> <p>L'essor rapide et incontrôlé d'Internet impose le commerce électronique comme un circuit de distribution majeur très compétitif en matière de prix.</p> <p>La réaction des distributeurs traditionnels passe par une redéfinition des concepts</p>	<p>L'internationalisation des groupes de distribution est remise en cause par la crise qui frappe de nombreux pays émergents. Dans les pays industrialisés, la résurgence de mesures protectionnistes limite les possibilités d'implantation.</p> <p>La crise financière frappe de plein fouet les groupes intégrés cotés en bourse qui rencontrent de grandes difficultés pour lever les capitaux nécessaires au financement de leur croissance.</p> <p>Le retour des valeurs de « assurance » dans la consommation brise le mouvement d'homogénéisation des comportements de consommation et limite le développement d'enseignes de dimension européenne.</p> <p>Dans les pays où la part de marché du grand commerce est très forte (Allemagne, Royaume-Uni, France), l'évolution de la réglementation pénalise l'expansion du parc de points de vente des acteurs de la grande distribution. Les magasins discount de taille moyenne tirent quant à eux leur épingle du jeu.</p> <p>Dans un contexte marqué par l'atonie de la consommation, la lutte pour les parts de marché s'intensifie.</p> <p>L'accroissement de la pression concurrentielle se traduit par un retour marqué du discount. Les enseignes qui s'étaient le plus engagées dans les positionnements qualitatifs (achat plaisir, bouquet, différenciation...) reviennent vers des positionnements prix plus</p>

<p>marchés permet au petit commerce spécialisé d'assurer sa pérennité sur un créneau haut de gamme ou sur des niches fortement spécialisées.</p> <p>Couplé à la poursuite du mouvement de concentration et à l'internationalisation des achats, l'élargissement des fonctions du commerce déséquilibre encore davantage les relations avec les fournisseurs.</p> <p>Si les relations de type partenarial continuent de se développer, une proportion croissante de fournisseurs de dimension nationale se voient contraints d'abandonner la dimension marketing de leur activité (et, en particulier, la gestion de marques) pour se concentrer sur la maîtrise de la technologie et de l'outil de production mis au service de clients-distributeurs devenus donneurs d'ordres.</p> <p>L'Europe apporte un soutien massif à la "nouvelle économie" européenne (réglementation, formation, recherche, programmes de développement économique régional et de création d'entreprises, actions de sensibilisation auprès des consommateurs...).</p> <p>Le retard européen se comble en ce qui concerne l'usage de l'informatique et des technologies Internet en particulier. L'Europe parvient ainsi à contrer l'hégémonie américaine qui se constituait.</p> <p>Le développement du commerce électronique s'accélère après une première phase d'incertitude. La diffusion à l'ensemble des couches de la population constitue la spécificité du développement de la "net économie" européenne.</p>	<p>de vente en magasin. Les points de vente se transforment en lieux de loisirs destinés à favoriser l'achat plaisir.</p> <p>La pérennité des enseignes discount est toutefois assurée par l'existence d'une forte proportion d'individus à faible pouvoir d'achat et n'ayant pas accès aux nouvelles technologies.</p> <p>La mondialisation des achats se généralise sous l'effet de la libéralisation des échanges, de la disparition des contraintes réglementaires et de la concentration du commerce.</p> <p>Les fournisseurs sont mis en concurrence à l'échelle de la planète. Ils subissent une pression accrue sur leurs prix de vente et sur leurs délais de production et de livraison. Dans ce contexte, la baisse de la pression fiscale constitue un ballon d'oxygène pour les entreprises.</p> <p>Cette pression accrue remet en cause la logique de partenariat. Les distributeurs cherchent à imposer leur propre marque et s'intègrent de plus en plus en aval de leur métier principal.</p> <p>Cette évolution entraîne une hausse de la concentration dans l'industrie des biens de consommation. Les entreprises cherchent de nouveaux moyens de commercialiser leur production, en s'engageant notamment dans le commerce électronique.</p> <p>Les capitaux se portent massivement sur les activités Internet, et en particulier sur le commerce électronique.</p> <p>Cet afflux de capitaux et son corollaire – des investissements massifs dans les technologies Internet – permettent une amélioration sensible des infrastructures de commerce électronique (terminaux, système logistique, réseau de communication...).</p> <p>L'amélioration des performances (vitesse, sécurité...) et la simplification des interfaces et des logiciels d'utilisation favorisent une très large diffusion de l'Internet dans les catégories socioprofessionnelles qualifiées.</p> <p>Ces individus qui disposent d'un pouvoir d'achat élevé sont particulièrement actifs en matière de commerce électronique.</p> <p>Le succès rencontré par le commerce électronique renforce les anticipations positives sur cette activité et le gonflement de la bulle financière autour des valeurs de l'Internet.</p>	<p>conventionnels.</p> <p>L'intensification de la concurrence par les prix a des effets dévastateurs sur le tissu commercial de nombreux pays. Malgré les efforts des pouvoirs publics, le commerce de proximité poursuit son déclin au bénéfice des magasins discount de périphérie.</p> <p>Le renforcement de la concurrence par les prix accroît sensiblement la pression sur les fournisseurs de la distribution. Si les expériences partenariales se poursuivent dans le domaine de la logistique et du merchandising, les négociations sur les prix se durcissent. Les situations conflictuelles se généralisent entre distributeurs et fournisseurs.</p> <p>En réaction, les distributeurs accélèrent la mondialisation de leurs achats dans le domaine non-alimentaire.</p> <p>Face à l'ampleur du phénomène, les mouvements de délocalisation se généralisent dans les secteurs d'activité traditionnels (textile, chaussure, meuble...) malgré la mise en place de mesures protectionnistes. Le maintien de l'outil de production en Europe dans les secteurs plus intensifs en technologie se fait au prix d'importantes restructurations.</p> <p>Les pionniers du commerce électronique ne cessent de retarder l'annonce de leurs premiers bénéfices et sollicitent des augmentations de capital auprès des marchés financiers.</p> <p>Plusieurs annonces de défaillances de sociétés de commerce électronique et de plans de restructuration sont à l'origine d'un dégonflement massif de la bulle spéculative autour des valeurs Internet.</p> <p>Les projets sont plus durement sélectionnés et les capitaux manquent. Cependant, les grands groupes de la distribution maintiennent leurs investissements.</p> <p>Le volume d'affaires du commerce électronique progresse sensiblement, bien qu'à un rythme plus modeste que celui anticipé au début des années 2000.</p> <p>La croissance du commerce électronique se concentre sur quelques marchés (livres, disques, informatique, voyage), où le consommateur n'éprouve pas le besoin d'un contact réel avec le produit.</p>
---	---	--

## 5 CONSEQUENCES SUR LES STRATEGIES INDUSTRIELLES

---

L'approche des stratégies industrielles dans un ensemble d'activités aussi hétérogène que celui constitué par les secteurs de biens de consommation nécessite dans un premier temps de dresser à grands traits les exigences communes qui devraient s'imposer progressivement à l'ensemble des fabricants. Celles-ci découlent pour l'essentiel des transformations fondamentales qui restructurent progressivement le système productif des économies industrialisées et dont une composante significative réside dans le rôle capital que tient la demande des ménages dans la détermination des orientations stratégiques des entreprises.

Les tendances communes qui s'imposent à l'ensemble des secteurs industriels de biens de consommation s'articulent autour de deux volets principaux qui découlent logiquement d'un mode de fonctionnement des marchés résolument tiré par la demande. Le premier temps de l'analyse est consacré aux stratégies des entreprises qui visent à répondre aux exigences des consommateurs, ainsi qu'aux moyens mis en œuvre pour approcher ces objectifs.

Dans une seconde partie, on examine comment les mutations choisies ou subies par les opérateurs de la distribution de produits de consommation renforcent la nécessité pour les fabricants de mettre en place des stratégies explicites susceptibles d'assurer leur développement ou à défaut leur pérennité.

### Répondre aux attentes exprimées par les consommateurs

---

#### *Transcription des attentes des consommateurs dans l'offre des fabricants*

##### ■ **Innover**

Le progrès économique a rendu possible une large couverture des besoins matériels de la plus grande partie de la population. L'envie de consommer doit être entretenue en permanence par un flux continu d'innovation. La technologie constitue le premier levier de l'innovation. Elle permet la création de biens ou de services entièrement nouveaux révélant des besoins non ou mal satisfaits par l'offre disponible ; elle autorise également le perfectionnement des produits existants en améliorant leurs performances ou en les dotant de nouvelles fonctionnalités qui les rendent plus désirables. Un rythme rapide d'innovation accélère l'obsolescence du parc de produits en usage et stimule la demande de renouvellement.

L'innovation peut également être de nature marketing. Elle consiste alors à modifier les caractéristiques objectives ou subjectives des produits afin de suivre ou de provoquer les changements dans les attentes des clients. Les phénomènes de mode, par exemple, constituent depuis longtemps un facteur de dynamisation de la demande de vêtements. L'innovation marketing revêt aujourd'hui une importance particulière dans un contexte d'alourdissement de la composante immatérielle dans la demande des ménages, et d'évolution vers davantage de personnalisation.

##### ■ **Faire coïncider les caractéristiques objectives du produit avec ses attributs symboliques**

Dans un contexte où les marchés sont tirés par l'aval, l'innovation couronnée par le succès commercial combine étroitement les dimensions technologique et marketing. Ce sont la nature de la cible de clientèle retenue, la fonction de consommation visée, le type d'immatériel de consommation privilégié, qui orientent le développement de l'innovation technologique. Il s'agit donc d'assurer un fort degré de cohérence entre les caractéristiques fonctionnelles des produits proposés (possibilités techniques, fiabilité effective...) et l'ensemble des actions visant à révéler ses attributs symboliques (politique de la marque, stratégie de communication, de distribution, présentation et mise en valeur des produits, actions marketing...).

L'examen des attentes immatérielles des consommateurs a par exemple souligné l'importance des attentes des ménages en matière de garanties d'hygiène et de sécurité. Un des moyens qui se présente aux fabricants pour y répondre consiste à bâtir une offre de produits qui intègrent simultanément des qualités objectives de fiabilité opérationnelle, les prestations de services associés et la politique d'image cohérente avec le positionnement de l'offre. De même, un positionnement marketing orienté vers les valeurs d'éthique et du respect de l'environnement doit être renforcé par l'adoption de méthodes



de production adaptées et d'une conception du produit qui renvoie à ces valeurs (économie sur les emballages, caractère recyclable, abandon des fonctionnalités superflues...).

Les innovations technologiques ne sauraient connaître de succès de diffusion sans un travail significatif mené en amont, sur la qualité et le caractère opérationnel de leur interface. La question des interfaces acquiert une signification nouvelle dans le contexte de personnalisation de la consommation, car c'est précisément par leur intermédiaire que se noue la relation entre le produit et la personne qui le consomme. La qualité des interfaces homme-machine semble par exemple de nature à expliquer le succès du micro-ordinateur I-Mac. La promotion d'un tel produit à forte intensité technologique devra souligner dans sa communication sa facilité d'utilisation (recours à la technologie *Plug-and-Play* qui en constitue l'un des attributs objectifs) et les attributs subjectifs qui apparaissent en cohérence avec le positionnement du produit (design innovant, image de "produit ami"...). L'évolution des technologies devrait autoriser dans les prochaines années d'importantes innovations dans le domaine des interfaces.

La marque apparaît comme un moyen privilégié d'assurer la cohérence entre les attributs objectifs et subjectifs des produits. La complexification des produits qui accompagne l'alourdissement de leur contenu en technologie rend souvent difficile pour les consommateurs la claire appréhension des fonctionnalités et de la capacité des produits à satisfaire précisément leurs besoins spécifiques. La marque, en tant que capital d'image et de confiance, renvoie aux consommateurs une information compacte sur le contenu de l'offre et la recouvre d'un immatériel fort.

### ■ ***Imbriquer fortement les biens et les services pour offrir des « solutions globales »***

Un premier niveau d'intégration de prestations de services dans l'offre de biens de consommation réside dans la fourniture de services connexes traditionnels comme un service après-vente performant, une offre de financement... Cette dimension de l'imbrication biens/services est aujourd'hui largement engagée, et tend à s'étendre avec le développement de nouveaux supports (service consommateur, centre d'appels, hot line, courrier électronique...).

Mais, plus fondamentalement sans doute, les nouvelles tendances de la consommation remettent en question la pertinence même de la distinction entre biens et services. Dans une certaine mesure, tout est service. Pour s'en convaincre, il suffit de concevoir l'acquisition d'une chaîne haute-fidélité comme l'achat d'un certain nombre d'années d'écoute musicale à un niveau de qualité escompté, ou encore l'acquisition d'un téléviseur comme l'achat d'un moyen d'accès à des programmes. Dans ce cadre, la demande des ménages porte davantage sur la réponse à un besoin que sur le produit lui-même, qui n'est que le moyen de répondre à cette attente. Un bien industriel ne vaut donc que par les services qu'il procure.

La prise de conscience de cette réalité par les fournisseurs les amène de plus en plus souvent à abandonner la logique d'offre d'un produit (bien ou service) particulier au profit d'une logique d'offre de solutions globales aux besoins des clients. Cette évolution conduit à la généralisation de la « relation de service » entre fournisseur et consommateur, en lieu et place de la transaction marchande ordinaire (produit standard contre argent). Ce glissement affecte en particulier la manière de s'adresser au client (marketing relationnel) et revient naturellement à faire des besoins des clients le point de départ de la démarche de construction de l'offre (logique de « co-construction »). Au total, l'entreprise dispose des moyens de différencier son offre et de fidéliser ses clients.

Le souci d'apporter une solution à un problème de consommation peut conduire à l'offre de « bouquets », composés d'un ensemble plus ou moins large de biens et services complémentaires eu égard aux besoins des clients. Par exemple, les constructeurs automobiles s'écartent de plus en plus de la simple vente d'un véhicule pour proposer des « solutions complètes de mobilité » comportant la mise à disposition d'un véhicule (pas nécessairement en pleine propriété), d'un ensemble de services embarqués, d'une assurance, d'un contrat d'entretien...

### **Une offre de bouquets : exemple de l'électroménager**

Les bouquets offerts aux consommateurs et censés répondre à cette demande de solution existent déjà dans l'univers de l'électroménager sous des formes plus ou moins élaborées.

La forme la plus élémentaire consiste à coupler la vente d'un produit avec une offre de service après-vente. Ce bouquet est pour le moment entre les mains des distributeurs. Une forme sensiblement plus sophistiquée consiste à proposer une cuisine équipée. L'intégration du bouquet est ici assurée par le fabricant de cuisines. La livraison et la distribution du bouquet sont assurées par un réseau de cuisinistes indépendants.

Dans les deux formes précédentes, l'industriel n'est donc pas le concepteur ni l'intégrateur du bouquet. Malgré son poids économique, il n'a que le statut de fournisseur d'un composant du bouquet – certes essentiel – le matériel électroménager. Compte tenu de l'uniformisation technique des matériels (liée au processus de concentration et à l'externalisation de la production), l'industriel se positionne alors dans un environnement hautement concurrentiel.

Les NTI, et en particulier l'intégration d'Internet dans les appareils, peuvent permettre aux industriels de l'électroménager de se replacer au cœur d'un bouquet de services beaucoup plus élaboré et à forte valeur ajoutée. Le nouveau bouquet qui se dessine consistera à fournir à la fois les appareils, le service après-vente, mais aussi un ensemble de services et de conseils pour faciliter l'utilisation et la maintenance des appareils. Ce bouquet à haute valeur ajoutée doit conduire à une simplification et une amélioration significative de la gestion des tâches domestiques.

Voici quelques exemples des attentes qui pourraient être satisfaites grâce à l'introduction des technologies Internet dans l'univers des appareils électroménagers :

- réassort automatique du réfrigérateur pour éviter les produits manquants ;
- proposition automatique de menus en fonction des aliments présents dans le réfrigérateur et de critères diététiques ;
- consultation en ligne du contenu des réfrigérateur et congélateur pour pouvoir le compléter si besoin depuis son lieu de travail ;
- envoi de messages aux autres membres de la famille et notamment la proposition de menus ;
- conseils d'utilisation du petit électroménager pour la préparation des repas conseillés ;
- surveillance des dates limites de consommation pour limiter les pertes et réduire les risques sanitaires ;
- maintenance en ligne automatique des appareils pour éviter les pannes ;
- conseil en ligne pour le lavage de certains textiles...

Certains producteurs d'électroménager pourront alors glisser d'un statut de fabricant à celui de concepteur, d'intégrateur et de fournisseur d'un bouquet de services dédié aux tâches domestiques. La logique de solution impose aux fabricants de réintégrer capitalistiquement ou par le biais d'un réseau certifié les activités de service après-vente actuellement assurées en France par les distributeurs.

L'adoption d'une logique de bouquet de services nécessite également de réfléchir à la prise en charge du travail domestique proprement dit. Concrètement, l'intégrateur du bouquet peut se diversifier dans les services d'aide ménagère. C'est une voie d'intégration explorée actuellement par les lessiviers. Les fabricants d'électroménager disposent d'une crédibilité au moins égale aux lessiviers dans le domaine de la propreté, en tout cas suffisante pour s'interroger sur la pertinence de la maîtrise d'un tel service. L'intégration capitaliste n'est pas obligatoire. Un portail Internet proposant un ensemble d'adresses certifiées par l'industriel peut être suffisant.

Le passage d'une logique de produit à une logique de bouquet fait que le produit n'est plus alors qu'un des moyens permettant d'atteindre le marché et de toucher les consommateurs. Dans de nombreux cas, la mise à disposition d'un seul produit se révèle un moyen insuffisant pour satisfaire les attentes des consommateurs car le produit ne peut couvrir qu'une partie du besoin. Acquérir un appareil photographique, c'est aujourd'hui envisager la configuration d'un système d'enregistrement et de reproduction d'images qui peut prendre un nombre de configurations extrêmement élevé, de l'appareil jetable dit prêt-à-photographier à un système numérique intégrant un logiciel de retouche d'images et un système d'impression, en passant par le tirage d'épreuves – à domicile ou externalisé – de négatifs argentiques.

L'offre de bouquets complets simplifie l'acte de consommation. En une seule transaction, le consommateur obtient une réponse à un besoin. Le bouquet offre en outre des garanties de compatibilité entre ses composantes qui lui donne un avantage comparatif par rapport à l'auto-production du bouquet par le client. Cette compatibilité peut être d'ordre technique pour des solutions liées aux domaines des biens électroniques ou du bricolage (compatibilité technique des différents

éléments d'une chaîne haute-fidélité, d'un ordinateur et de ses périphériques, compatibilité entre matériaux, entre une machine et ses outils...) ou moins formelle pour d'autres types de biens (compatibilité esthétique de vêtements, de meubles ou de matériaux, compatibilité de l'immatériel auquel renvoie un groupe de produits...). Le souci de compatibilité entre les composantes du bouquet ne doit pas être confondu avec la standardisation de ce dernier. Les bouquets doivent pouvoir apporter une réponse personnalisée aux besoins de chaque consommateur. Ceci implique une certaine modularité dans la conception du bouquet permettant sa déclinaison en un grand nombre de variétés, voire sa confection sur mesure selon les désirs du client (à l'instar des bouquets de chaînes de télévision sur le câble).

La marque, de nouveau, joue un rôle majeur dans cette problématique d'offre de bouquets. Elle constitue tout d'abord une caution sur la compatibilité des éléments du bouquet. Elle permet d'étendre à chacun de ces éléments l'image et la réputation dont bénéficie la marque sur l'un d'entre eux. Elle envoie un signal symbolique aux clients qui les aide à percevoir le bouquet proposé comme étant apte à satisfaire la spécificité de leur besoin.

### ■ ***Intégrer la logique de distribution dans la conception technique des produits***

Envisager une solution différente pour chaque personne nécessite souvent de repenser la façon dont les produits vont être proposés au consommateur et acheminés jusqu'à lui.

En premier lieu, le choix d'un circuit de commercialisation plutôt qu'un autre participe à la construction de l'immatériel associé au produit. C'est notamment sur ce principe de contrôle de la gestion des actifs immatériels que repose l'existence de circuits de distribution sélective, comme dans la parfumerie. D'autres exemples traduisent l'impact du schéma de distribution d'un produit sur sa conception même. Des articles de papeterie, des meubles ou des articles de décoration destinés à être commercialisés par un circuit qui véhicule un immatériel de respect des valeurs écologiques devront intégrer cette dimension dès la phase de choix des matériaux et du packaging.

En second lieu, la diffusion des conceptions de produits à la frontière du sur mesure conduit souvent à décomposer l'acte de vente en plusieurs étapes (compréhension des attentes du consommateur, co-conception de la solution, transmission de l'information aux organes de production, réalisation effective, livraison, installation...). Cette conception élargie de la distribution qui intègre plusieurs étapes s'accompagne d'une augmentation des occasions de contact entre un consommateur et son fournisseur. La relation bi-personnelle qui en résulte devient nécessairement plus étroite et se traduit par un changement significatif dans la façon de s'adresser au consommateur.

C'est vraisemblablement dans ce cadre qu'il faut considérer la place d'Internet dans les contacts entre une firme et ses clients particuliers, soit un rôle extrêmement important avant (incitation du consommateur à déterminer au préalable l'appareil – au sein du modèle précis – qu'il souhaite acquérir) et après l'acte d'achat proprement dit (assistance en ligne...).

### ***Orientations pour les industriels : les moyens***

Pour les industriels, les évolutions décrites dans la partie consacrée aux attentes des consommateurs induisent une rupture significative dans les modes de fonctionnement et provoquent une redéfinition des différentes fonctions (R&D, production, commercial, marketing...). L'interprétation de ces changements consiste à considérer une franche rupture avec le modèle fordien qui repose largement sur une logique de produits. Le triptyque consommation de masse, distribution de masse et production de masse semble montrer ses limites dans de nombreuses filières, à l'initiative des consommateurs dont les attentes évoluent et deviennent plus difficiles à cerner.

### ■ **Établir une relation personnalisée avec le consommateur**

Le développement des attentes personnalisées des consommateurs justifie le fait que les entreprises développent davantage d'outils pour mieux les comprendre. Une première étape dans cette direction consiste à constituer un système d'observation de la demande ; les études et analyses disponibles sur ces sujets se sont largement multipliées. Toutefois, la connaissance généraliste des tendances de la consommation apparaît largement insuffisante lorsqu'il s'agit pour une entreprise de connaître en profondeur ses propres consommateurs dans le but de construire avec chacun d'entre eux une relation étroite et personnalisée.

Pour y parvenir, les entreprises développent des systèmes élaborés de dialogue avec leurs clients (système de fidélisation, centre d'appels...) grâce auxquels elles disposent de remontées d'informations extrêmement précieuses et précises tant en amont qu'en aval des achats.

La maîtrise de l'information sur les consommateurs et l'amélioration de la connaissance de leurs attentes passent également par le développement des systèmes de traitement et d'analyse de données (*data-mining, data-warehouse...*) en complément de connaissances plus qualitatives permettant une exploitation performante de ces données.

On comprend là aussi tout l'enjeu des nouvelles technologies qui accroissent considérablement les possibilités et la richesse des contacts entre les consommateurs et l'entreprise. Le succès dans les services marketing des formules *One-to-One* en constitue une autre manifestation.

### ■ **Organiser la production du « sur-mesure de masse »**

Le développement de la production en "sur-mesure de masse" comporte des enjeux industriels considérables. Les entreprises vont en effet devoir développer une offre personnalisée pour chacun de leurs clients sans générer de dérive des coûts de production prohibitive. En gros, il va s'agir de produire du sur-mesure dans des conditions tarifaires proches de celles du modèle de masse.

La modularité des processus de production devrait s'imposer progressivement dans l'ensemble des secteurs industriels de biens de consommation. Les machines à commande numérique autorisaient la déclinaison individuelle de la production ; la modularité nécessite le recours aux équipements programmables intégrés qui correspondent à un système où les machines sont reliées entre elles.

Répondre à la personnalisation de la consommation implique pour les producteurs de s'adresser directement à une personne, unique par essence, et de calibrer une offre spécifique en fonction de ses attentes. C'est une des justifications évoquées plus haut à l'imbrication croissante des services et des produits. L'adoption d'un schéma de production personnalisée intégrant une dimension service significative a pour conséquence de limiter la pression sur les prix qui affecte les produits standardisés, pression renforcée par la transparence qui découle de la diffusion des technologies de l'information et du développement des outils et des logiciels de recherche et de comparaison de prix. Au-delà de sa capacité à répondre aux attentes individualisées des consommateurs, cette organisation offre donc une possibilité de modulation tarifaire en fonction des solutions escomptées par chaque consommateur.

### ■ **Répondre à la versatilité croissante de la demande ou les trois niveaux de flexibilité**

La versatilité de la demande progresse dans les dimensions quantitative et qualitative. Le rythme de diffusion des innovations technologiques s'accélère, les retournements conjoncturels de certains marchés deviennent plus imprévisibles en raison notamment de la perméabilité croissante des dépenses des ménages entre différentes fonctions de consommation. Par ailleurs, l'augmentation du poids de la composante symbolique dans les choix de consommation se traduit par des réorientations rapides des achats au bénéfice ou au détriment des produits de certains fabricants.

Dans ce contexte, les industriels sont contraints à développer des modes d'organisation à forte capacité de flexibilité. Celle-ci doit s'établir à plusieurs niveaux.

En premier lieu, la versatilité de la demande appelle une grande *flexibilité logistique*. Face à une demande susceptible de réorientation rapide, en quantité et en qualité, les stocks risquent de se transformer en invendus. Il est donc essentiel de parvenir à réduire leur volume au plus strict minimum par une gestion efficace de la chaîne logistique, ainsi que par une réforme des principes d'organisation de la production dans une optique de « flux tirés » (production à la demande).

En deuxième lieu, la versatilité de la demande réclame la *flexibilité des processus de production*. Cette flexibilité productive doit permettre aux fabricants de changer rapidement de modèles et d'adapter en permanence les quantités produites aux commandes. Ces deux aspects de flexibilité ont été d'ores et déjà largement intégrés par une large part des producteurs, ce dont témoigne le recul du degré d'intégration des entreprises industrielles, l'usage croissant des équipements programmables flexibles et la diffusion de la pratique de la production en juste à temps.

**Répondre au zapping de la consommation : réactivité et flexibilité (exemple de la chaussure)**

Plus d'une centaine d'opérations sont nécessaires pour fabriquer une chaussure. Les trois quarts des entreprises fonctionnent sur le modèle de petites séries, mais doivent en même temps proposer de façon constante des articles à prix compétitifs. Or, la versatilité de la consommation nécessite des modes d'organisation permettant une meilleure réactivité et un raccourcissement des délais de fabrication. Les fabricants ont déjà opéré une réorganisation très forte. 87 % des entreprises de plus de 50 salariés se sont réorganisées afin de réduire les délais de livraison et 83 % pour accroître la qualité.

La *flexibilité d'initiative* ou stratégique – troisième niveau de flexibilité encore largement à développer – consiste dans la capacité des firmes à se ménager la possibilité de se redéployer et de bifurquer vers des activités plus attractives, en réponse à l'incertitude qui caractérise le contenu de la demande et l'évolution du champ concurrentiel et technologique. Cette flexibilité d'initiative peut être obtenue par le recours massif à l'externalisation (logique productive "lean") : l'entreprise se recentre sur une fonction d'ensemblier, d'animateur d'un réseau d'entreprises « partenaires » ; l'organisation en réseau se révèle effectivement plus malléable, plus facile à reconfigurer rapidement que l'organisation intégrée. Le développement d'une forte capacité d'apprentissage est une autre voie d'amélioration de la flexibilité d'initiative, conférant une plus grande plasticité de la base de compétences de l'entreprise. Les techniques modernes de « *knowledge management* » peuvent favoriser la gestion d'une base de compétences élargie, étendant le champ des possibles lorsque l'entreprise ressent le besoin de se redéployer.

■ **Développer l'intelligence économique**

La réactivité de l'entreprise aux évolutions de la demande et des marchés repose pour une grande part sur sa capacité à capter rapidement l'information pertinente sur son environnement (marché, concurrence, technologie...). Proposer des innovations qui connaîtront le succès ne saurait se limiter à une connaissance approfondie de la dimension technologique. Dans des filières tirées par la demande, l'analyse du marché est un préalable obligé à tout projet stratégique. C'est dans cette perspective qu'il convient de resituer le développement récent de la pratique de l'intelligence économique dans les entreprises. Une enquête réalisée par le Centre d'étude et de prospective stratégique et par le cabinet Deloitte & Touche en 1998 auprès d'un échantillon d'entreprises françaises débouchait sur le constat que plus d'un répondant sur deux avait mis en place un dispositif d'intelligence économique. Parmi les 46 % d'entreprises ne disposant pas d'un dispositif d'intelligence économique, 76 % s'accordaient à reconnaître que leur entreprise gagnerait à implanter un tel dispositif.

La démarche d'intelligence économique ne se limite pas à la mise en place d'un dispositif de veille. Elle consiste également à s'assurer des conditions d'une bonne diffusion interne des informations pertinentes. En outre, l'information ne produit pas automatiquement de la connaissance. La transformation de l'information en connaissance implique la mobilisation de capacités à interpréter, à donner du sens à partir de cartes cognitives construites par apprentissage... Pour que l'ouverture de l'entreprise à l'information soit en mesure d'apporter un réel soutien à la compétitivité, elle doit s'accompagner de la mise en œuvre de modes d'organisation internes favorables à l'apprentissage individuel et collectif, capables de faire de l'entreprise une entreprise « apprenante ».

### ■ **Développer la capacité d'innovation pour devenir une entreprise « apprenante »**

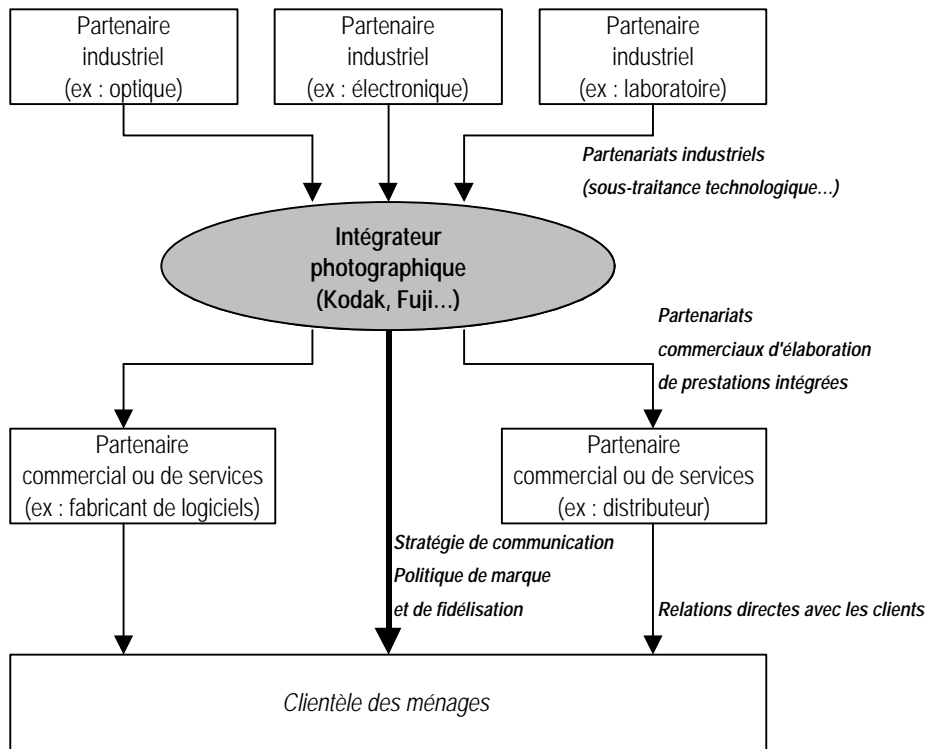
L'innovation devient ainsi de plus en plus un processus collectif au sein de l'entreprise. Le développement de la capacité d'innovation passe par de multiples aspects organisationnels visant à en faire une entreprise apprenante : élévation du niveau de qualification de la main-d'œuvre, réduction des lignes hiérarchiques, organisations structurellement plus souples grâce notamment à la décentralisation partielle de la prise de décision... Certaines grandes entreprises font désormais du « *knowledge management* » l'un des axes majeurs de leur compétitivité. L'amélioration de la capacité d'innovation nécessite aussi un décloisonnement de l'effort d'innovation qui doit largement dépasser les équipes de R&D pour irradier l'ensemble des services de l'entreprise dans un schéma d'ingénierie concourante.

Mettre en place ce type d'organisation dans une entreprise nécessite également de redéfinir le contour de l'activité de la firme sur la base des compétences qu'elle réunit. Dans un contexte de course technologique, la concentration des ressources de l'entreprise sur un nombre limité de blocs de savoir homogènes apparaît de plus en plus comme une condition pour pouvoir prétendre se situer en permanence sur la frontière des connaissances, voire pour espérer contribuer à en repousser les limites. Les entreprises sont donc incitées à opérer une « spécialisation cognitive » qui peut les amener à offrir des produits en apparence hétérogènes, faisant appel à des processus de production différents, vendus sur des marchés cloisonnés, mais qui réclament à un moment ou à un autre de leur production les mêmes types de compétences. Ces stratégies de spécialisation cognitive peuvent conduire les entreprises à externaliser l'ensemble des opérations qui ne relèvent pas de leurs compétences fondamentales : opérations banalisées ne présentant pas d'enjeu stratégique (qui pourront, dans certaines situations, être délocalisées), opérations reposant sur des compétences mal maîtrisées par l'entreprise.

### ■ **Participer à des réseaux pour innover**

L'entreprise innovante doit s'ouvrir à toutes formes d'apports extérieurs. Le resserrement des liens avec les clients (distributeurs, « confectionneurs de bouquets ») et les fournisseurs peut constituer un puissant levier de renforcement de la capacité à créer de nouveaux produits ou procédés. Le processus d'innovation peut également être alimenté par des coopérations avec des centres de recherche publics ou privés, des universités, des entreprises concurrentes ou travaillant sur d'autres marchés mais partageant certaines préoccupations technologiques... Cette ouverture est particulièrement importante pour ce qui concerne les petites entreprises. Ces dernières ont rarement les moyens de mener en interne une activité de R&D formelle significative. Les apports extérieurs sont alors des inputs critiques de la capacité d'innovation.

### La nature des relations partenariales dans l'industrie de la photographie



(Source : CRÉDOC)

Les entreprises participant au réseau productif se doivent d'être des spécialistes incontournables de leur domaine de spécialisation, et un des volets de leur stratégie consiste à maintenir l'avance technologique dont elles disposent. Dans le secteur photographique, ce mode d'organisation affecte autant la conception et la fabrication des produits (partenaires industriels spécialistes des composants physiques des appareils) que l'élaboration de l'offre à destination de la clientèle finale (prestataires de services ou concepteurs de produits complémentaires). Lexmark, fabricant d'imprimantes, et Adobe, concepteur du logiciel de retouche d'images Photoshop, sont actuellement des partenaires importants de l'offre Kodak en attendant les retombées du nouveau partenariat avec Hewlett-Packard. Dans l'offre de Fuji, un partenariat est établi avec Microsoft et son logiciel « Picture It ! ».

La participation à des réseaux peut être recherchée afin de développer les performances de l'entreprise sur ses compétences de base (accélération de l'apprentissage). Elle peut aussi viser l'accès à des compétences complémentaires. Le mouvement de spécialisation cognitive fait que, souvent, les entreprises ne maîtrisent pas l'ensemble des compétences nécessaires à la production du produit final, rendant nécessaire la coopération avec des partenaires disposant des compétences complémentaires. Ce cas de figure est particulièrement probable lorsque l'entreprise est engagée dans une offre de bouquets dont les composantes relèvent souvent de technologies hétérogènes. Les relations entre les entreprises dépassent alors très largement la simple transaction marchande pour impliquer la construction, dans la durée, des conditions de l'intégration organique des contributions de chaque membre du réseau, et l'évolution de concert de leurs bases de compétences.

### *Transcription des exigences des distributeurs dans l'offre des fabricants*

#### ■ **La question cruciale de l'accès aux linéaires**

Compte tenu du degré de couverture du territoire par les grandes enseignes commerciales, les opportunités d'ouvertures de nouveaux points de vente se raréfient. A ces causes économiques se superpose un durcissement des contraintes réglementaires qui provoque une inflexion dans la croissance des linéaires.

La concurrence pour le référencement devient plus âpre et – les linéaires n'étant pas extensibles – les distributeurs tendent à limiter le nombre de fournisseurs pour chaque produit sans pour autant limiter l'étendue de la gamme proposée. La rationalisation de l'assortiment conduit, dans un schéma qui se généralise, les distributeurs à limiter leurs offres aux toutes premières marques nationales, à un produit proposé sous marque de distributeur et à un produit premier prix.

Cette évolution affecte de façon non homogène les différentes familles de produits. On peut imaginer que le référencement optimal conduise à admettre davantage de marques différentes pour certains produits à forte rotation et à forte capacité de différenciation (certains vêtements, par exemple, dans la distribution d'articles de sport) mais qu'il soit limité à la MDD pour des produits fortement banalisés (les vis dans la distribution de bricolage).

Cette évolution des relations entre industriels et distributeurs – souvent cruellement ressentie par les premiers – doit conduire les fabricants à s'interroger sur les options stratégiques qu'ils doivent retenir en fonction des domaines de compétences qu'ils maîtrisent. C'est la valorisation de ces compétences (capacité à promouvoir une marque, compétence technologique pointue...) qui pourra alors constituer la contribution des producteurs de biens à la création de la chaîne de valeur au sein de la filière. Ce positionnement stratégique déterminera le pouvoir de négociation et la position que pourra adopter l'industriel à l'égard des distributeurs.

#### ■ **Les exigences logistiques**

Les distributeurs cherchent à exploiter tous les gisements d'économies sur les coûts de distribution qui ne sont pas directement créateurs de valeur pour leurs clients. Les coûts logistiques sont les premiers visés, d'autant que les nouvelles stratégies dans la distribution (élargissement et/ou approfondissement des gammes, renouvellement rapide des assortiments...) font jouer un rôle de plus en plus important aux considérations logistiques. En outre, dans un contexte de pénurie d'espace commercial, la rationalisation de la logistique apparaît comme un moyen d'accroître la surface de vente en rognant sur les réserves. Enfin, on sait d'ores et déjà que la gestion de la chaîne logistique sera au cœur de la compétitivité des distributeurs sur Internet. La pression exercée par les distributeurs sur leurs fournisseurs en matière de rationalisation de la logistique est donc croissante (capacité à livrer en flux tendus, voire à pratiquer la gestion partagée des approvisionnements) et constitue, aux côtés des traditionnels critères de prix et de délais de paiement, un critère de sélection de plus en plus important.

#### ■ **Les exigences commerciales**

Les efforts consentis par les distributeurs afin de répondre le plus précisément possible aux besoins et attentes de leurs clients les conduisent à formuler de nouvelles exigences auprès de leurs fournisseurs. Ces derniers doivent être en mesure de faire profiter leurs clients distributeurs de leur connaissance des comportements de consommation sur les produits vendus. Ils doivent également se montrer capables d'ajuster leur offre et leur politique promotionnelle à la spécificité de la stratégie commerciale de chacun de leurs clients-distributeurs. Ils sont également de plus en plus sollicités pour entrer dans une démarche de "co-innovation" avec les distributeurs.



### ***Le distributeur, coproducteur de l'innovation – exemple du bricolage***

De plus en plus, le distributeur de bricolage sera amené à jouer un rôle de coproducteur de l'innovation. Les industriels du secteur en sont d'ailleurs largement convaincus. 81 % des industriels interrogés dans le cadre de l'étude DiaMart - Unibal sont d'accord pour dire que l'innovation passera de plus en plus par une coopération entre les fournisseurs et les distributeurs. A l'avenir, les distributeurs vont de plus en plus chercher à se différencier. Or, les innovations exclusives sont amenées à jouer un rôle déterminant dans les nouvelles stratégies de différenciation.

Cette coopération entre industriels et distributeurs va se traduire par un nouveau partage des rôles entre les deux types d'intervenants. Le distributeur définira le besoin et précisera les attentes des consommateurs. En réponse, l'industriel devra être en mesure de proposer une innovation (solution technique, packaging, design...).

La coopération pourra prendre deux formes essentielles :

- le développement de produits exclusifs cosignés par un industriel et un fabricant ;
- la fourniture sous MDD de produits innovants.

### ***Orientations pour les industriels : les moyens***

Il n'existe pas pour les industriels une stratégie unique de réponse à la concentration croissante de la distribution et à la redéfinition de la fonction des distributeurs dans le système économique. L'attitude à adopter dépend fortement de la taille de l'entreprise, de sa capacité à soutenir des marques fortes, et de la performance de ses compétences technologiques. Dans certains cas extrêmes, l'industriel peut envisager d'intégrer la distribution (le commerce électronique peut lui offrir de nouvelles opportunités en la matière). Dans la majorité des cas, il conviendra davantage de rechercher la mise en œuvre d'un véritable partenariat avec les distributeurs. Nous distinguerons trois grandes voies stratégiques ouvertes aux industriels en réponse aux transformations du monde du commerce.

#### **■ L'orientation « marché » ou la stratégie de marque**

Les producteurs de grandes marques continuent incontestablement d'être la catégorie de producteurs la mieux armée dans ce bras de fer avec la distribution. La plupart des distributeurs, même parmi les plus engagés dans des politiques de marques propres, ressentent toujours le besoin d'assurer l'accès de leurs clients aux grandes marques, à leur image, à leur qualité, à leur caractère innovant. Des relations partenariales sont en train de se tisser entre les fournisseurs de grandes marques et les grands distributeurs. L'évolution du métier de distributeur, qui s'accompagne d'une connaissance de plus en plus fine du marché et du type de prestations attendu par les clients de l'enseigne, d'une compétence de plus en plus pointue dans le domaine du merchandising, de la politique promotionnelle et, plus généralement, des techniques de vente, permet aux distributeurs de s'affirmer comme de véritables prestataires de services à l'égard de leurs clients-fournisseurs. Cette prestation de services est polymorphe : remontée d'informations sur le contenu de la demande ; offre d'un portefeuille diversifié de formules de points de vente, chaque formule ciblant une catégorie particulière de clients ou d'occasions d'achat, qui permet au distributeur d'assurer la commercialisation optimale des produits eu égard au type de clientèle visé ; optimisation du merchandising dans le point de vente (notamment en termes de catégorie de rattachement) ; soutien à l'immatériel de la marque par un cadre de vente adapté, par l'intervention d'un personnel de vente... ; montage d'opérations promotionnelles ; contribution à la réduction des coûts logistiques ; participation à la démarche d'innovation (remontée d'informations, tests...)... Ces prestations de services, qui apporteront une contribution de plus en plus décisive aux résultats des industriels au fur et à mesure que les distributeurs fonderont leur métier sur des compétences distinctives, ont bien sûr un prix... De leur côté, les fournisseurs peuvent valoriser leur connaissance des comportements des consommateurs vis-à-vis des familles de produits traitées et s'affirmer comme des partenaires efficaces des distributeurs pour l'optimisation des assortiments, des promotions et, plus généralement, en aidant les distributeurs dans leurs stratégies de différenciation et de rationalisation. La plupart des grands fournisseurs ont déjà revu leur organisation interne, délaissant leurs directions par marque au profit de directions par enseigne et par catégorie (*trade marketing*).

Le pouvoir de négociation croissant dont bénéficie la grande distribution (qui sortira encore renforcé du processus en cours de globalisation des achats) peut constituer une incitation pour les fournisseurs de grandes marques à tenter d'intégrer la

distribution. Cette pratique est déjà répandue dans l'habillement. Elle pourrait trouver un effet d'accélérateur dans le développement du commerce électronique. Cette stratégie d'intégration de la distribution n'est sérieusement envisageable que pour les industriels dont l'offre est suffisamment large pour pouvoir apporter une réponse globale à une fonction de consommation. Les "confectionneurs de bouquets" qui, sous le couvert d'une marque forte, offrent aux consommateurs une large palette de biens et services complémentaires, paraissent à la fois particulièrement en phase avec les nouvelles tendances de la consommation et en position de force vis-à-vis de la distribution.

#### ■ **L'orientation « technologie » ou la stratégie produit**

La deuxième voie stratégique concerne plus particulièrement les entreprises de taille moyenne à grande bénéficiant de compétences spécifiques leur permettant de mettre en avant une offre différenciée sur un segment plus ou moins étroit du marché. Nous pouvons ranger dans cette catégorie, dans l'alimentaire, les producteurs d'AOC ou de spécialités haut de gamme ; dans le non-alimentaire, ce positionnement peut être fondé sur une image très forte auprès d'un segment spécifique de consommateurs, ou sur un avantage technologique reconnu. On retrouve ce type de positionnement par exemple sur les marchés des articles de sport ou du bricolage. La position de force dont bénéficient les entreprises sur leur niche leur facilite l'accès aux rayons des distributeurs. Elles souffrent cependant souvent d'un rapport de force défavorable et de la tendance au resserrement de la composition des linéaires. L'image dont bénéficient les produits de ces entreprises peut leur permettre d'envisager l'intégration de la distribution (Guy Degrenne dans les arts de la table, Harmonia Mundi dans le disque). Elles trouvent là un moyen de mettre en avant la totalité de leur offre, de contrôler les conditions de commercialisation (qui peuvent constituer un aspect important de la composante immatérielle de leur offre) et de bénéficier d'un point d'observation privilégié des tendances du marché.

#### ■ **La troisième voie : abandonner la gestion des actifs immatériels**

La troisième voie concerne les producteurs de produits de marque de "second rang", qui ne se placent sur les marchés qu'en position d'outsiders face aux grandes marques nationales. Ces producteurs sont les premières victimes du resserrement de l'offre de la grande distribution sur, d'un côté, les grandes marques leaders sur leur marché, et de l'autre, leur MDD. Il leur est de plus en plus difficile de conserver leur place sur des linéaires de plus en plus disputés. Les distributeurs ne courent pas un grand risque d'évasion de leur clientèle en cas d'élimination de ces produits. Le pouvoir de négociation des fournisseurs est alors très défavorable et l'accès aux linéaires se monnaie au prix fort, au point quelquefois de remettre en cause l'équilibre financier de l'industriel et sa capacité à mobiliser les moyens nécessaires à la promotion de sa marque et, en amont, le niveau de qualité des produits ou leur caractère innovant nécessaires à la différenciation de la marque.

Pour ce type de fournisseurs, la situation actuelle relève de l'équilibre instable et, pour beaucoup, la pérennité de l'entreprise consiste soit à se donner les moyens de s'affirmer parmi les leaders de leur marché (ce qui, étant donné l'ampleur des moyens nécessaires, est réservé à de grandes entreprises), soit à se résigner à abandonner les fonctions marketing à la distribution. Cette troisième voie comporte une option basse et une option haute.

##### ➤ *L'option basse : la sous-traitance technique*

L'activité de ces producteurs est concentrée sur les seuls aspects industriels. Ils produisent soit des MDD en sous-traitance pour les distributeurs, soit des gammes de produits premiers prix dont la marque, inconnue du grand public, n'est l'objet d'aucun effort de promotion, n'émet aucun signal de qualité et n'est porteuse d'aucune valeur immatérielle. Ces entreprises peuvent également fonder leur activité sur les politiques d'externalisation menées par les industriels producteurs de grandes marques.

Certaines entreprises ont enregistré de très belles trajectoires en s'inscrivant de manière offensive dans cette troisième catégorie de fournisseurs. On cite souvent le fabricant de chocolat Cantalou ou le spécialiste des produits laitiers Senoble qui ont réussi à s'affirmer parmi les poids lourds de leur secteur tout en étant quasiment inconnus du grand public.

La position de ce type de fournisseurs à l'égard de la grande distribution est très inégale. Elle dépend fondamentalement de la capacité du fournisseur à mettre en avant des avantages exclusifs en termes de productivité, de qualité, de flexibilité, ou

de capacité innovatrice. Les producteurs dépourvus de tels éléments de différenciation, et donc facilement interchangeables par les distributeurs, se trouvent cantonnés dans le rôle de simples exécutants, en position de quasi-intégration vis-à-vis des distributeurs qui les font travailler. Leur apport principal est d'éviter au distributeur d'avoir à s'engager dans la gestion directe de la production et dans la propriété de l'outil, qui comporterait pour lui l'inconvénient d'une excessive rigidité entravant sa capacité de redéploiement. Ainsi, le fournisseur qui n'a que son outil industriel à mettre au service du distributeur se trouve perpétuellement menacé de ne pas voir son contrat renouvelé, au profit d'un autre sous-traitant plus productif, plus réactif, prêt à se contenter de profits plus modestes encore, que le distributeur aura peut-être déniché à l'autre bout de la planète.

➤ *L'option haute : le partenariat élaboré*

Le statut de producteur de MDD peut cependant se révéler pertinent et rentable lorsque le producteur est capable de se hisser au statut de partenaire du distributeur en lui apportant une contribution importante à sa stratégie de création de valeur ajoutée commerciale. Au-delà de l'outil de production, ce que l'industriel peut apporter de plus précieux au distributeur est une forte capacité d'innovation permettant de suivre ensemble un processus de co-innovation devant aboutir à la mise sur le marché de produits exclusifs et innovants, se démarquant de ceux des grandes marques. La mise en avant d'une forte capacité d'innovation renforce la position de l'industriel lors des négociations en lui conférant des éléments de différenciation par rapport à ses concurrents. L'engagement dans une démarche partenariale avec le distributeur mène à la construction d'une "rente relationnelle", c'est-à-dire à l'apprentissage des besoins et des contraintes des deux parties, à l'élaboration d'une compréhension mutuelle et de codes de conduite, à la construction progressive d'une relation de confiance..., autant d'éléments qui incitent les deux contractants à inscrire la relation dans la durée, sur la base d'un partage équitable des bénéfices qui en découlent. L'entreprise industrielle qui aura su faire reconnaître sa maîtrise de compétences pointues aura également vocation à occuper le statut de partenaire au sein des réseaux animés par les industriels confectionneurs de bouquets.