

La grande marque doit retrouver sa mission : être attractive en termes de prix et performante. Pour autant, sa marge de manœuvre dépend de la flexibilité de son modèle économique mais aussi de son aptitude à créer de vraies innovations.

# AU CŒUR du marché ?

Eclairages avec Olivier Gérardon de Véra, IRI France et Jean-Noël Kapferer, professeur à HEC.

Être accessible, c'est, selon *Le Robert*, être "atteignable, abordable". Au dire de certains, des marques de fabricants seraient moins abordables car elles auraient quitté le cœur de marché laissant glisser leurs prix et élargissant ainsi le chemin des linéaires aux marques de distributeurs et aux premiers prix. Faux, répond Olivier Gérardon de Vera : "Aucune marque ne s'exclue volontairement du cœur de

marché". Au reste, qu'entend-t-on par "cœur de marché" ? Selon Olivier Gérardon de Vera, "un cœur de marché existe quand il y a continuité et non dispersion des prix comme parfois sur des unités de besoins où on observe des positions de marques dominantes comme Coca-Cola ou Nutella où à côté de celle-ci n'apparaît qu'une MDD et/ou un premier prix." S'il existe différents types de cœur de marché "en fonction de l'usage des pro-



## Aujourd'hui, en volume, MDD, premiers prix et maxidiscomptes représentent environ la moitié des achats de PGC et seulement deux bastions sont encore aux mains des marques : la teinture textile et les produits pour permanente.

duits offerts", tous les marchés ont "un cœur de marché, une partie tirée vers le bas, et une autre vers le haut". Cette approche "statistique" se double d'une définition plus "marketing/merchandising" à savoir, selon Jean-Noël Kapferer, que le cœur de marché est "le produit standard qui correspond à une segmentation entrée-milieu-haut définie par la grande distribution". L'abandonner, c'est, prévient, Jean-Noël Kapferer, "quitter le cœur des gens, la proximité de la vie quotidienne".

### En être ou pas

Face à la complexité croissante de l'offre, le consommateur demeure perplexe. D'autant que, confronté à des nouveaux postes budgétaires (internet, mobile, jeux vidéos..) et à l'augmentation des dépenses contraintes (logement, transport), il doit arbitrer ses dépenses de consommation et, de fait, par ses choix, exclure telle marque du cœur de marché selon son positionnement prix. Selon Olivier Gérardon de Vera, il existe plusieurs façons de sortir du cœur de marché : "par l'innovation, souvent perçue comme un gadget, qui rend la marque plus chère que le prix moyen du marché (comme Essensis de Danone par exemple), ou quand le prix de la demande (prix moyen d'achat d'un produit) est par trop décalé avec celui de l'offre (prix proposé par l'industriel). Si le premier est trop inférieur au second, le consommateur va orienter son achat vers un produit moins cher, celui de la marque distributeur, avec, pour conséquence, la

sortie du cœur de marché du produit plus cher." Au reste, Olivier Gérardon de Vera fait observer que les MDD sont perçues "comme plus homogènes en qualité d'une enseigne à l'autre et que les écarts de qualité d'une catégorie à l'autre ont été réduits". Dès lors, pourquoi hésiter quand la prime de marque ne justifie plus, ou moins, le différentiel de prix ? Aujourd'hui, en volume, MDD, premiers prix et maxidiscomptes représentent environ la moitié des achats de PGC et seulement deux bastions sont encore aux mains des marques : la teinture textile et les produits pour permanente.

Ajoutons les effets pervers de la loi Galland (accord de gamme, lancement de nouveaux produits, course en avant de l'assortiment...), l'arrivée du maxidiscompte et des marques économiques et l'on mesurera mieux les nombreuses causes de l'éviction possible ou réelle du cœur de marché de certaines marques. Pour sa part, Jean-Noël Kapferer met en avant le "modèle économique" de l'entreprise pour expliquer son aptitude à s'adapter à la demande : "viscosité d'un côté, fluidité de l'autre...". Conforama n'a pas le même modèle économique qu'Ikea, "le premier souffre quand le second surfe sur la crise", résume-t-il. Même explication avec les MDD : "elles sont dotées d'un modèle économique différent de celui des grandes marques." Ces mêmes grandes marques qui, pour beaucoup d'entre-elles "ne sont plus des marques de grande consommation, même si, sur le long terme, les marchés de masse ont été créés par elles". Les grandes

marques ont abandonné "le bas de marché et sont maintenant à égalité avec les MDD sur le cœur de marché", constate Jean-Noël Kapferer. Elles ne représentent plus que 26,5 % du marché du jambon en libre service, 34 % du marché des pâtes, 28 % des légumes en conserve, 22 % des jus de fruits... "Les grandes marques ne peuvent pas proposer des produits à bas coût avec des coûts industriels inchangés." Conséquence pour les consommateurs : "ces derniers s'interrogent sur la pertinence d'acheter, tous les jours, ce qu'il a de meilleur sur le marché". Jean-Noël



Kapferer rejoint Olivier Gérardon de Véra quand il souligne que "tout consommateur acquis aux marques distributeurs se regagne difficilement surtout quand il constate que la différence de qualité entre les MDD et les grandes marques est faible."

### Le marché au cœur

Quel avenir pour la marque de fabricant ? Moins pessimiste, Olivier Gérardon de Vera souligne qu'elles ont encore leur place "dans certaines unités de besoin où les MDD sont inexistantes", même si "l'arbitrage des consommateurs face à la contrainte du pouvoir d'achat s'exerce par une baisse de la consommation des produits de marque ou une économie d'usage comme les poudres de lavage, les shampoings, la confiserie, l'eau minérale. Ici, ce n'est pas le cœur de marché qui évolue mais la catégorie".

En outre, à trop vouloir réduire leur offre aux seules MDD, certaines enseignes finissent par être "boudées par les consommateurs qui veulent pouvoir exercer leur liberté d'arbitrage par le choix." Pour autant, Olivier Gérardon de Véra prévient les industriels "de ne pas attendre des distributeurs qu'ils leur rendent gratuitement la place qu'ils ont abandonnée". Aussi l'avenir est aux marques qui, par de vraies innovations, "privilégieront les attentes nouvelles, écologiques, environnementales et économiques des consommateurs", annonce Olivier Gérardon de Véra. "La marque est incontournable quand elle est source d'invention", confirme Jean-Noël Kapferer. Un juste retour à l'essence même de la marque de grande consommation qui, dès l'origine, a toujours fondé son accessibilité sur l'amélioration de la qualité de vie des consommateurs. ■

## Semaine de la publicité

### La créativité peut-elle sauver le monde ?

**V**aste question ! Du moins peut-elle sauver la mémoire de l'entreprise, son patrimoine de marques, comme l'attestent les expériences, celles de Citroën ou Nestlé, dans le domaine du digital asset management, montrées lors du débat organisé par AACC Production Publicitaire sur le thème "La créativité dans la production publicitaire : innover pour plus d'efficacité". Ou comment la révolution numérique a conduit les agences de production publicitaire à industrialiser les processus de communication pour plus d'efficacité et de résultats ?

"L'émergence des plates-formes d'édition publicitaire au début des années 2000 correspondait à une attente forte des annonceurs désirant se tourner vers des acteurs clairement identifiés par rapport aux agences de communication dites globales", rappelle Didier Le Bagousse, président de la délégation production publicitaire. Le domaine de l'édition et de la chaîne graphique a changé, porté par la digitalisation de tous les métiers, la mondialisation des enjeux et des marques : on parle donc aujourd'hui de plates-formes de production publicitaire (édition, web, postproduction

vidéo...), capables d'accompagner leurs clients sur des problématiques plus larges et plus stratégiques. Le métier est passé de l'exécution graphique à la production globale et au conseil. "Quand Peugeot lance sa nouvelle signature de marque, il le fait dans le cadre d'un dispositif mondial où toutes les disciplines sont concernées, le cross-média est devenu une réalité." Même problématique au sein du département éditions internationales chez Citroën qui édite des catalogues publicitaires dans 25 pays et 28 langues, des dvd, et des images pour le monde entier. "Dans le cadre d'une plus grande efficacité, un hub publisher ou plate-forme éditoriale mondiale a été créé par HPS en 2006 qui permet de donner, dans les pays où Citroën est présent, une vision globale des dossiers, une plus grande fluidité, une simplification pour gérer les historiques et une qualité du service", souligne Sylvie Girod. L'outil a été amorti dès sa première année d'utilisation ! Demain ? La réalité augmentée, et une vidéo inprint ou mini écran inséré dans un journal ? Quand le numérique vient défendre et valoriser le patrimoine des marques... ■

Jean Watin-Augouard