

# Et si la part de marché n'était qu'un mythe ?

Chassés croisés. Trouvera-t-on bientôt plus de marques nationales dans les allées des hard discounters que dans celles des hypermarchés qui se «réservent» leurs linéaires ? Les marques nationales s'épuisent à maintenir leurs volumes. De part et d'autre, la priorité est à la part de marché, mais pour quel profit ?

**A** l'origine, ce n'était qu'un simple outil destiné à alimenter un tableau de bord. Un outil de gestion analytique qui suppléait parfois aux carences d'information en interne sur leur univers concurrentiel. De la cuisine marketing. Au fil du temps, la part de marché est devenue l'indice de performance qui permettait au jeune chef de produit de gagner quelques galons pour pouvoir gérer une marque «majeure». Puis celui du chef de groupe pour passer directeur de marketing ; puis celui du directeur de marketing pour passer VP... et ainsi de suite. Pour les forces de vente, c'était - c'est toujours - le meilleur des arguments commerciaux, le sésame des linéaires. Aujourd'hui, la part de marché est devenue le baromètre du CAC 40. Au moindre battement de cil, c'est l'action qui dégringole. C'est aussi la légitimité du patron d'un groupe de distributeurs indépendants qui pourrait être remise en cause. Faire progresser sa part de marché, à tout prix.

En janvier dernier deux chercheurs américains, J.Scott Armstrong et Kesten C. Green, ont publié, en janvier 2007 dans *l'International Journal of Business*, un texte intitulé «*Competitor-oriented objectives : the myth of market share*». A leurs yeux, elle est nuisible à la profitabilité de l'entreprise.

Ils constatent que les managers ont une «*inclination naturelle*» à vouloir battre leurs concurrents, l'outil de mesure de leur capa-

cité étant la part de marché. Ils sont convaincus que le business n'est «*qu'un champ de bataille*» dont la seule issue est de faire plier l'ennemi.

Dès les années cinquante, d'autres chercheurs avant eux s'étaient inquiétés du fait que cette course à la part de marché était enseignée dans les écoles de commerce comme l'objectif primaire du marketing, bien avant la recherche de la profitabilité. Depuis quarante ans, la plupart des ouvrages marketing destinés aux étudiants répètent à l'envi que le gain de part de marché booste la profitabilité. Qu'il faut atteindre la taille critique et que si l'on n'est pas premier ou deuxième d'un marché, autant jeter l'éponge. Ils citent Porter qui, en 1979, affirmait que les fournisseurs, et même les consommateurs étaient eux aussi des concurrents !

Et les étudiants en resteront convaincus toute leur vie. Interviewés à plusieurs années d'intervalle, à la question : «quel est le premier objectif d'une firme : faire mieux que ses concurrents ou faire son métier le mieux possible ?», ils sont le même nombre à choisir l'une ou l'autre option. En 1993, la même question fut posée à un groupe de managers, la moitié d'entre eux considérait que «*le premier objectif de l'entreprise est d'être meilleur que ses concurrents*». A leurs yeux cette course est «*négativement corrélée*» au retour sur investissement. En d'autres termes, plus les managers cherchent à être

les premiers sur leurs marchés, plus ils dégradent leur rentabilité. Après avoir étudié des centaines de cas d'entreprises sur une durée de 20 ans, ils ont constaté qu'il n'y avait pas de corrélation entre la croissance de la part de marché et celle de la rentabilité d'une entreprise, les sociétés les plus pénalisées étant les adeptes de la fameuse matrice du BCG (qui, pour l'anecdote, a disparu de l'édition 2006 du célèbre *Marketing Management* de Kotler). En juin 2006, *Le Journal des Finances* titrait : «*L'absorption de Promodès par Carrefour n'a été une affaire pour personne*» ...

Faire mieux que ses concurrents, gagner de la part de marché, cela signifie par exemple sacrifier ses prix pour augmenter ses volumes. La guerre promotionnelle que se mènent les industriels des produits de grande consommation procède naturellement de cette logique. C'est ce qu'affirmait, dans *LSA*, ce patron de la communication d'un grand groupe : «*Une fois que le consommateur a rempli son placard avec mon produit, il n'achètera pas une marque concurrente avant plusieurs mois*» ; mais préserver ses parts de marché volume est-il profitable pour les marques ? Un tel niveau de promotion est-il supportable ? «*Tant qu'il y aura assez de grandes marques pour le faire, il n'y a aucune raison pour que cela s'arrête*», répond un observateur à propos du marché britannique qui vit sous les mêmes pressions. Le combat continue.

Jean-Noël Kapferer, dans une récente interview dans *Points de Vente*, expliquait : «*Une marque aujourd'hui ne cherche pas à faire reculer Carrefour ou Monique Ranou, mais à tuer les autres pour occuper la position de la seule marque restante. Parfois la meilleure stratégie consiste à racheter le concurrent*». Sur de très nombreux segments de marchés alimentaires, ne subsistent qu'un ou deux opérateurs face aux marques de distributeurs. Les marques se sont dévorées entre elles.

# La marque nationale face aux MDD

Le phénomène ne concerne que l'univers alimentaire, les autres produits de grande consommation étant, pour l'instant, «préservés». Les distributeurs avaient annoncé la couleur l'année dernière : objectif 50% des volumes en marques de distributeurs ; augmentation du nombre de références économiques et classiques ; développement des gammes thématiques... il a fallu faire de la place. Si cette stratégie a eu le mérite d'assainir certains rayons, en supprimant le énième me-too de hachis Parmentier, elle pose à terme des défis autrement plus lourds de conséquences. Défi pour les marques nationales « survivantes » : animer le linéaire. C'est-à-dire investir, seules, en innovation et en communication publi-promotionnelle. Une, ou deux marques donc, qui vont devoir faire le travail qu'elles étaient auparavant plusieurs à se partager. Ce sont les investissements promotionnels des marques nationales (qui financent au passage les prospectus créateurs de trafic en magasin) qui dynamisent une catégorie, les marques de distributeurs, pour préserver leurs marges, étant beaucoup plus réservées, à l'exception des actions faites auprès des porteurs de cartes par certaines enseignes.

Auront-elles les ressources suffisantes ? Le secteur de l'alimentation était, en 2000, le deuxième investisseur en communication publicitaire ; il est, en 2006, en cinquième position, (seulement 8% des investissements globaux), avec tout ce que cela signifie en perte de visibilité publicitaire face aux autres familles « concurrentes » des produits alimentaires dans les arbitrages des budgets des ménages : les télécommunications et les services dont

les dépenses publicitaires connaissent des progressions à deux chiffres. Une décroissance en corrélation directe avec la disparition des marques.

Les marques de distributeurs au secours des marchés grâce à la publicité TV (déjà 130 millions d'investis à fin avril 2007, toutes enseignes de distribution confondues) ? Les enseignes en sont convaincues. Et pas seulement elles : 50% des dirigeants interrogés à l'occasion du baromètre de la grande conso de *LSA/Inéum*, paru en janvier dernier, considèrent même qu'elle pourrait relancer la consommation. On voit mal comment les 200 millions d'euros qui devraient être investis par les distributeurs en 2007 en télévision, pourraient avoir un tel effet positif quand les 1,3 milliard d'euros de publicité investis par les marques alimentaires ne parviennent pas à faire décoller une consommation étale en volume depuis des années. Tout au plus, comme pour les marques nationales, pourrions-nous assister à un système de vases communicants. Part de marché toujours.

Si les marques de distributeurs ont un avantage concurrentiel majeur, la disponibilité (la gratuité ?) de leur espace linéaire, à l'observation des grandes manœuvres qu'elles ont opérées en 2006, on constate que leurs coûts de gestion marketing ne sont plus négligeables, loin s'en faut. Les marques de distributeurs se retrouvent confrontées peu ou prou à la même problématique que celle des marques nationales avec, en outre, quelques handicaps majeurs.

Les assortiments des MDD ne cessent de s'élargir et de se segmenter. Nous n'en sommes pas encore à la énième «kiwi-réf», mais si un industriel a intérêt à occuper du linéaire, pour gêner ses concurrents, le

cœur du métier du distributeur est d'optimiser son profit au mètre linéaire, doit-il alors privilégier certaines de ses références à faible rotation plutôt qu'une référence nationale au turn-over beaucoup plus rentable ? Sans compter l'effet d'offre : en 2006, selon TNS Worldpanel Prométhée, 40% des ménages déclarent avoir remarqué la disparition de certains produits à marques nationales qu'ils achetaient habituellement. Plus on monte en gamme et plus les coûts de développement de références premium, enfants, santé... voire des gammes de niche (bio, solidaires...) sont élevés ; ils ne sont pas seulement à la charge des PME mais aussi des enseignes. En outre, le nécessaire travail concernant la reformulation des recettes pour aller vers un nutritionnellement correct - là aussi partagé entre les industriels et le distributeur - va grever pour un temps le budget alloué à la gestion des marques de distributeurs. Dans le même ordre d'idées, les coûts marketing de produits plus innovants - et donc plus risqués - sont nettement plus élevés que la conception de simples me-too ; sans même parler des compétences requises, toujours chèrement payées. Pour preuve, même les marques nationales s'y risquent de moins en moins. Les distributeurs ne bénéficient pas sur ces coûts marketing - très élevés - des économies d'échelle réalisées par exemple par les grandes multinationales qui vont inonder la planète entière du même produit. Autre point, les distributeurs investissent massivement en publicité sur leurs gammes, notamment via la télévision, ce qui impactera naturellement leur rentabilité.

Dans une récente note de conjoncture, IRI France soulignait qu'au premier trimestre 2007, les hard discounters progressaient grâce à la présence croissante des marques nationales dans leurs points de vente et les hypermarchés et supermarchés grâce à l'essor de leurs marques propres.

Quelque chose qui cloche ?