

Les nouveaux barbares attaquent le cœur de marché : que faire ?

Par

Jean Berg et Frédéric Milgrom

Vice Presidents, Estin & Co

Le succès de grands leaders mondiaux dans les industries de grande distribution, de produits de grande consommation, de biens de construction, de chimie de spécialité... a souvent été fondé sur le développement et le déploiement de modèles d'activités compétitifs permettant de couvrir efficacement le cœur de marché.

Ces modèles s'appuyaient sur un haut de gamme innovant comprenant de forts investissements R&D qui permettaient de renforcer la marque, de garder la main face aux distributeurs, combiné avec un milieu de gamme à fort volume générant de fortes marges. Le milieu de gamme finançait en retour l'innovation et la publicité focalisée sur le haut de gamme.

Ce modèle est remis en question dans les pays mûrs par la polarisation des comportements d'achat et par l'émergence en conséquence de nouveaux compétiteurs, « des nouveaux barbares », qui ciblent leurs attaques sur les poches de marges les plus significatives.

Leur capacité de croître et de capter la valeur rapidement est démultipliée par une offensive construite à deux niveaux : non seulement ils attaquent les acteurs traditionnels de l'amont d'une filière (typiquement une marque) mais ils court-circuitent également les canaux aval classiques (typiquement les grands distributeurs) par des approches différentes sur internet ou en vente directe.

L'exemple emblématique est celui de la marque de maquillage Kiko. Cette marque s'est intégrée en distribution, a établi des liens proches avec quelques fournisseurs privilégiés et se focalise sur une catégorie (le maquillage) et une clientèle (les 15-25 ans) pour proposer des produits jusqu'à 60% moins chers que les marques traditionnelles. Elle déstabilise toute la filière car elle challenge fortement les produits « Access » des grandes maisons ainsi que les « economics » de la parfumerie sélective.

Dès lors, comment repérer les zones d'attaque ? Et que faire pour résister à l'invasion de ces nouveaux barbares et continuer à créer de la valeur ?

Où attaquent les nouveaux barbares ?

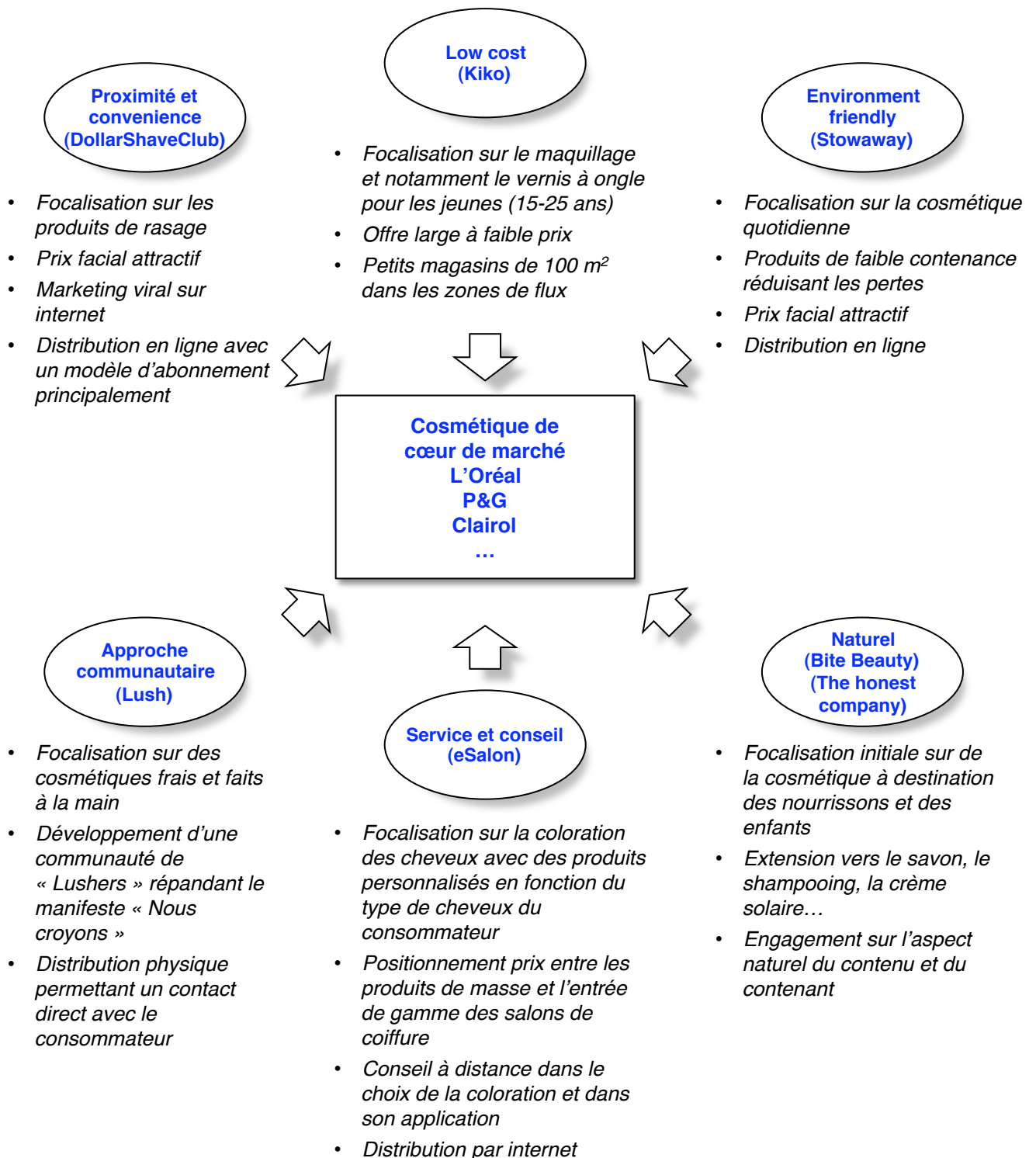
Les nouveaux barbares se focalisent sur des segments de clientèle, des positionnements de prix ou des modes d'accès mal couverts par les leaders historiques. Ils profitent, dans les pays mûrs, des besoins segmentés et différenciés de la clientèle et de la maturité technologique d'approches (de type internet ou de vente directe) qui baissent les barrières à l'entrée, permettent d'atteindre une taille critique à moindre coûts et de générer plus vite de fortes rentabilités (cf. Tableau 1).

Lorsqu'ils investissent significativement et de manière focalisée sur un segment de marché suffisamment cohérent et de taille suffisante, non seulement ils gagnent sur ce segment, mais ils déstabilisent les leaders historiques globalement en leur retirant des clients et des volumes qui étaient indispensables à leur modèle d'activité et qui soutenaient leur compétitivité.

- Tableau 1 -

**Les marques de cœur de marché sont attaquées par des barbares
davantage focalisés sur des segments de clients et avec des modèles
d'activité plus compétitifs**

(exemple dans les cosmétiques)



Leurs terrains d'attaque partent en majorité de quatre grandes tendances socio-économiques :

La polarisation des comportements d'achat des clients

Sur les marchés mûrs, le milieu de gamme se réduit au profit du *low cost* et du *luxe/premium*, au fur et à mesure d'arbitrages de plus en plus prononcés. Aujourd'hui, les clients peuvent acheter des produits *low cost* dans une catégorie et investir dans du *luxe/premium* dans une autre catégorie, et ce, quel que soit le niveau de richesse.

Des positionnements focalisés sur le *low cost* permettent d'avoir un avantage en termes de coûts par rapport aux acteurs historiques, tout en pouvant donner une valeur qualitative à l'offre. Le distributeur Primark, dans l'habillement, s'est fortement développé en Europe en adaptant une stratégie de bas coûts (et de bas prix) tout en suivant la mode et en proposant un environnement d'achat agréable.

De la même manière, des nouveaux concepts de luxe ou *premium* fondés sur la qualité, la marque, la localisation des magasins et l'innovation connaissent de fortes croissances rentables. Apple (technologie grand public), Bose (systèmes audio), Hermès (équipement de la personne), Jura (machines espresso) sont des exemples d'entreprises qui croissent fortement, ayant souvent investi dans la distribution ou le service aux consommateurs pour accroître leur valeur.

Le communautarisme ou le regroupement de clientèles spécifiques

Une approche focalisée vis-à-vis de segments de clientèles spécifiques peut permettre de croître à un rythme élevé sous réserve que le segment soit suffisamment large.

Lululemon s'est développé autour du yoga et propose une offre de vêtements et d'accessoires s'inscrivant dans cette philosophie. Cette « communauté » est renforcée par des outils de communication et de dialogues digitaux.

Dans un autre domaine, Lush a développé une gamme de cosmétiques frais et faits à la main à base de fruits et légumes d'origine biologique. Une communauté de « Lushers » s'est constituée et doit répandre les fondements de la marque synthétisés dans le manifeste : « Nous croyons ».

La proximité, la rapidité ou la convenance

Internet offre de nouvelles possibilités et propose des approches différentes permettant de découvrir de nouvelles expériences.

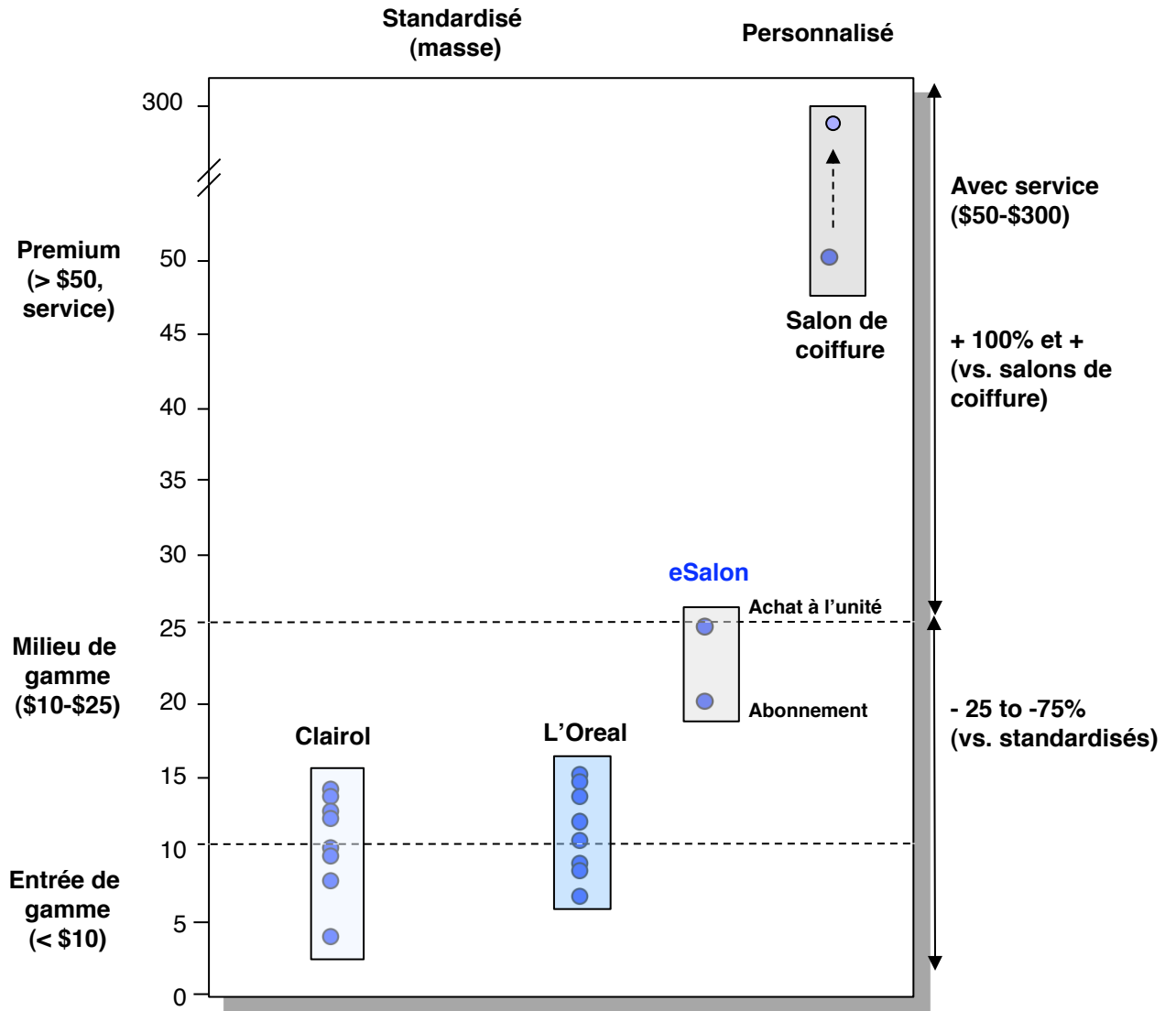
Ainsi, la société américaine eSalon offre une expérience personnalisée des salons de coiffure de manière abordable et pratique. Le client a accès, par internet, à une équipe de colorateurs qui créent une couleur (de cheveux) personnalisée. Cette équipe apporte également un soutien à distance pendant l'application du produit. Le prix des produits (25\$) se situe entre les produits de coloration d'Estée Lauder des segments de masse (10\$) et les premiers prix des salons de coiffure (50\$). La quasi-totalité des clients souscrit à un service d'abonnement qui livre les produits toutes les 6 semaines (cf. Tableau 2).

De la même manière, Dollar Shave Club (Boogies) propose une solution d'abonnement par internet de produits de rasage et a capturé 15% du marché des recharges de rasoirs aux Etats-Unis. Le concept « Shave time, shave money » s'appuie sur des prix compétitifs et une facilité d'achat.

Enfin, Stowaway propose, par internet, des produits cosmétiques de contenants de taille réduite, permettant d'optimiser la praticité et la consommation, ainsi que d'éviter le gâchis. Cette approche permet de réduire le prix et le coût perçus tout en permettant de s'offrir des produits de qualité avec une justification environnementale positive.

- Tableau 2 -

Esalon offre un service de coloration personnalisé par internet avec un positionnement entre les produits de masse et les salons de coiffure



Source : analyses Estin & Co

La santé et le bien-être

De nombreux produits de grande consommation investissent fortement dans la santé et le bien-être. Les magasins biologiques comme Whole Foods et de compléments comme The Vitamin Shop aux Etats-Unis croissent à des rythmes élevés.

Dans les cosmétiques, Bite Beauty se focalise uniquement sur des produits de cosmétique naturels pouvant être mangés. Ces produits sont fabriqués avec des substances saines et écologiques aux niveaux du contenant et du contenu.

Le succès de Chobani dans l'ultra frais aux Etats-Unis s'appuie sur le bénéfice perçu par les consommateurs de produits plus sains avec un taux de protéine deux fois plus élevé et une teneur en sucre plus faible que les yaourts traditionnels. Fondée en 2005, l'entreprise a un chiffre d'affaires supérieur à 1,5 milliard de dollars dix ans plus tard. Elle a capté 20% du marché des yaourts (cf. Tableau 3).

Pour les acteurs historiques, que faire face à ces nouveaux barbares ?

1 - Résister sur le cœur du marché

Les modèles ayant permis le succès sur le cœur de marché doivent être adaptés afin de maintenir de forts niveaux de marges.

Ceci peut passer par des actions d'optimisation d'une ampleur nouvelle ou par des acquisitions sur le cœur de gamme :

L'optimisation des coûts et des marges à travers le durcissement des modèles d'activité et l'adaptation fine de l'offre et des opex déployés par client

Il est nécessaire de mieux définir et de « durcir » les modèles d'entrée de gamme, de milieu de gamme et de haut de gamme en termes de produits, de services, de coûts de mise en marché et de coûts ajoutés afin d'éviter les subventions croisées et in fine d'être toujours moins compétitif que le barbare du *low cost* et que celui du *premium*.

Cette approche, en apparence simple, doit se faire à la bonne vitesse et à la bonne ampleur. Elle ne doit pas être « marginaliste » au risque d'être inefficace. C'est une approche de rupture, car elle doit partir du principe que sur des modèles qui progresseront au mieux à 2% à 4% par an, de nombreux coûts de complexité, de qualité, de sur-segmentation doivent être éliminés... que certains canaux et clients doivent être abandonnés et que des capacités amont doivent être redimensionnées.

De même, l'offre devra être adaptée finement par client en termes de produits, prix, logistique, merchandising, services. Chaque opex devra être rejustifié et les moyens et budgets alloués de façon plus fortement différenciée.

Des acquisitions visant à consolider le cœur de marché pour lui donner les moyens de maintenir puis de recréer de la valeur

Une des conséquences classiques de l'émergence des nouveaux barbares et de leur capacité à court-circuiter les canaux traditionnels est que ces derniers doivent se concentrer pour retirer des capacités et réaliser des gains d'efficacité. En corollaire, leur pression sur leurs fournisseurs augmente fortement et ces derniers peuvent trouver un intérêt à fusionner à leur tour pour rééquilibrer un rapport de force.

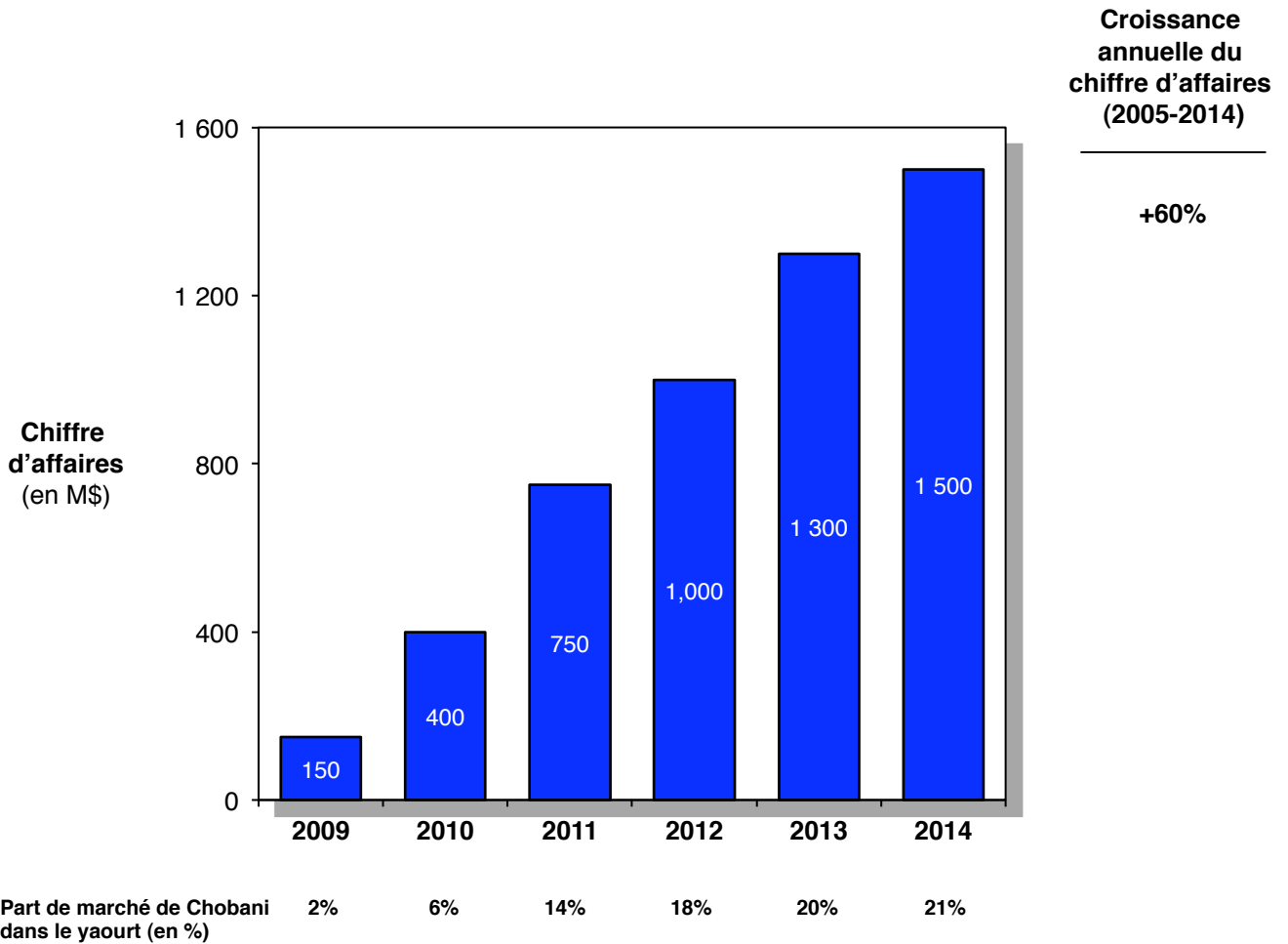
2 - Devenir « barbare »

Mais les grands groupes leaders de cœur de marché ne peuvent se contenter de telles stratégies de défense et d'optimisation des positions. Ces stratégies relèvent d'une logique d'optimisations. Elles ne peuvent leur permettre de faire face durablement à des marchés dont la valeur leur échappe et échappe de plus en plus à leurs circuits de distribution. Il leur faut développer de nouvelles approches afin de capturer les nouvelles sources de croissance.

Il leur faut à leur tour devenir de nouveaux barbares.

- Tableau 3 -

Fondée en 2005, Chobani a capté 20% du marché de l'ultra frais aux Etats-Unis en s'appuyant sur le bénéfice perçu par les consommateurs de produits plus sains avec un taux de protéine deux fois plus élevé et une teneur en sucre plus faible que les yaourts traditionnels



Source : analyses Estin & Co

Ceci passe par :

- Le développement d'offres davantage segmentées à destination de groupes spécifiques de consommateurs ;
- De nouvelles approches commerciales et de nouveaux canaux : e-commerce, vente directe, vente en porte-à-porte, vente par des réseaux alternatifs...

Il s'agit de définir les « poches de croissance et de rentabilité » les plus significatives, les modèles les plus pertinents pour y répondre efficacement et les grands axes de mise en œuvre.

L'enjeu est de définir :

- *La vision cible à 5 ans, dans une logique de barbare « pure player » en mettant de côté le modèle d'activité historique.* Il s'agira de définir quelle ambition est souhaitable à 5 ans pour l'entreprise sur ces nouvelles approches : quelles sont les approches les plus attractives en termes de croissance et de rentabilité ? Quels sont les angles que l'entreprise peut utiliser afin d'être compétitif sur ces segments ? Avec quels moyens ?
- *Le chemin critique et la vitesse de déploiement.* Il s'agira de trouver la bonne vitesse entre un déploiement rapide permettant d'atteindre des positions fortes et un déploiement plus lent permettant de mieux rôder les nouvelles approches et de gérer davantage en douceur le maintien des positions dans les canaux historiques. Il faut en particulier éviter le risque de se lancer trop timidement pour s'arrêter rapidement, face à de premiers résultats forcément mitigés, de fortes résistances en interne et de premières représailles des circuits de distribution classiques. Il faut accepter de déployer le modèle avec des risques de cannibalisation et de représailles forts tout en limitant ces derniers à travers des offres, niveaux de service et marques suffisamment différenciés entre nouveaux modèles et modèles classiques pour que les comparaisons de prix directs et la concurrence frontale soient réduites.
- *Les moyens financiers à allouer au développement des nouveaux modèles,* et la contribution que devront apporter les activités historiques, avec des changements d'incitations et des modulations d'objectifs significatifs.
- *Les liens organisationnels entre approches et canaux traditionnels et nouveaux modèles,* avec au départ une priorité à mettre sur la vitesse de déploiement et donc sur l'autonomie de décisions des barbares internes et une moindre priorité donnée aux synergies.

Qu'en conclure ?

Dans les pays mûrs, les nouveaux barbares vont accroître leur pression sur les modèles de cœur de marché. Des optimisations ou consolidations ne suffiront pas à contenir l'invasion. Il faut développer des approches nouvelles avec une forte ampleur et une vitesse significative. Ceci suppose d'identifier les axes les plus attractifs, de se focaliser sur ces axes, de déployer le modèle le plus pertinent et de gérer le conflit avec l'existant. Bref, il faut « sortir de la boîte », d'autant plus que la boîte rétrécit : il est temps de mettre en œuvre une stratégie de rupture.

Août 2015

Estin & Co est un cabinet international de conseil en stratégie basé à Paris, Londres, Zurich et Shanghai. Le cabinet assiste les directions générales de grands groupes européens, nord-américains et asiatiques dans leurs stratégies de croissance, ainsi que les fonds de private equity dans l'analyse et la valorisation de leurs investissements.

ESTIN & CO

PARIS - LONDON - ZURICH - SHANGHAI

43 avenue de Friedland 75008 Paris

Tel.: 33 1 56 59 87 87 - Fax: 33 1 56 59 87 88 - E-Mail: Estin@estin.com