

demment perçue, comprise et adoptée par le consommateur, faute de quoi elle n'est qu'illusion. Grand classique du genre : Actimel, élaboré à partir de lait payé 30 centimes/litre aux éleveurs, mais revendu près de 5 euros le litre, la promesse d'une meilleure santé en plus. D'autres marques ont atteint ce Graal, la déconnexion complète entre prix de revient et valeur de revente : "valeur d'incertitude" (de monopole diraient les mauvaises langues) pour Microsoft, "valeur de statut" pour Apple, Nike ou Absolut, "valeur de positionnement" pour les lessives premium, "valeur de performance" pour L'Oréal, etc. Dans tous les cas, la formule gagnante est toujours identique : "Parce que ça le vaut bien." Preuve qu'alors la valeur a supplanté le prix. Autrement, quel intérêt à "surpayer" ses logiciels, son baladeur mp3, ses chaussures de running, etc. ? Charge donc aux industriels d'identifier, marché par marché, ce qui fait valeur aux yeux des clients et d'eux seuls. Combien de marques égarées, faute d'avoir accepté que seule prime la perception du client et non les

pseudo-certitudes des directions marketing ?

Le prix est discriminant quand il n'y a pas de valeur

Marques et enseignes ne sont pas égales face à la valeur, et donc face aux prix... justifiant que José Luis Duran et Franck Riboud posent des diagnostics radicalement différents, bien que l'un et l'autre soient parfaitement fondés.

Très majoritairement, la fonction de distribution dans les économies développées ne porte que peu de valeur, particulièrement pour les marchés alimentaires.

Simplement parce que l'accès aux produits n'est plus aujourd'hui discriminant et ce contrairement aux années de l'après-guerre. Pis, les assortiments se ressemblent furieusement d'un magasin à l'autre. Quelle différence d'offre entre Carrefour et Auchan, entre Super U et Champion ? Même le service peine souvent à justifier sa valeur. Les pompes à essence par exemple. En une génération, les Français ont abandonné les pompistes traditionnels, faute d'adhérer à l'équation de valeur : service rendu vs surcoût au litre. Désormais, c'est la forme de vente

qui a le plus rapproché le prix à la pompe du prix de revient – en l'occurrence les hypers – qui s'accapare l'essentiel des volumes commercialisés. Et même Total, pour préserver son activité, n'a eu d'autre choix que de spécialiser Elf sur ce modèle économique avec, au demeurant, un réel succès.

A quelques exceptions près (notamment des situations captives ou des besoins à satisfaire dans l'urgence, mais qui ne feront jamais un marché de masse), la distribution alimentaire est aujourd'hui une fonction avant tout utilitariste. Rares sont les consommateurs à ne pas avoir le choix entre 4 ou 5 magasins, soit dans le cadre d'une proximité d'habitat (autour de chez eux) ou d'une proximité de flux (sur les trajets routiniers). Monoprix, le seul peut-être à réellement proposer une "expérience client" différente – donc source éventuelle de valeur – le paye par une relative marginalité commerciale : 2 % de parts de marché. A l'inverse, n'est-ce qu'hasard que Leclerc soit à la fois l'enseigne à la fois la moins chère sur le long terme et celle détenant la plus forte part de marché ? A l'évidence non !

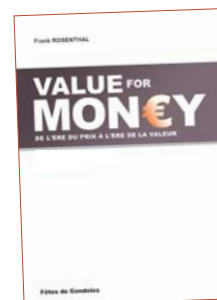
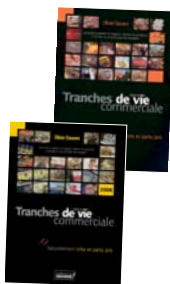
La première valeur d'une enseigne alimentaire ? Proposer des prix bas...

Le modèle commercial gagnant démontre la primauté du prix avec, en guise de préalable, le coût d'exploitation le plus faible possible, seul passeport pour le discount, sauf à accepter une politique de marge nulle ! Car un pot de Nutella, une bouteille de Coca-Cola ou un baril d'Ariel seront toujours comparables d'un magasin à l'autre, indépendamment du sourire de la caissière. Depuis 1852, et la création du Bon Marché par Aristide Boucicaut, aucune forme de vente ne s'est réellement imposée sans un apport significatif sur le terrain du prix. Pas même le e-commerce, pourtant annoncé, au cœur de la "bulle Internet", comme la prochaine révolution commerciale. Car, vu du client, la première valeur attendue d'une enseigne alimentaire est encore sa capacité à proposer des prix bas. C'est bien là la différence entre marque et enseigne, entre prix et valeur.

Olivier Dauvers

La bibliothèque

éditions
DAUVERS.



Value for Money

Par Frank Rosenthal

25 €

Comment nous sommes passés de l'ère du prix à l'ère de la valeur

Tranches de vie commerciale

Nouvelle édition 2007 84 p. Par Olivier Dauvers

Une année à arpenter les magasins, décoder les stratégies des enseignes, épilucher les prospectus. 21 €

A LIRE : le bêtisier complet de l'année, les nouvelles enseignes, les bonnes et les mauvaises pratiques merchandising, les initiatives marketing, etc. "Illustrations 100 % terrain !"

Editions encore disponibles : 2005 et 2006

Le magasin de demain s'invente aujourd'hui

Par Olivier Dauvers et Christophe Heurtevent

Préfaces de José Luis Duran (Carrefour) et Kevin Turner (Microsoft)

21 €

A LIRE : expliquées simplement et de manière très illustrées, les techniques et technologies qui marqueront le commerce

La Saga du commerce français

Par Frédéric Carlier-Lossouam et Olivier Dauvers

27 €

L'histoire du commerce, racontée telle une saga



Tous ces ouvrages sont disponibles sur www.olivier-dauvers.a3w.fr

Commande en nombre, nous consulter