

Pression sur l'industrie suisse de l'article de marque

MM. Prof. Torsten Tomczak et Silke Mühlmeier, Université de Saint-Gall

Qu'en est-il de l'attrait du marché suisse en comparaison européenne ? L'Université de Saint-Gall a cherché des réponses à cette question dans le cadre d'une étude réalisée, en 2008, auprès de responsables du marketing et des ventes de l'industrie des biens de consommation en Suisse, en Grande-Bretagne et en Allemagne. Les exigences élevées de qualité et la forte perception des marques par les consommateurs suisses rendent le marché suisse attrayant. Malgré tout, les fabricants suisses d'articles de marque jugent aujourd'hui déjà le lancement d'articles de marque sur le marché plus problématique que leurs collègues de Grande-Bretagne et d'Allemagne, en raison du nombre comparativement réduit de possibilités de distribution. Par ailleurs, avec la percée de discounters tels qu'Aldi et Lidl et l'extension des lignes bon marché M-Budget et Prix Garantie des grands distributeurs Migros et Coop ces dernières années, le climat permettant aux fabricants d'articles de marque d'innover pourrait continuer de se détériorer en Suisse, ce qui signifierait, pour les consommateurs, des réductions de la qualité et de la diversité des produits disponibles.

Marché suisse des biens de consommation : exigences de qualité des consommateurs et forte concentration du commerce

En 2008, l'Université de Saint-Gall a réalisé, en collaboration avec l'Union suisse de l'article de marque Promarca, une étude transnationale dans la branche des biens de consommation au sujet de la disponibilité à innover et des conditions présidant au succès du lancement de nouveaux produits par les fabricants d'articles de marque. Pour réaliser cette étude, 372 responsables du marketing et des ventes en Suisse, en Allemagne et en Grande-Bretagne ont été invités à faire part, pour leur nation, de leur appréciation du cadre général offert par l'économie publique et de la situation sur le marché et dans le commerce.

Cette étude arrive à la conclusion que les exigences élevées de qualité et la perception forte des marques par les consommateurs suisses ont un impact positif sur l'attrait du marché suisse. De leur côté, les fabricants allemands d'articles de marque ont déploré la grande sensibilité aux prix de leur clientèle. Cette étude démontre également que la situation dans le commerce est jugée moins attrayante en Suisse qu'en Grande-Bretagne et en Allemagne. La concentration est particulièrement forte dans le commerce suisse. En Allemagne et en Grande-Bretagne, les deux principales entreprises commerciales détiennent ensemble une part de marché d'environ 45%. En Suisse, par contre, Migros et Coop représentent ensemble 67% du marché. De plus, les chiffres d'affaires réalisés sur les marchés des biens de consommation en Allemagne et en Grande-Bretagne représentent approximativement le quintuple du marché suisse.

Un autre aspect qui ressort de l'étude est que, comparativement à la situation en Grande-Bretagne, le commerce semble beaucoup moins prêt à coopérer avec l'industrie pour la mise au point d'innovations, alors que cette collaboration, précisément, est extrêmement importante pour la réussite du lancement de nouveaux produits et pour leur succès auprès des consommateurs. Les responsables du marketing et des ventes de Suisse, d'Allemagne et de Grande-Bretagne qui ont participé à

l'étude sont convaincus que la mise en oeuvre, par le commerce, d'une stratégie de marques de distributeurs trop agressive a des effets négatifs sur le succès du lancement de produits véritablement novateurs. Il semblerait qu'en Grande-Bretagne, le commerce et l'industrie harmonisent mieux qu'en Suisse et en Allemagne leurs stratégies de marques de distributeurs et d'articles de marque. Ainsi, en Suisse et en Allemagne, les innovations de l'industrie qui réussissent la percée sur le marché seraient suivies beaucoup plus rapidement de produits dits Me-too, distribués sous le label du commerce, que ce n'est le cas en Grande-Bretagne.

Le marché suisse est-il en train de perdre de l'attrait ?

Comme le marché suisse connaît actuellement des changements plus profonds que celui d'autres pays, il se peut que les fabricants suisses d'articles de marque jugent leur situation plus préoccupante que leurs collègues britanniques et allemands, même si la réalité n'est guère différente. Il n'y a par exemple que quelques années que les fabricants suisses d'articles de marque sont sérieusement confrontés à des hard-discounters de la classe d'un Aldi. En Allemagne, il y a déjà des décennies que la part de marché des discounters dépasse 40%, alors qu'elle n'est que de 10% en Suisse. La part de marché des discounters en Grande-Bretagne n'est que de 5%.

Il convient d'autre part de souligner certains aspects, partiellement déjà mentionnés, qui confirment l'appréciation que font de la situation les fabricants suisses d'articles de marque. Il s'agit principalement de la structure du commerce en Suisse, caractérisée par une forte concentration en raison de la puissance en constante croissance des deux grands distributeurs Migros et Coop, alors que cinq géants s'affrontent encore sur le marché allemand, à savoir Edeka, REWE, Metro, Aldi et Lidl. De plus, les marques de distributeurs du commerce sont implantées beaucoup plus solidement auprès des consommateurs suisses que chez les Allemands, notamment en raison du travail de Migros qui dure depuis plusieurs décennies. Au bout du compte, les fabricants suisses d'articles de marque disposent de beaucoup moins de possibilités de distribution que leurs collègues allemands. De plus, l'influence croissante des hard-discounters, qu'il s'agisse de filiales d'Aldi ou de lignes bon marché des grands distributeurs, réduit encore dans la pratique le nombre d'acheteurs potentiels de produits novateurs.

Succès inéluctable du hard-discount ?

L'offre du hard-discount est toujours mieux acceptée, même par les consommateurs aisés. Dans le jargon du marketing, la stratégie du hard-discount est résumée par le slogan « Less for much less », ce qui revient à dire que les consommateurs sont prêts à renoncer à certaines prestations, en fait usuelles, à condition de devoir payer beaucoup moins. Même s'ils en auraient les moyens financiers, ils ne sont pas disposés à dépenser de l'argent pour des prestations qu'ils jugent supplémentaires et dont ils ne voient pas l'utilité... du moins pas aussi longtemps qu'il s'agit seulement de remplir le garde-manger domestique avec des denrées alimentaires courantes!

Aldi & Co sont des machines productives bien huilées qui conquièrent des parts importantes du marché en avançant l'argument du prix, grâce à leur puissance d'achat, l'extrême efficacité de leurs processus et la concentration sur des produits standards. A titre individuel, le consommateur profite du hard-discount en obtenant à meilleur marché des prestations qu'il veut de toute manière acheter. Tout consommateur n'est prêt à payer un prix plus élevé que s'il obtient, en contrepartie, une prestation dont il

perçoit effectivement la valeur. Dans certaines catégories de marchandises, les consommateurs trouvent manifestement toujours moins de produits et de prestations de services conformes à ce critère. Il s'ensuit un gel de l'innovation.

Les produits novateurs qui réussissent ont pour particularités de contenir une innovation qui a été transposée sous une forme utile perceptible par le client et – découlant de ce qui précède, de recueillir la disponibilité du client à payer un prix relativement élevé pour les acquérir. Pour une société de consommation développée comme celle de la Suisse, ceci signifie la nécessité, pour les produits novateurs, de prouver que le caractère raisonnable et l'émotion ne sont pas contradictoires, pas plus que l'écologie et l'économie, ni que la responsabilité et le progrès technique. Fondamentalement, il s'agit de substituer une conception axée sur l'utilité individuelle pour le client à l'idéologie de croissance classique, tablant sur l'effet de masse. Cette démarche explique, par exemple, la raison pour laquelle beaucoup de gens achètent actuellement un iPhone d'Apple ou des capsules de café Nespresso. Il s'agit de la victoire de la qualité, de la créativité et de l'individualité sur la quantité et la masse.

Il ne suffit pas de seulement adapter l'offre à la demande. Il est nécessaire de développer une offre qui crée une nouvelle demande. A l'avenir, seuls les prestataires disposant de ressources suffisantes et agissant sur des marchés sur lesquels il vaut la peine de prendre les risques élevés liés aux investissements dans l'innovation s'aventureront sur ce terrain extrêmement délicat.

Et l'industrie suisse de l'article de marque ?

Le scénario qui découle de l'évolution présentée ci-dessus, dont la conséquence globale est une diminution de l'attrait du marché suisse pour l'industrie de l'article de marque, ne peut correspondre aux vœux ni du commerce ni des consommateurs suisses ; il s'agit, d'une part, de la marginalisation accrue de certaines parties de l'industrie suisse de l'article de marque au sein de groupes agissant globalement et, d'autre part, du passage d'autres parties de l'industrie suisse de l'article de marque du marché national vers le marché global.

Les grands groupes internationaux d'articles de marque, comme Unilever (notamment Knorr), Procter & Gamble (notamment Pampers) et Kraft (notamment Toblerone), vont poursuivre la réduction de leur engagement sur le marché suisse. Ces groupes intégreront toujours plus souvent le marché suisse dans l'entité DACH (Allemagne, Autriche, Suisse) avec, pour conséquence, la raréfaction des concepts de marketing conçus spécifiquement pour les besoins du consommateur suisse. On peut également admettre que l'intégration d'entreprises suisses de taille moyenne dans de grands groupes internationaux européens de biens de consommation va encore s'accélérer. Le groupe français Lactalis a par exemple absorbé, cette année, le traditionnel fabricant de fromage à pâte molle Baer, et Heineken et Carlsberg dominant déjà depuis un certain temps le marché suisse de la bière. Les innovations viseront toujours plus fréquemment le consommateur global ou européen. Les succès sur le marché suisse seront simplement un élément de l'ensemble. Les échecs qu'essuieront ces entreprises seront suivis de mesures de restructuration et d'accroissement de l'efficacité.

En raison de la diminution de l'attrait du marché national, les fabricants suisses d'articles de marque survivant devront eux aussi axer plus fortement leurs activités d'in-

novation sur les besoins de la clientèle globale. Aujourd'hui déjà, certains fabricants traditionnels suisses d'articles de marque ne réalisent plus, en Suisse, qu'un chiffre d'affaires économiquement négligeable. S'il devient toujours plus difficile de réaliser ces chiffres d'affaires en Suisse, les variantes d'investissements sur de grands marchés étrangers deviennent plus attrayantes.

Est-il possible et souhaitable de contrecarrer cette évolution? Le commerce et l'industrie suisses ne devraient-ils pas avoir pour objectif commun d'offrir des innovations conçues spécifiquement pour remplir les attentes des consommateurs suisses? Sans cela, et sous l'effet de la pression des hard-discounters, ne faut-il pas craindre – si les prix moyens des biens de consommation baisseront sans doute avec le temps – que la qualité moyenne des produits diminuera, comme la diversité des marchandises offertes, et que l'offre de marchandises sur le marché suisse s'alignera toujours plus sur la norme européenne? La conséquence ne sera pas la réduction des marges que pour l'industrie suisse de l'article de marque, mais aussi pour le commerce suisse!