Mars 2000

PME et Grande Distribution: le marketing, un outil stratégique ?

Synthèse de l'étude réalisée en 1999 par Ernst & Young Entrepreneurs Conseil pour le Secrétariat d'Etat à l'Industrie

La période « sombre » du début des années 90 a modifié en profondeur le comportement du consommateur et par là même la plupart des techniques conçues pour l'approcher et le satisfaire. Elle a conduit la PME à se recentrer sur le court terme en privilégiant le marketing opérationnel et la fonction commerciale (marketing direct, promotion, merchandising, tracts) au détriment d'un marketing plus stratégique et plus long terme.

Parallèlement, la Grande Distribution a connu une période de profonde mutation (forte croissance interne et externe, concentration, internationalisation) créant ainsi un développement considérable des exigences vis-à-vis de ses fournisseurs. Dans ce contexte, les PME se sont trouvées confrontées à ces évolutions sans forcément avoir le temps de les anticiper ou de s'y adapter.

Le marketing doit donc aujourd'hui savoir concilier avec un consommateur plus que jamais éduqué, «zappeur» et volatile et avec une Grande Distribution plus performante en terme d'achats et de marketing.

Face à ce constat, des interrogations majeures apparaissent : Comment sortir du pur discours sur les prix et les conditions de vente ? Comment résister à la concurrence des pays à bas taux de main d'oeuvre ? Comment affronter l'internationalisation des enseignes ? Comment gagner en différenciation ? Comment gérer les marques de distributeurs, ... ?

Cette mission d'étude sur l'efficacité marketing des PME de biens de consommation a été confiée à Ernst & Young Entrepreneurs Conseil par le Secrétariat d'Etat à l'Industrie.

L'objectif de cette étude a été d'établir :

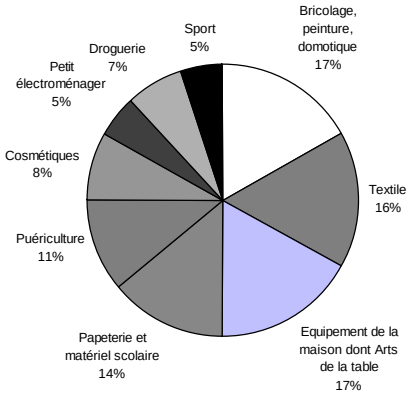
- *Un état de l'art du marketing en France*
- *Les pratiques marketing des PME en France*
- *Les relations des PME avec la Grande Distribution*
- *Les moyens d'amélioration de l'efficacité marketing*

De janvier à septembre 1999, plus de 120 entreprises ont été interrogées par l'équipe d'Ernst & Young Entrepreneurs Conseil.

Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie
Secrétariat d'Etat à l'Industrie

ε ENTREPRENEURS CONSEIL

Les entreprises interrogées



Répartition par univers

- *Près de 3 entreprises interrogées sur 4 ont très largement le grand public pour marché cible*
- *25% des entreprises interrogées ont moins de 50 salariés, 34% de 50 à 200 salariés et 41% plus de 200 salariés*
- *15% réalisent moins de 50MF de chiffre d'affaires, 41% de 51 à 200MF et 14% plus de 200MF*
- *93% déclarent avoir une croissance forte de leur chiffre d'affaires et 93% déclarent exercer leur activité dans un contexte de forte pression concurrentielle*
- *Les entreprises interrogées sont toutefois peu exportatrices puisque 47% d'entre elles réalisent moins de 15% de leur C.A. à l'export*

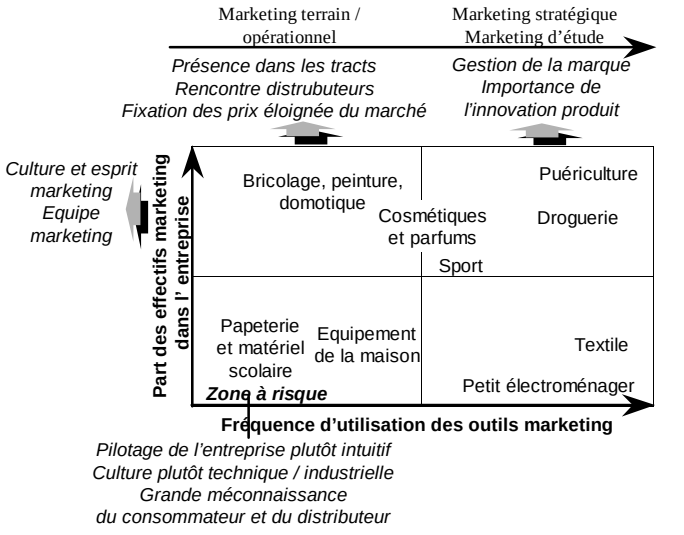
Changements de l'environnement marketing

- *Le consommateur est devenu de plus en plus* **éduqué** *et de plus en plus difficile à atteindre : il est de moins en moins prévisible*
- *Les* **formes de consommation** *ont énormément évolué : juste mesure du désir, besoin de relationnel et de conseil, objectivité du produit et fin des «gadgets»*
- *Le consommateur a de* **nouveaux besoins**, *attentes et exigences : qualité du produit, poids de l'environnement, abandon progressif de la «consommation pour la consommation», poids croissant de l'individualisme*
- *La multiplication de nouveaux outils marketing a engendré la confusion et une* **difficulté d'arbitrage**

L'approche du marketing dans les PME

Une fonction marketing aux multiples facettes désormais mieux considérée dans les PME

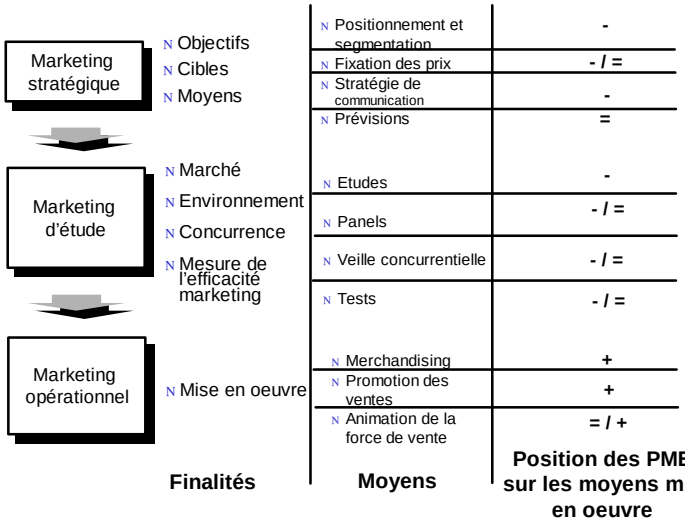
La sensibilité du marketing en fonction des univers de biens de consommation



Pilotage de l'entreprise plutôt intuitif
Culture plutôt technique / industrielle
Grande méconnaissance du consommateur et du distributeur

- *La fonction semble ne plus être (ou beaucoup moins) considérée par les autres départements comme illégitime, improductive ou stérile*
- *La fonction marketing regroupe en revanche de très* **nombreuses définitions** *en fonction des PME : du très opérationnel vers une approche plus stratégique*
- *Le niveau de structuration du marketing reste bien évidemment corrélé à la* **taille de l'entreprise** *: plus celle-ci sera de petite taille et plus la fonction sera prise en charge par le PDG*
- *La fonction marketing existe dans* **83% des entreprises** *interrogées mais seules 38% dispose d'un responsable dédié à la fonction (directeur marketing). Le marketing représente en moyenne 3,85% des effectifs de l'entreprise*
- *Les fonctions du marketing les plus tournées vers le* **consommateur final** *sont également celles qui sont le moins représentées dans l'entreprise : chef de marché, étude marketing, marketing direct, ...*
- *La formalisation de la* **stratégie marketing** *des entreprises interrogées repose essentiellement sur des objectifs commerciaux : plutôt des objectifs de chiffre d'affaires et de marge et absence de plan marketing écrit, d'objectifs de parts de marché, de pénétration, de segmentation, ...*

Niveaux de mise en ouevre du marketing dans les PME



- *La conception de* **nouveaux produits** *repose, pour plus de la moitié des PME interrogées, sur la simple amélioration de produits existants : adaptation de nouveaux packaging, ...*
- *La démarche de* **fixation des prix** *est plus orientée «coût» (prix de revient) que «prix de vente» (prix attendu par le consommateur)*
- *82% des entreprises interrogées déclarent que le fait d'avoir une* **marque forte** *est un élément déterminant de la politique marketing de leur entreprise mais plus de 60% d'entre elles ne connaissent pas le taux de notoriété spontanée de leur marque principale*
- *La démarche marketing reste encore très orientée «promotion» et non «marketing stratégique»*

Les relations avec la Distribution

Les GSA représentent en moyenne plus de 47% du chiffre d'affaires des entreprises interrogées

Les exigences de la Grande Distribution dans la perception des PME

1. *Des* **prix compétitifs** *: la première clé d'entrée dans les négociations reste le prix selon les déclarations des PME interrogées*
2. *Une* **logistique performante** *: le développement des plates-formes et les objectifs de «zéro stock» des distributeurs obligent les entreprises à «apprendre» l'organisation en flux tendus*
3. *Une participation aux* **budgets de promotion** *de l'enseigne : une participation importante aux budgets tracts des distributeurs*
4. *La* **qualité des produits** *: une augmentation sensible des exigences qualité surtout sur les MDD*

Les difficultés du marché dans la perception des PME

1. *La* **pression sur les marges** *: la guerre des prix entre les enseignes et les effets de la période de crise ont sans cesse affaiblit les marges des industriels qui ont eu pour seule solution de grignoter sur leur budget marketing*
2. *La* **concentration de la distribution** *: un nombre d'enseignes et donc de clients potentiels en diminution permanente*
3. *La* **centralisation des référencements** *: jugée à double tranchant car elle facilite l'aspect commercial (réduction du nombre de négociations) mais augmente le risque de diminution de l'activité (déréférencement)*
4. *Le* **développement des MDD** *: c'est face à ce critère que réside la plus grande incertitude des PME et notamment de la stratégie en matière de fabrication de produits à MDD*

Les réponses les mieux adaptées selon les entreprises interrogées dans leurs relations avec la Distribution

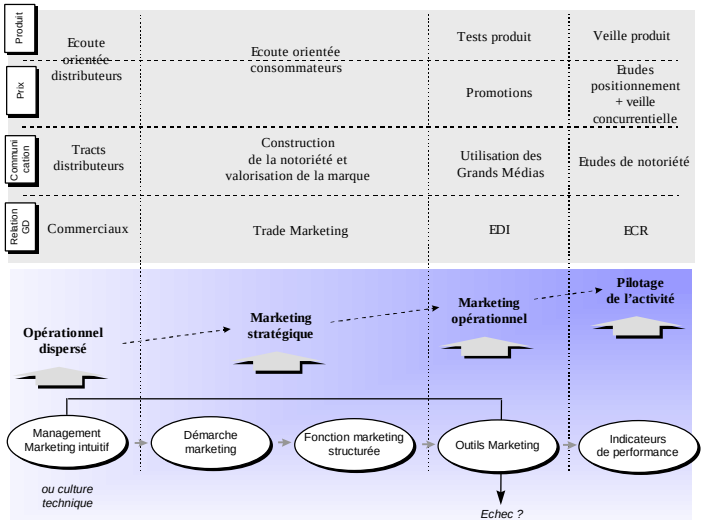
1. *Le* **lancement de nouveaux produits** *: il apparaît comme un moyen d'innovation et de différenciation permettant d'attirer et de fidéliser le consommateur final ainsi qu'un levier fort de négociation en centrale*
2. *Le* **développement de la notoriété** *: la valeur de la marque est une réalité forte pour la majorité des PME qui se trouve toutefois freinée par l'ampleur des budgets publicitaires requis (grands médias)*
3. *Le* **développement international** *: il permet dans la vision des PME de défragiliser l'entreprise notamment par la conquête de nouveaux marchés moins matures et a priori moins concurrentiels*
4. *La* **mise en place de nouveaux outils marketing** *: elle peut permettre, dans la vision des PME, une meilleure connaissance du consommateur final et ainsi une capacité plus grande à répondre à ses besoins et à augmenter les volumes de vente*

Les meilleures pratiques

(identifiées parmi certaines des 100 entreprises interrogées)

- *La* **séparation du marketing en deux fonctions différentes** *: le marketing produit international d'une part (stratégie et développement produit) et le marketing distribution national d'autre part (communication, promotion, merchandising, animation des supports de vente)*
- *Une* **stratégie d'équilibre entre la Grande Distribution et les canaux «traditionnels»** *: maintien de la part de leur C.A. en GSA à un niveau «plafonné»*
- *Une* **politique d'innovation accrue** *: ces entreprises s'obligent à faire 25% de leur C.A. avec des produits nouveaux tous les ans et ont massivement recours à l'utilisation d'outils marketing qualitatifs (tables rondes, études tendances, études de comportement, ...)*

Synthèse et conclusions



- *On observe finalement un écart important entre les ambitions des PME en matière de marketing (innover, se différencier, défendre la marque, se développer à l'international) et les moyens qu'elles mettent en œuvre pour atteindre ces objectifs*
- **La «faiblesse» relative de ces moyens peut se caractériser par :**

  - *des équipes à taille réduite s'occupant essentiellement du court terme*
  - *Une absence de plan marketing et en conséquence une absence de budget dédié au marketing*

  - *Une utilisation des outils plutôt interne avec un faible recours à des compétences extérieures*
  - *Un investissement sur la marque très insuffisant pour construire la notoriété*
  - *Un écart entre les volontés et les moyens en matière de différenciation produit avec une absence d'outils et de processus d'innovation*
  - *Une méconnaissance des marchés internationaux qui constitue un handicap pour le développement international*
  - *Une connaissance insuffisante des nouveaux outils marketing*

Les leviers pour infléchir la tendance

Le contrat «alarmiste» qui peut être tiré de l'observation des relations fournisseurs / distributeurs est peut-être une ***chance****. En effet, les PME françaises sont sans doute les premières en Europe à être confrontées à un tel niveau d'exigence et à un tel déséquilibre du rapport de force.*
Celles qui trouveront les moyens de valoriser sur d'autres terrains leurs atouts compteront probablement parmi ***les plus fortes en Europe*** *dans les 5 à 10 prochaines années face à leurs concurrentes européennes qui n'auront pas encore subi de «plein fouet» la Grande Distribution française.*
Enfin, il convient semble-t-il de bâtir un véritable dispositif d'information, de formation, d'incitation à la coopération et à la mutualisation, de développement d'une offre de service plus efficace et plus crédible afin de professionnaliser l'approche marketing des PME françaises pour qu'elles deviennent plus fortes en Europe.

Ernst & Young Entrepreneurs Conseil 113 Boulevard Stalingrad - 69626 Villeurbanne Cedex
Téléphone : 04.72.44.48.30 Michel Piccardi : michel_piccardi@ernst-young.fr / Eric Gallardo : eric_gallardo@ernst-young.fr