

Les différents modèles de réussite dans le commerce de détail

Avec l'irruption sur le marché du discounter Aldi et les diverses campagnes publicitaires axées sur les prix dont elle s'est accompagnée, la clientèle du commerce suisse de détail a atteint un niveau de sensibilité sans précédent à ce type d'argument. En 2005, la baisse des prix s'est traduite au plan macroéconomique par une inflation négative: sur l'ensemble de l'année, le public aura dans l'ensemble acheté moins cher, mais pas davantage. Comment les commerçants doivent-ils faire face à cette guerre des prix de plus en plus rude qui intervient dans un climat de stagnation des dépenses de consommation et de rapide expansion des surfaces de vente? Va-t-on assister à un exode des enseignes établies – comme au lendemain de la libéralisation, vers l'Europe de l'Est – ou, au contraire, au renforcement des positions de chacun, à l'instar des commerces autrichiens après l'arrivée de Spar en Autriche? En réalité, les chances de réussite existent toujours sur des marchés libéralisés. Le présent article passe ces opportunités en revue dans une nouvelle perspective de la recherche stratégique: celle du modèle commercial.



La littérature du marketing attribue un énorme potentiel stratégique aux attentes et surtout à la motivation du consommateur. Celle-ci représente la «demande ultime du marché» et devrait servir de base aux formulations de stratégies de marketing et à l'identification des modèles commerciaux.

Photo: Keystone

Dispersion stratégique et mesure corrective

Le commerce est grandement menacé aujourd'hui par un danger de «dispersion stratégique». Dans la fièvre du quotidien, on oublie trop rapidement les facteurs de succès à long terme. De très nombreux commerces se ressemblent comme deux gouttes d'eau: ils offrent des assortiments toujours plus larges et complets destinés au plus grand nombre de clients possible, travaillent avec des systèmes TIC, des conseillers et des méthodes de management analogues et copient dans l'heure les manœuvres tactiques de leurs concurrents.



Thomas Rudolph
Professeur de marketing et de management international à l'université de Saint-Gall

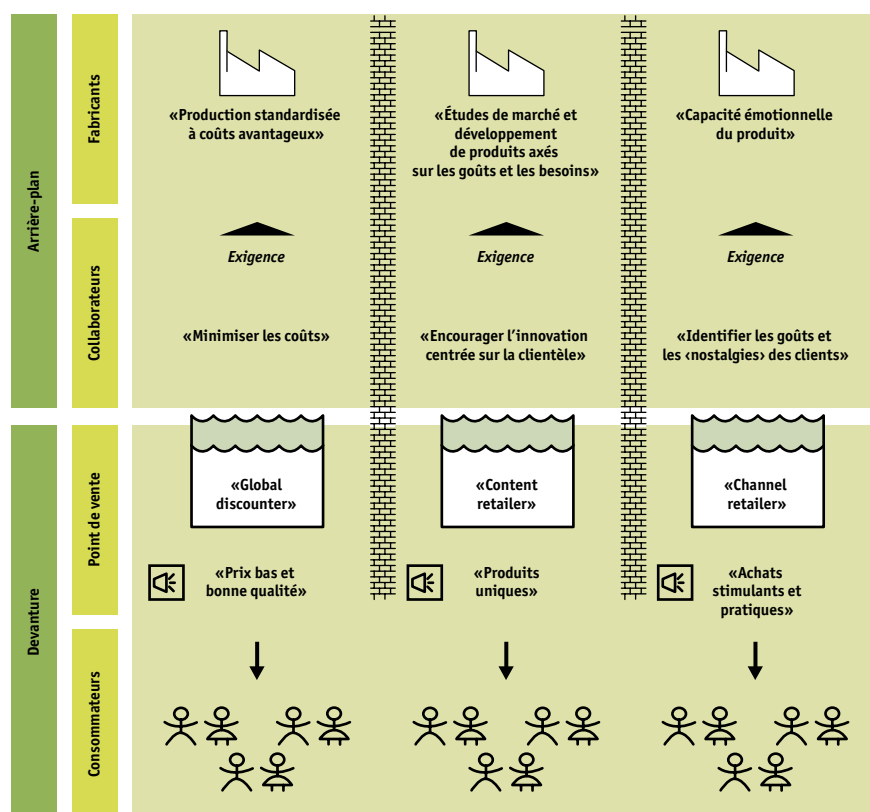
Rares sont ceux qui bénéficient d'une avance stratégique, fruit d'une mise en œuvre systématique de certains avantages concurrentiels durables. Ce serait, pourtant, des plus urgents.

Mais que signifie au juste «stratégie»? La littérature ne donne aucune définition unifiée de ce terme, utilisé abondamment un peu partout. Dans chaque entreprise commerciale, on trouve une stratégie pour la publicité, les prix, la vente, le personnel, l'expansion, la croissance et l'assortiment. Souvent, ces stratégies recouvrent des activités certes conçues pour améliorer le succès de l'entreprise, mais isolées les unes des autres. Or, quand il n'y a pas de coordination entre des «stratégies sectorielles», c'est en fait l'absence de stratégie qui domine. Une telle situation peut avoir de dangereuses répercussions sur l'entreprise en période de concurrence effrénée.

Les avantages d'une stratégie cohérente sont évidents, puisqu'elle permet de canaliser les ressources et de définir une direction dans un environnement perturbé. Il ne s'agit pas d'en faire un corset rigide, mais au contraire un cadre de référence dans lequel l'avenir de l'entreprise – donc chaque mesure opération-

Graphique 1

Motifs d'achat, programme de prestations et modèle commercial



Source: Rudolph (2000) / La Vie économique

nelle – sera planifié. Pour définir ce cadre, il n'est nul besoin d'un document stratégique de 50 pages présentant des règles censées répondre à chaque éventualité possible et imaginable; il suffit de résumer en quelques pages une conception commune des affaires et des perspectives de développement. Opter pour une nouvelle approche consistant à définir et appliquer avec succès des stratégies cohérentes, c'est choisir un modèle commercial.

Qu'est-ce qu'un modèle commercial et à quoi sert-il?

Les modèles commerciaux sont des systèmes de référence destinés à renforcer l'esprit de corps au sein des entreprises, tout en offrant une marge de manœuvre leur permettant de s'adapter aux modifications du milieu environnant. Ou encore, pour employer un langage technique: *on entend par modèle commercial la réalisation et la coordination d'activités de valeur ajoutée en fonction d'un programme de prestations préétabli destiné à la clientèle.*

Le choix d'un modèle commercial a plusieurs avantages:

- permettre des synergies grâce à l'harmonisation des processus et des structures;

- donner à l'entreprise une orientation générale impérative;
- coordonner plusieurs éléments stratégiques importants.

Le choix d'un modèle commercial diminue sensiblement le risque de pluralisme stratégique au plan conceptuel et accroît les chances de l'entreprise d'appliquer des options stratégiques davantage cohérentes au plan opérationnel. Il favorise en outre la concentration des énergies sur certaines compétences et l'utilisation efficace des ressources ajustée à un objectif prédéfini. La nécessité des contrôles bureaucratiques s'en trouve diminuée et la vitesse de réaction de l'entreprise accrue, car une représentation commune du modèle commercial à tous les niveaux du management favorise le développement d'une logique d'affaires dominante, et donc le potentiel d'autopilotage. De même, le choix d'un modèle commercial dispense l'entreprise d'avoir à courir après chaque mode ou chaque tendance, puisqu'en son sein, les forces se concentrent sur les projets qui favorisent la cohésion stratégique.

Gestion de modèles commerciaux

Les entreprises sont donc parées pour affronter l'avenir si leurs clients reconnaissent un «plus» dans leur offre de prestations. En marketing, le concept de valeur ajoutée est connu depuis longtemps. La quasi totalité des responsables du marketing croient aux avantages de cette idée de base. Ils sont, par contre, de plus en plus nombreux à douter de l'applicabilité d'un tel concept, en raison notamment du renouvellement rapide du management. Souvent, l'esprit de suite nécessaire fait défaut pour animer en permanence le programme de prestations d'une société formulé il y a de nombreuses années. Ensuite, lorsque le chiffre d'affaires n'est pas conforme aux objectifs de croissance inscrits au budget, les managers acceptent (trop) rapidement des compromis. Les modèles commerciaux permettent de suivre de manière plus sérieuse les options retenues en termes de valeur ajoutée. À cet égard, *trois tâches* primordiales s'imposent au management commercial:

- il doit, d'abord, *identifier un modèle commercial prometteur*;
- il lui faut, ensuite, *aménager ce modèle correctement*;
- il doit, enfin, *l'appliquer rigoureusement*.

La motivation, un potentiel stratégique important

La littérature du marketing souligne la nécessité pour les entreprises d'orienter leurs décisions stratégiques en fonction des attentes

Tableau 1

Les modèles commerciaux prometteurs au plan international

Modèle commercial	«Global discounter»	«Content retailer»	«Channel retailer»
Culture d'entreprise	«Minimiser les coûts»	«Chercher à innover»	«Chercher des solutions pour la clientèle»
Stratégie utile	Leadership coûts	Leadership produits	Partenariat clientèle
Processus opérationnels clés	Procédures d'achats, de logistique et de vente optimisées	Études de marché, développement de produits, «culte de la communication»	Relations avec l'industrie, assortiment, services
Structure commerciale	Processus standardisés et simplifiés	Structure de réseau flexible et décentralisée	Larges prérogatives décisionnelles aux collaborateurs
Système de management	Transactions rapides et prévisibles, sur la base de normes de prestations préétablies	Création et entretien d'assortiments uniques	Ensemble de prestations axé sur les besoins de la clientèle
Mode de progression sur le marché	Croissance organique	Croissance organique	Fusion

Source: Rudolph / La Vie économique

formant en denrées alimentaires, qui offre des prix bas sans concurrence pour des produits de bonne qualité, *Zara*, la chaîne de mode espagnole qui lance des articles «top-model», et enfin *Amazon*, pour le troisième motif d'achat (voir *tableau 1*).

Trois modèles commerciaux

Le «global discounter»

Le «global discounter» (voir *encadré 1*) obéit au motif d'achat à bas prix, sa stratégie utile étant celle du leadership en matière de coûts. Ce choix est conforté par une structure d'entreprise qui encourage les collaborateurs à minimiser les coûts et qui s'appuie sur une structure commerciale centralisée et standardisée. Les achats, la logistique et le système de vente étant au cœur du dispositif opérationnel, ils doivent être aussi efficaces que possible. La stratégie de développement du «global discounter» sur le marché est celle de la croissance organique, nécessaire pour contrôler les coûts et réduire le danger inhérent à une culture d'entreprise hétérogène. Un système de management appliquant des consignes claires en matière de prestations ne peut que renforcer le leadership en matière de coûts.

Le «content retailer»

Pour un «content retailer» (voir *encadré 2*), le motif d'achat est celui des «produits uniques en leur genre». Il recherche donc le leadership en matière de produits. Cette stratégie est soutenue par une culture d'entreprise encourageant l'innovation. À cette fin, les facteurs clés sont les études de marché, le développement des produits (R&D) et le «culte de la communication», qui permettent d'obtenir des produits sans équivalent et offrent un «plus» aux yeux de la clientèle. Une structure de réseau décentralisée et souple permet à l'entreprise de réagir rapidement aux nouvelles tendances. Le système de management est centré sur la création et le suivi d'une gamme unique de produits. Le «content retailer» assure généralement sa progression sur le marché par la croissance organique; il lui serait, en effet, plus difficile d'intégrer des entreprises acquises dans une structure de réseau flexible.

Le «channel retailer»

Le «channel retailer» (voir *encadré 3*) cherche à répondre aux besoins de nombreux consommateurs en matière de services et de résolution de problèmes. Il privilégie, pour ce faire, les relations avec l'industrie, l'offre en services et autres prestations, ainsi que l'assortiment proposé. Cette formule de soutien individualisé aux clients s'appuie sur une structure de gestion qui accorde aux collaborateurs de larges prérogatives décisionnelles. L'en-

des consommateurs. Elle attribue aussi un énorme potentiel stratégique à la motivation. Allenby et al.¹ définissent la motivation du consommateur comme la «demande ultime du marché»; elle devrait être à la base des formulations de stratégies de marketing et de l'identification des modèles commerciaux.

Un modèle commercial doit toujours partir d'un motif d'achat ou d'une combinaison de motifs apparentés. Un motif d'achat est un moteur qui dépasse le simple besoin de consommation du client et qui pousse celui-ci à se déplacer vers un point de vente déterminé. Nous avons identifié dans le commerce trois modèles commerciaux prometteurs, fondés chacun sur un tel motif d'achat. Le choix de l'un ou de l'autre détermine l'aménagement du modèle commercial et la configuration de la chaîne de création de valeur (voir *graphique 1*).

La coordination, un élément décisif

La mise en place du modèle commercial doit se traduire pour l'entreprise par des avantages concurrentiels durables. Ceux-ci sont indispensables pour assurer, à long terme, une rentabilité supérieure à la moyenne². Un avantage concurrentiel permanent est une prestation dont le client reconnaît la supériorité et qui demeure relativement stable dans le temps.

Le succès du modèle commercial dépend d'une coordination intégrale et rigoureuse de l'ensemble de ses éléments constitutifs. Le management doit combiner les ressources existantes – collaborateurs, capital, concepts de vente – à des compétences fondamentales spécifiques. À cet égard, citons trois exemples: *Aldi*, sacré l'an dernier discounter le plus per-

Encadré 1

Exemple type de «global discounter»: Aldi

Aldi est un parfait exemple de «global discounter». La philosophie de l'entreprise correspond au programme de prestations «Une bonne qualité aux prix les plus bas». Pour se conformer à cette idée-force, Aldi limite son assortiment à quelque 1000–1500 articles, aménage tous ses magasins d'après un modèle standard, applique des principes d'organisation très efficaces et se réclame clairement du concept discount. Qu'il soit occupé aux achats ou dans les secteurs de la logistique, de la gestion des marchandises, de l'informatique, du stockage ou de la vente, chaque collaborateur doit contribuer à l'amélioration constante du leadership de l'entreprise en matière de coûts.

Encadré 2

Exemple-type de «content retailer»: Zara

Le modèle commercial du «content retailer» appliqué par Zara suit en permanence les tendances les plus avant-gardistes et se profile auprès des consommateurs par une mode innovante. «Le dernier cri à des prix abordables», voilà ce que signifie Zara pour les consommateurs. Pour être sûr de rester «dans le vent» et de pouvoir enthousiasmer sa clientèle en innovant constamment, Zara a besoin d'études de marché et d'analyses de tendance documentées; sa chaîne d'approvisionnement doit également permettre de réagir rapidement et en souplesse aux changements de goût des consommateurs. Voici ce que dit à ce propos Miguel Diaz, responsable du marketing de Zara: «Pour nous, il est essentiel d'avoir cinq doigts sur les ateliers et cinq doigts sur les consommateurs.»

semble des prestations proposées doit être axé sur les besoins de la clientèle. La stratégie de développement privilégie les fusions.

Mise en œuvre d'un modèle commercial

Pour que la réalisation d'un modèle commercial soit un succès, il convient d'appliquer les trois principes que voici.

Mettre la priorité sur un motif d'achat et axer les investissements en conséquence

Les commerçants qui ne veulent pas souffrir d'une absence de profil doivent se fixer des priorités claires. Mettre l'accent sur un motif d'achat particulier leur permet d'orienter leurs investissements pour en tirer des avantages concurrentiels durables. Aldi, par exemple, va consacrer une grande partie de ses investissements à des projets destinés à consolider son leadership en matière de coûts et à satisfaire ainsi le goût spécifique de sa clientèle pour les offres bon marché. Les prix bas, donc la contraction des coûts, ont la priorité absolue. Aldi doit également mobiliser des ressources pour assurer la qualité des produits et du service; si le passage aux caisses dure plus de dix minutes, par exemple, il perdra beaucoup de clients. Néanmoins, les motifs d'achat «produits» et «service» bénéficieront d'une priorité moindre; nous pourrions, par exemple, avoir une clé de répartition du cash-flow de respectivement 60%, 30% et 10% en faveur des mesures de rentabilité, de l'amélioration des produits et du service. En fixant ses priorités, l'entreprise aiguisé son profil.

Poursuivre tous ensemble un modèle commercial donné

Se focaliser sur l'un des trois modèles commerciaux cités est en règle générale une tâche difficile, car tout commerçant souhaiterait dans l'idéal offrir en même temps les trois motifs d'achat. Dans une situation de concurrence intense, il n'est, toutefois, pas possible de détenir un avantage concurrentiel durable sur tous les tableaux à la fois. Les exemples cités le confirment: en cas de forte concurrence, l'avance en termes de compétitivité ne se vérifie généralement que pour un seul motif d'achat. La question qui se pose consiste à savoir sur quel motif il convient de concentrer ses efforts. Les responsables d'entreprises qui peuvent y répondre devraient aussi vérifier que l'ensemble du personnel se rallie à cette réponse. Des synergies ne sont, en effet, possibles que si le programme de prestations sollicite toutes les fonctions.

Le postulat de la croissance quantitative en question

La plupart des entreprises commerciales

suisses visent à augmenter leur chiffre d'affaires. Or, comme nous l'ont montré les deux années écoulées, ce n'est possible, sur un marché en stagnation, qu'à travers une politique d'«action sur les prix». Ce facteur revêt donc toujours plus d'importance. Les commerces établis pourront-ils, toutefois, véritablement se développer en se battant sur les prix? Ce faisant, ne favorisent-ils pas plutôt l'expansion des discounters? Beaucoup d'éléments semblent aller dans ce sens et indiquent que seuls ceux qui ont opté pour le modèle commercial du discount finiront par remporter la guerre des prix. Par conséquent, les détaillants établis seraient bien avisés de réfléchir davantage à des concepts de valeur ajoutée qui ne se concentrent pas sur les prix. Une telle orientation implique probablement l'abandon du principe de la croissance quantitative au profit d'un concept de croissance qualitative. Ceux qui ne le font pas ne s'affranchiront probablement pas de la «drogue des prix».

Conclusion

La stagnation des revenus disponibles, l'extension croissante des surfaces et le durcissement de la guerre des prix mettent le commerce de détail sous pression. En ce moment, le risque d'adopter des réponses inefficaces et à courte vue est particulièrement élevé: premièrement, parce que les conditions qui permettraient de maîtriser durablement les prix font défaut; deuxièmement, parce que le «client roi» obéit aussi, fort heureusement, à d'autres motifs d'achat. Ainsi les résultats de notre enquête représentative pour le commerce suisse de détail confirment qu'à côté du prix (5,24 points sur une échelle d'importance allant jusqu'à 6), deux autres motifs dominent: le produit (5,48 points) et le service (4,86 points)³.

De nombreux détaillants suisses feraient bien d'accorder plus d'attention aux deux derniers motifs d'achat cités. Cette réflexion doit dépasser le stade conceptuel et former un modèle commercial bien ancré dans la chaîne de valeur ajoutée. Mettre systématiquement en œuvre un programme de prestations correspondant à un leadership en produits, services ou résolution de problèmes: tel est le défi que doit relever le commerce de détail. De cette orientation ne dépend pas seulement le destin de chaque entreprise concernée, mais aussi une part de la prospérité économique nationale. Rien ne sert donc de pointer du doigt les «méchants» discounters, supposés réduire à néant les efforts de création de richesse. Le développement du commerce de détail dépend au contraire des réponses stratégiques que sauront leur opposer les commerçants établis.

Encadré 3

Exemple-type de «channel retailer»: Amazon

Amazon vise l'offre la plus large possible et propose des services individuels à ses clients. La définition des buts de la compagnie donne bien le sens du modèle commercial qu'elle s'est choisi: «Nous cherchons à offrir le plus grand choix de la planète et à nous positionner comme l'entreprise du monde la plus centrée sur la clientèle, qui peut y trouver ou découvrir tout ce qu'il est concevable d'acheter en ligne». Les solutions individualisées et les offres «sur mesure» conçues pour la clientèle offrent aux consommateurs qui font leurs emplettes par Amazon des possibilités d'achat aussi simples et pratiques que possible, qui confèrent son leadership à cette société. Pour fournir à chaque client un maximum de choix et de confort dans le shopping en ligne, il faut disposer d'un tissu serré de relations de qualité avec les fabricants et les distributeurs. Outre sa propre gamme de produits, Amazon offre encore à des tiers (p. ex. à ses clients), une plate-forme pour écouler leurs produits de seconde main.

Encadré 4

Bibliographie

- Allenby G. et al., «Market Segmentation Research: Beyond Within and Across Group Differences», *Marketing Letters*, 13 (3), 2002, pp. 233–243.
- Porter M., *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985.
- Rudolph Th., «Erfolgreiche Geschäftsmodelle im europäischen Handel: Ausmass, Formen und Konsequenzen der Internationalisierung für das Handelsmanagement», *Thexis – Fachbericht für Marketing*, n° 3, 2000.
- Rudolph T., *Der Schweizer Handel – Konsumententrends 2006*, 2006, p. 22, 250 pages. À commander à la chaire Gottlieb Duttweiler de l'université de Saint-Gall.

1 Allenby et al. (2002), p. 237.

2 Porter (1985), p. 11.

3 Rudolph (2006).