

Trouvez votre ennemi, c'est pour votre bien !

Comptant parmi les plus populaires et influentes de notre temps, les marques de sport développent des stratégies affûtées pour se développer sur leur marché concurrentiel. Les acteurs de la cuisine pourraient s'en inspirer, d'autant plus que certaines comparaisons apparaissent évidentes.



Quand il s'agit de **comparer la cuisine équipée** avec un autre secteur d'activité ou une autre filière professionnelle (selon les sujets d'étude), on pense souvent à l'automobile, et rarement à l'univers du sport. Pourtant, celui-ci connaît de nombreuses similitudes avec la cuisine, en **plaçant lui aussi en concurrence des marques s'inscrivant dans divers niveaux de gamme** (avec des niveaux d'exigences consuméristes y répondant), dans divers territoires d'expression (image réelle et perçue), avec dimension statutaire (tel Lacoste ou Quiksilver), ou non et qui peuvent être proposées par **des fabricants** (Nike, Puma, Adidas, Salomon) ou des distributeurs (Tribord, Quetchua, Kalenji et autres entités d'Olylane Group qui développe l'enseigne Décathlon). La distribution de ces marques et de leurs produits est elle aussi plurielle, passant par **des magasins spécialistes indépendants** mono-univers (le running, la randonnée de montagne ou la plongée, par exemple), **tels les cuisinistes traditionnels multimarques**, ou sous enseigne proposant plusieurs familles de produits conçus par un industriel (Quiksilver, Oxbow, O'neil, etc) ou par le distributeur, franchiseur ou non (Décathlon, Intersport, Go Sport, Sport 2000, etc.), jusqu'aux généralistes de l'équipement de la personne, voire de son alimentation (les hypermarchés tels que Leclerc).

Dans la défense de leurs couleurs sur **ce marché au moins aussi concurrentiel que la cuisine équipée**, les marques de sport sont ainsi confrontées à des problématiques qui ne sont pas sans rappeler celles de **Mobalpa, Schmidt, Ikea, Poggenpohl, SieMatic, Sagne, Snaidero, Ixina**, etc. Faisant référence dans son domaine, l'ouvrage de Patrick Boucher et Dieter Hillairet, *Marques de sport, approches stratégiques et marketing*, permet de prendre la mesure de ces similitudes et, à l'insu de leurs auteurs, ouvre **des pistes de réflexion qui pourraient être profitables aux acteurs de la cuisine**, ou qui méritent pour le moins d'être méditées.

En voici quelques-unes, annotées pour rendre plus évidents les ponts entre les deux filières professionnelles.

« La marque est symbole de création de valeur pour le consommateur mais surtout pour l'entreprise. On apprend en marketing que lorsqu'on baisse le prix d'un produit, on gagne en volume, autrement dit en baissant le prix des produits, on en vendra plus et le résultat final sera supérieur grâce à la consommation de masse. Le « branding » ou marketing de la marque apporte souvent une contradiction à cet axiome de marketing. Une grande marque, ou perçue comme telle par le consommateur, se verra pénalisée si le prix de vente réel de ses produits ne correspond pas à son prix psychologique, c'est-à-dire à la valeur que le consommateur donne à cette marque et qu'il est prêt à payer pour en avoir les produits »

Dans la cuisine, sous les tensions générées par la crise combinées à une concurrence exacerbée, on assiste depuis quelques années à la création de marques de produits ou de marques enseignes positionnées dans des segments de marché inférieurs à ceux naturels des acteurs qui les mettent en œuvre. Ce réflexe peut se comprendre, s'il est motivé par la volonté des fabricants désireux d'apporter à leurs distributeurs une offre répondant à leur demande pour rester compétitifs sous peine de perdre de la clientèle (et donc des revendeurs pour le fournisseur, par voie de conséquence). Toutefois, il faut être vigilant quant aux effets pervers, en prenant soin de ne pas déshabiller Paul pour habiller Jacques, ce qui revient à ne produire qu'un transfert de chiffre d'affaires vers la nouvelle marque, de surcroît avec des marges plus faibles. Il faut aussi veiller à ce que le grand public n'associe pas la nouvelle marque plus basique à son aînée, considérant alors que cette dernière est en perte de vitesse commerciale et qu'elle ne sait plus innover et/ou apporter de la valeur ajoutée. Car corriger cette croyance est long et coûteux sans garantie de succès.

« Plus vite et mieux que d'autres, les marques de sport Puma, Nike, Adidas, pour les plus notoires, ont inventé le « brand stretching », l'utilisation d'une idée pour vendre autre chose que les chaussures de football ou de basket-ball à l'origine de leur réussite ».

Dans la cuisine, cette démarche est essentielle, devenant même une valeur cardinale pour échapper à la banalisation de cette famille de produits engendrée par la multiplication des circuits de distribution et des tarifs, générant une confusion dépréciative dans l'esprit des consommateurs. Il est bon de toujours rappeler et démontrer aux prospects que réaliser un bon achat de cuisine équipée, ce n'est pas acquérir le modèle le moins cher possible, mais celui qui convient le mieux aux espaces et aux habitudes de vie de leur foyer. Et qu'une cuisine équipée est bien plus qu'un assemblage, même réussi en termes esthétiques et fonctionnels, de meubles, d'appareils ménagers et d'un plan de travail.

« Une stratégie n'a de pertinence et d'intérêt qu'au regard de l'accession à un statut nouveau, à une meilleure place sur un marché caractérisé par des forces en présence et des accédants potentiels. Ce qui s'acquiert toujours au prix d'un



certain effort. Par contre, une marque en situation de monopole sur son marché n'a quasiment pas besoin de faire de la stratégie, ni de s'engager dans divers scénarii de développement. La voie est toute tracée, peu d'embûches et d'incertitudes ne viendront la contraindre.

Par définition, le besoin de stratégie naît avec l'existence d'un ou plusieurs adversaires. A. et L. Ries (2003) disent d'ailleurs que toutes les marques ont besoin d'un « ennemi ». Cette notion de rivalité des marques prend toute sa dimension dans les « batailles » que se livrent par exemple Microsoft et Apple dans le secteur informatique, la Nasa et l'Agence Spatiale Européenne dans celui des satellites, Airbus et Boeing dans celui de l'aéronautique, Renault et Peugeot-Citroën dans celui de l'automobile... ou encore Nike et Adidas dans celui des articles de sport ».

Dans la cuisine, les exemples ne manquent pas avec les rivalités **Schmidt/Mobalpa**, **Poggenpohl/Bulthaup/Boffi**, **Cuisines Plus/Spacial Cuisines** jadis, **Snaidero/Arc Linea** (avant que cette dernière monte davantage en gamme), etc.

Pour le spécialiste Georges Lewi, la stratégie d'une marque doit s'apprécier concrètement au regard de cinq critères discriminants : la notoriété, la force, le dynamisme, la part de marché et enfin la valeur ajoutée. Si les trois premiers constituent des critères de perception de la marque par le marché et par les consommateurs, le quatrième et le cinquième critère sont principalement d'ordre économique et structurel.

La stratégie du leader. *La marque joue le rôle d'animateur du marché. Pour les consommateurs, il s'agit souvent de la marque la plus connue, mais aussi de celle dont les produits sont les plus performants, du moins à leurs yeux. C'est celle qui a su creuser l'écart avec toutes les autres mais aussi celle qui sait anticiper les goûts et les besoins de demain (Kapferer, 2006) ».*

Dans le secteur de la cuisine, force est de constater que cette place reste à prendre : les fabricants italiens l'occupaient en terme de design jusqu'au milieu des années 2000, avant que le design se normalise à l'échelle européenne et que l'innovation devienne fonctionnelle et intérieure sous l'impulsion des équipementiers tels que **Grass, Salice, Hettich**, etc. **Mobalpa** a aussi tenu ce rôle dans les années 1990 en axant sa communication sur la qualité de service(s) et sur sa valeur ajoutée de spécialiste (slogan « *On est là pour ça* »). Anticipant sur la tendance consumériste des années 2000, la **Salm** s'est de son côté imposé en leader du marché en dynamisant l'offensive commerciale de **Schmidt**, positionnée à des tarifs très attractifs, tout en doublant la mise en créant **Cuisinella**, marque encore plus offensive dans son discours et ses prix pour devenir rapidement troisième enseigne spécialiste du marché français (derrière **Schmidt** et **Mobalpa**). A ce jeu-là, c'est toutefois **Ikea** qui tient le rôle d'animateur du marché français de la cuisine, en étant considéré par celui qui l'a démocratisé pleinement. Même si ses ventes ont un peu baissé en 2013, l'enseigne suédoise reste de loin leader. Et même si, phénomène de cycle et rançon du succès obligent, elle jouit moins, chez les

bobos et dans la presse déco d'un caractère branché qu'il y a 10 ou 15 ans, son nouveau modèle nommé, non sans ironie involontaire vis-à-vis des concurrents, Metod (cf. l'édition d'hiver de notre Palmarès des modèles plus séduisants en page d'accueil) fait actuellement beaucoup parler de lui (pas seulement pour des motifs esthétiques) dans les médias (y compris *Le Monde* récemment) et dans la filière professionnelle.

« **La stratégie du challenger.** La marque qui se trouve dans cette situation doit manifester auprès des consommateurs un dynamisme permanent, notamment en innovant et en adoptant une politique de prix et de produits différenciés. La marque challenger est souvent une marque de cœur de cible, ce qui, combinée à une valeur ajoutée importante, lui permet de pratiquer des prix supérieurs à ceux de la marque leader. Sa force : elle sait où aller et qui viser contrairement à la marque leader qui ne peut compter que sur elle-même pour tracer la voie ».

La plupart des marques de cuisines françaises, allemandes, italiennes ou espagnoles répondent à ce positionnement, que leurs dirigeants le revendiquent ou non.

« **La stratégie du spécialiste.** Sans être forcément la référence dans son segment (le ski, le football, la natation, l'escalade, la sportive...), la marque possède une forte identité. Il s'agit de la marque des experts (Aigle, Helly, Hansen, Columbia...). A travers ses produits, elle vise à toucher un public en attente de forte technicité. Elle met en avant son expérience, son ancienneté et sa tradition ».

C'est ce vers quoi devraient tendre toutes les marques de fabricants, ne serait-ce que pour faire la différence face aux marques *no name* ou à celle de distributeur. Il en va de leur légitimité et de leur pérennité sur un marché où la confusion gêne les acteurs qui la subissent et non ceux qui en profitent, les consommateurs estimant toujours ou presque pouvoir s'en servir à leur profit. A cette aune, force est de constater que ce sont les fabricants allemands et italiens qui sont le plus efficaces, l'industrie française laissant la nostalgie d'un passé révolu (**Chabert Duval** et la qualité de ses modèles en bois, **Pyram** et ses modèles audacieux, **Hardy** ou **Althis** et leur version originale d'un contemporain haut de gamme à la française, etc.). En témoigne leur faiblesse à l'export (alors qu'ils s'y développaient mieux dans les années 1990) et une balance commerciale déficitaire.

« **La stratégie du suiveur.** Ne possédant pas (ou très peu) d'identité, n'étant pas non plus impliquée dans la recherche et l'innovation, la marque qui est dans cette situation peut en revanche maintenir une politique de prix agressive qui de facto la situe en entrée de gamme. Avec des produits basiques et très peu différenciés, la marque suiveuse est située dans les segments de marché dit de masse ».

Faut-il vraiment citer des noms ?...

✓ Jérôme **Alberola**