



INTERNATIONAL
ASSOCIATION
OF DEPARTMENT
STORES

Sharing Retail Management Experience since 1928

Paris, le 7 février 2022

Communiqué

Les marques propres des grands magasins : entre stratégies gagnantes stimulées par la pandémie de Covid-19 et difficultés d'approvisionnement.

Les marques propres (également appelées marques de distributeurs ou MDD) font partie de l'ADN des grands magasins depuis leur création. Une fois par an, l'IADS fait l'état des lieux des MDD de ses membres pour identifier leurs enjeux et tirer le bilan des évolutions stratégiques engagées.

En moyenne, les marques propres ont enregistré une augmentation de leur part du chiffre d'affaires, passé de 9 % de l'activité totale des grands magasins en 2019 à 11 % en 2021. Une hausse due à plusieurs facteurs :

- Elles ont bénéficié des conséquences de la pandémie de Covid-19, les consommateurs, désormais plus sensibles à la variable prix, étant passés des marques internationales ou nationales aux MDD.
- Elles ont également tiré profit des stratégies lancées au cours des années précédentes pour rendre cette activité de l'entreprise plus rentable et efficace.

Les stratégies initiées à l'ère pré-Covid s'avèrent efficaces pour dynamiser les marques propres

La première étape a consisté à épurer le portefeuille de marques pour rendre ce dernier plus lisible. Elle s'est souvent accompagnée de la suppression de certaines marques, certains grands magasins opérant désormais une catégorie par marque, comme **Beco**, voire plusieurs catégories de produits sous une même marque ombrelle, comme **Manor** ou **Magasin du Nord**. Cette approche a permis de clarifier l'offre mais également de générer des économies d'échelle en concentrant les investissements sur une seule marque au lieu de plusieurs comme cela pu être le cas par le passé.

Les marques de distributeur sont également apparues comme des vecteurs de réputation valorisant le nom du magasin lui-même. Ce constat a ainsi conduit les grands magasins à les considérer désormais comme un véritable atout de marque, et non plus une simple proposition de valeur basée sur des prix bas pour compléter les assortiments composés de marques nationales et internationales. Une telle approche apparaît désormais essentielle alors que près de 50 % des clients MDD de certains grands magasins de l'IADS sont également membres des programmes de fidélité des magasins. C'est la raison pour laquelle, qu'il s'agisse d'un discours de mode et de durabilité (**Galeries Lafayette**), de qualité (**Breuninger**) ou de ciblage d'un groupe spécifique de clients (clients de luxe dans le cas d'**El Palacio de Hierro**), les membres de l'IADS ont défini des valeurs de marque claires pour positionner leur marques propres, conformément à leur stratégie de marque corporate.

Ainsi, les organisations humaines des grands magasins ont été revues et optimisées afin de gagner en agilité, en distinguant par exemple la structuration de la collection (merchandising) de sa présentation commerciale en magasin (achat-vente). En conséquence, alors que les MDD étaient autrefois développées et vendues par les mêmes équipes, souvent cloisonnées, elles sont désormais présentées de façon indépendante aux équipes d'acheteurs des grands magasins, au même titre que les marques internationales et nationales.

Prochaines étapes : améliorer les process de distribution, poursuivre les efforts de développement en matière de durabilité et attirer une clientèle rajeunie

La diversité des stratégies observées chez les membres de l'IADS suggère qu'il n'y a ni solution ni stratégie uniques. Trois problématiques communes à tous les répondants ont été identifiées.

Premièrement, les collections, qui bénéficient désormais d'un positionnement plus clair, doivent désormais être vendues dans des magasins en capacité de les mettre en valeur. La conception du magasin et le merchandising visuel sont essentiels pour améliorer et élever le message de la marque, mais ils nécessitent d'importants investissements structurels, ce qui pourrait constituer un problème à l'heure où la question de la croissance numérique (y compris pour les marques propres elles-mêmes) et son financement se posent avec force.

Deuxièmement, même s'ils ne se situent pas au même niveau d'avancement, tous les membres de l'IADS font état de grandes ambitions en matière de durabilité et ont pu observer des progrès en la matière. La question du coût des matériaux durables s'est doublée de problèmes d'approvisionnement. Par ailleurs, les certifications peuvent

également représenter un problème : elles sont déroutantes, peu lisibles pour les clients, et pourraient ne pas être pertinentes à long terme. Dans cette optique, la labellisation propre à l'enseigne (comme **Go for Good** aux **Galerias Lafayette**) semble être un investissement pertinent pour faire passer un message simple et percutant.

Enfin, l'âge moyen des clients MDD (qui se situe généralement autour de 50 ans) est supérieur à celui de la clientèle des grands magasins, même si certains adhérents ont noté un rajeunissement (2 ans de moins en 2021 par rapport à 2019). Un positionnement plus en adéquation avec les tendances mode s'est avéré être une stratégie efficace pour toucher une clientèle plus jeune, en complément du lancement de nouvelles catégories très spécifiques, parfois exclusivement en ligne, à l'instar de **Falabella** qui a développé une offre d'articles « maternité », grandes tailles et de mode de niche développés spécifiquement pour les canaux digitaux. Cela implique également de nouvelles façons de communiquer : des moyens adaptés à la communication des MDD sont mis en œuvre par les membres, à travers les réseaux sociaux, les programmes de newsletter, les campagnes publicitaires et les collaborations avec des influenceurs. En bref, les MDD sont de plus en plus traitées comme des marques en soi, et non plus seulement comme des produits de catégorie comme elles l'étaient auparavant.

Le défi le plus urgent : la chaîne d'approvisionnement

Les perturbations qui affectent actuellement la chaîne d'approvisionnement impliquent de repenser rapidement la planification et l'approvisionnement via des ajustements au sein des organisations : développements de produits plus en amont, impactant ainsi toute la chaîne de développement, sourcing de proximité (*reshoring*) pour compenser la hausse des coûts de transport, pré-réservation de matières, commande de quantités plus importantes pour obtenir de meilleurs prix et des commandes anticipées.

Alors que les problèmes qui impactent de la chaîne d'approvisionnement évoluent rapidement et sont loin d'être résolus, les membres élaborent également des tactiques pour atténuer la perte de marge et pour ajuster les prix de détail de la manière la plus transparente possible.

Les adhérents se sont engagés dans la transformation de leurs MDD et peuvent déjà rendre compte de résultats encourageants notamment en matière de rationalisation du portefeuille de marques et de clarification de l'offre produit. Si garantir rentabilité et croissance durable reste un défi majeur pour les grands magasins, les problèmes de chaîne d'approvisionnement ont des conséquences critiques sur les marges et figurent évidemment en tête de liste des préoccupations de tous les membres. C'est pourquoi le programme IADS Academy 2022 se concentrera sur le sujet des marques propres et de leurs performances, pour définir et mettre à disposition de ses membres de nouvelles options et stratégies.

À propos de l'IADS – International Association of Department Stores

L'IADS est à la fois la plus ancienne et la plus exclusive association professionnelle de grands magasins dans le monde. Son caractère unique tient à la proximité entre les dirigeants des grands magasins membres, en faisant un puissant atout dans la prise de décision au plus haut niveau. Aujourd'hui, l'association rassemble un groupe de 12 membres internationaux, chacun étant un leader ou un acteur clé de son marché respectif, et représente plus de 31Mds € de CA annuel cumulé, réalisé par plus de 495 magasins et 233 000 collaborateurs dans 19 pays. Les membres sont: Centro Beco (Venezuela), Beijing Hualian Group (Chine), Breuninger (Allemagne), El Corte Inglés (Espagne), El Palacio de Hierro (Mexique), Falabella (Chili), Galeries Lafayette (France), Lifestyle International Holding (Hong Kong), Magasin du Nord (Danemark), Manor (Suisse), The Mall (Thaïlande), SM Store (Philippines).

La grande diversité des modèles économiques et des cultures représentées offre à l'Association et à ses membres une richesse d'échanges précieuse qui vient nourrir les solutions qu'elle apporte et les débats et analyses qu'elle suscite.

A propos de l'IADS Academy

L'IADS Academy est une initiative de l'IADS lancée il y a 27 ans pour faire de jeunes cadres talentueux de futurs leaders, en leur offrant une exposition aux marchés internationaux, aux méthodes de travail et à l'accès à un réseau de professionnels du secteur. Pendant neuf mois, ils collaborent en équipe et se penchent les problématiques soulevées par les PDG pour y apporter des réponses concrètes et actionnables. Parmi les membres actuels, 3 CEO et 1 COO sont des anciens diplômés de l'Academy. En 27 ans d'existence, 28 entreprises de 21 pays ont rejoint ce programme et l'Académie a formé plus de 180 hauts potentiels.

Contact: Christine Montard, press@iads.org, +33 6 45 47 45 14