

Communiqué de presse

Marques propres : l'avenir des grands magasins de luxe ?

Des études montrent qu'une montée en gamme de leurs marques propres pourrait permettre aux grands magasins de gagner en rentabilité et d'asseoir leur notoriété auprès de leurs clients. Grâce à la rationalisation de l'activité et à la capacité à gérer la complexité de la RSE, l'optimisation des avantages concurrentiels des MDD pourrait représenter un changement stratégique dans le modèle des grands magasins.

En moyenne, l'activité des marques de distributeur a représenté 16 % du chiffre d'affaires total des membres de l'IADS en 2022, contre 9 % en 2019. Une telle augmentation est le résultat des efforts menés sur cette catégorie de produits avant la pandémie, et de l'impact du Covid-19, qui a conduit certains consommateurs à délaisser les marques nationales au profit des marques de distributeurs (MDD) moins chères.

Conscients que l'optimisation de cette partie de leur activité peut permettre d'améliorer la rentabilité, les membres de l'IADS réévaluent constamment leurs marques propres: **El Corte Inglés** a réduit le nombre de labels avec l'ambition de les transformer en véritables marques (telles **Sfera** et **UNIT** sur le segment de la mode jeune), **El Palacio de Hierro** a lancé un plan quinquennal combinant travail sur la reconnaissance de marque et réorganisation opérationnelle, tandis que les **Galerias Lafayette** et **Manor** ont redoublé d'efforts sur des catégories spécifiques de produits (comme la Maison ou des segments mono-produits tels le cachemire ou les chemises pour hommes).

Bien qu'il n'existe pas de stratégie ou d'organisation interne unique, toutes les sociétés poursuivent les mêmes objectifs : repenser leur organisation commerciale, poursuivre leurs efforts en matière de durabilité, revoir les prix pour améliorer leurs marges, et contribuer à la reconnaissance de la marque enseigne. C'est la raison pour laquelle le programme de recherche IADS Academy a été dédié en 2022 aux marques propres.

Les nouveaux objectifs de la supply chain (livrer, dé-risquer, redéployer) engendrent des dilemmes

Dans son dernier rapport sur les MDD, l'IADS avait identifié l'approvisionnement comme étant la partie la plus critique de la supply chain. L'année 2022 a généré de nouvelles incertitudes (guerre en Ukraine, pénurie d'énergie, Covid-19 en Chine...), allongeant les délais de production. En conséquence, la saison printemps-été a été marquée par des retards de livraison: certaines entreprises n'ont par exemple reçu que 70 % de leur commande en mars 2022, contre 90 % en 2019. Les réponses apportées ont été rapides : pré-réservation des matières très en amont, anticipation de la planification de la production (permettant de gagner jusqu'à 2 mois), et réduction de la dépendance aux fournisseurs chinois, (allant parfois jusqu'à 6%) au profit des pays d'Asie du Sud-Est (+6%) et de la zone Euromed (+1,5%).

Le redéploiement dans la zone Euromed reste toutefois timide. Si l'on prend en compte la production et l'expédition, les délais sont réduits jusqu'à 8 semaines, ce qui améliore considérablement les opérations. Toutefois, cela a un prix : les coûts de production peuvent varier jusqu'à +3% entre Chine et Euromed, alors qu'ils peuvent diminuer de -4 à -8% dans d'autres pays d'Asie du Sud-Est. Compte tenu de l'augmentation du coût des matériaux, de nouvelles augmentations du prix des produits pose évidemment la question de ce que les consommateurs sont prêts à payer pour ces marques.

Durabilité et marques propres : la complexité de la conformité

En Europe, les changements constants et complexes de la réglementation ajoutent des difficultés coûteuses au processus de conformité. Comme le montre la France avec la loi AGEC (loi anti-gaspillage et circularité), appliquée depuis le 1er janvier 2023, la complexité de la transparence et la traçabilité affectent les marques propres au même titre que les autres.

Pour tous les membres, l'objectif est de poursuivre les efforts RSE déjà engagés et d'augmenter la part des produits durables, sachant que la transparence totale représente le plus grand défi et la plus grande attente des clients en la matière. L'ambition est d'atteindre 100% de collections durables d'ici 2024 ou 2025 (**Go for Good** labellise déjà 68% des marques propres des **Galerias Lafayette**), tout en poursuivant également d'autres efforts structurels, comme la réduction de la quantité d'emballages utilisés.

En matière de conformité sociale, tout est question d'audit, de réduction des risques et de partenariat : **Breuninger** aide ses fournisseurs à se conformer à la BSCI (Business Social Compliance Initiative), tandis que **les Galeries Lafayette** contrôlent les installations de production de leurs fournisseurs et font appel à des tiers tels qu'Emmaüs.

Dans tous les cas, trouver le bon moyen de communiquer clairement sur les efforts durables et sociaux ainsi que sur les informations légales reste un casse-tête. Des initiatives telles que des QR codes sur les produits utilisés comme liens vers des sites Web sont menées, avec un impact sur les coûts et les prix.

L'augmentation des prix : une obligation ou un choix stratégique ?

Afin de maintenir des marges viables, les prix de détail des marques propres ont suivi la courbe de l'inflation. Cela a ouvert le débat sur la nécessité de se positionner sur un segment haut de gamme pour justifier ces nouveaux prix. Les motivations diffèrent d'une enseigne à l'autre : certains grands magasins y voient un moyen de concurrencer les marques internationales, tandis que d'autres préemptent le segment des basiques de haute qualité. Aux États-Unis, **Target** en est un exemple : le prix n'est plus la motivation principale d'achat des marques propres, mais plutôt leur rapport qualité-prix. En outre, les recherches de l'IADS Academy ont montré que des taux de remise élevés n'améliorent pas les ventes, ce qui plaide en faveur de la premiumisation. En d'autres termes, le prix n'est plus autant un argument de vente pour les marques propres qu'auparavant. En réalité, les marques des membres de l'IADS avec les marges brutes les plus élevées sont celles qui se vendent le mieux.

Le débat reste cependant ouvert et de nombreuses questions subsistent : comment mesurer le prix limite ? La premiumisation consiste-t-elle à revaloriser la marque elle-même ou à cibler un nouveau public ? Comment créer une marque forte et puissante qui puisse coexister avec la marque enseigne, sans y consacrer trop de ressources, qu'elles soient économiques ou humaines ? En effet, contrairement à **Marks & Spencer**, l'un des cas analysés par l'IADS Academy, tous les grands magasins n'ont pas une marque propre homonyme. De plus, dans le cas de **Target**, la promotion de ses marques propres va généralement de pair avec l'ouverture de shop-in-shops et la réalisation de campagnes publicitaires, ce qui peut s'avérer très coûteux et risqué.

Conclusion : les marques propres, un levier de développement et de reconnaissance pour les grands magasins

Depuis le Covid, les perturbations de la chaîne d'approvisionnement ont continuellement impacté les marques propres. Après l'augmentation du coût des matières premières et du transport, il s'agit désormais d'anticiper les délais de production plus longs et de privilégier une production plus proche, afin de réduire la dépendance vis-à-vis des fournisseurs chinois. Un tel changement majeur implique une augmentation des coûts, et donc une augmentation des prix de détail.

La poursuite des efforts RSE crée une valeur ajoutée supplémentaire et majeure pour les marques propres, en termes de notoriété et de pouvoir d'attraction auprès d'une clientèle de plus en plus sensible à ces sujets. C'est pourquoi les conclusions de l'IADS Academy ont porté sur l'importance de transformer les marques propres en de véritables marques indépendantes. La réputation et les ressources des grands magasins leur confèrent un avantage concurrentiel majeur, à condition qu'ils soient capables de surmonter la résistance aux prix (fondée sur la croyance selon laquelle les marques propres doivent se focaliser sur les bas prix) et, par extension, d'aligner les priorités organisationnelles au sein des sociétés (direction générale, développement produit, équipes merchandising et marketing, et directeurs magasins).

Malgré les difficultés auxquelles les marques propres sont confrontées, leurs niveaux de marge sont généreux comparés aux autres modèles commerciaux que l'on trouve dans les grands magasins. C'est la raison pour laquelle **les marques propres représentent un avantage concurrentiel clef** qui pourrait s'avérer très rentable, à condition qu'elles bénéficient des investissements et de l'attention nécessaires.

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

L'IADS est la seule plateforme experte dédiée au format des grands magasins dans le monde. Son caractère unique tient à la proximité qu'elle génère entre les dirigeants des grands magasins membres, ce qui en fait un puissant levier dans la prise de décision au plus haut niveau.

Fondée en 1928, elle regroupe aujourd'hui les principaux acteurs du secteur au niveau mondial, tous leaders sur leurs marchés, et représente plus de 26Mds€ de CA annuel cumulé, réalisé par plus de 360 magasins et 190 000 collaborateurs dans 19 pays.

Ses membres permanents incluent Centro Beco (Venezuela), Beijing Hualian Group (Chine), Breuninger (Allemagne), El Corte Inglés (Espagne), El Palacio de Hierro (Mexique), Galeries Lafayette (France), Lifestyle International Holding (Hong Kong), Magasin du Nord (Danemark), Manor (Suisse), SM Store (Philippines), The Mall Group (Thaïlande). De nombreuses collaborations avec d'autres entreprises du secteur viennent renforcer les liens entre les grands magasins à l'échelle mondiale.

La diversité de *business models* et de cultures au sein de l'Association lui confèrent une richesse cruciale pour générer des débats et trouver des solutions aux problématiques rencontrées par ses membres. L'Association est extrêmement proche de ses membres d'un point de vue opérationnel, contribuant à la résolution des problèmes et représente ainsi un format réellement unique dans le monde des associations *retail*.

À propos de l'IADS Academy

Le programme IADS Academy, un atelier de mentorat sur mesure initié il y a 27 ans et réservé aux collaborateurs hauts potentiels de nos membres, encourage la coopération entre ces derniers ainsi que leur développement professionnel. Au fil des ans, l'IADS Academy a formé plus de 180 cadres issus de 28 entreprises implantées dans 21 pays, dont certains ont atteint des postes de haut niveau dans des entreprises membres et non membres (au sein des membres de l'IADS, 4 PDG, et en dehors de l'Association, 2 PDG et 2 COO en 2023).