

---

## ELECTROMENAGER

---



L'environnement dans lequel évolue les fabricants européens d'électroménager est devenu extrêmement concurrentiel sous l'effet :

- de l'arrivée à maturité de nombreux segments de marché ;
- de l'ouverture internationale des marchés et de l'apparition de nouveaux concurrents des pays de l'Est ou d'Asie du Sud-Est ;
- du poids croissant de la grande distribution dans les ventes.

Les industriels ont déjà entrepris des efforts conséquents d'adaptation pour améliorer leur productivité (restructurations, délocalisations, recours croissant à la sous-traitance...) et renforcer le poids de leurs marques (développement de marques européennes ou mondiales).

Compte tenu de la maturité du marché et de la concurrence de nouveaux biens (produits bruns, informatiques) et services (loisirs), les industriels de l'électroménager vont devoir renforcer leurs efforts d'innovation et de marketing afin d'attiser l'appétence des consommateurs pour leurs produits. La qualité des réponses fournies va résider dans la capacité des fabricants à établir et à gérer une relation personnalisée avec le client et à satisfaire une demande également de plus en plus différenciée.

Cette nécessaire différenciation, notamment par le service, va s'imposer pour satisfaire un consommateur de plus en plus exigeant mais aussi pour s'affranchir de la rude concurrence par les prix qui s'annonce avec l'internationalisation de la distribution, le développement du commerce électronique et la mise en place de l'euro qui vont sensiblement faciliter les comparatifs de prix.

## 1 LE MARCHE DES APPAREILS ELECTROMENAGERS

---

On traitera ici du gros électroménager (lave-linge, lave-vaisselle, réfrigérateur) et du petit électroménager (grille-pain, fer à repasser...). Derrière l'hétérogénéité de façade, un lien fort unit l'ensemble de ces produits : ils offrent tous un service soulageant ou simplifiant l'activité domestique.

### 1.1 L'équipement des ménages et l'évolution de leur consommation

---

#### ■ **Des taux d'équipement extrêmement élevés**

Les taux d'équipement en appareils électroménagers des Français sont très hétérogènes suivant les produits. Ils sont généralement plus élevés dans le gros équipement que dans les petits appareils. La variabilité des taux d'équipement s'explique par trois grands facteurs :

- Les taux d'équipement dépendent directement de l'utilité du service rendu par le produit

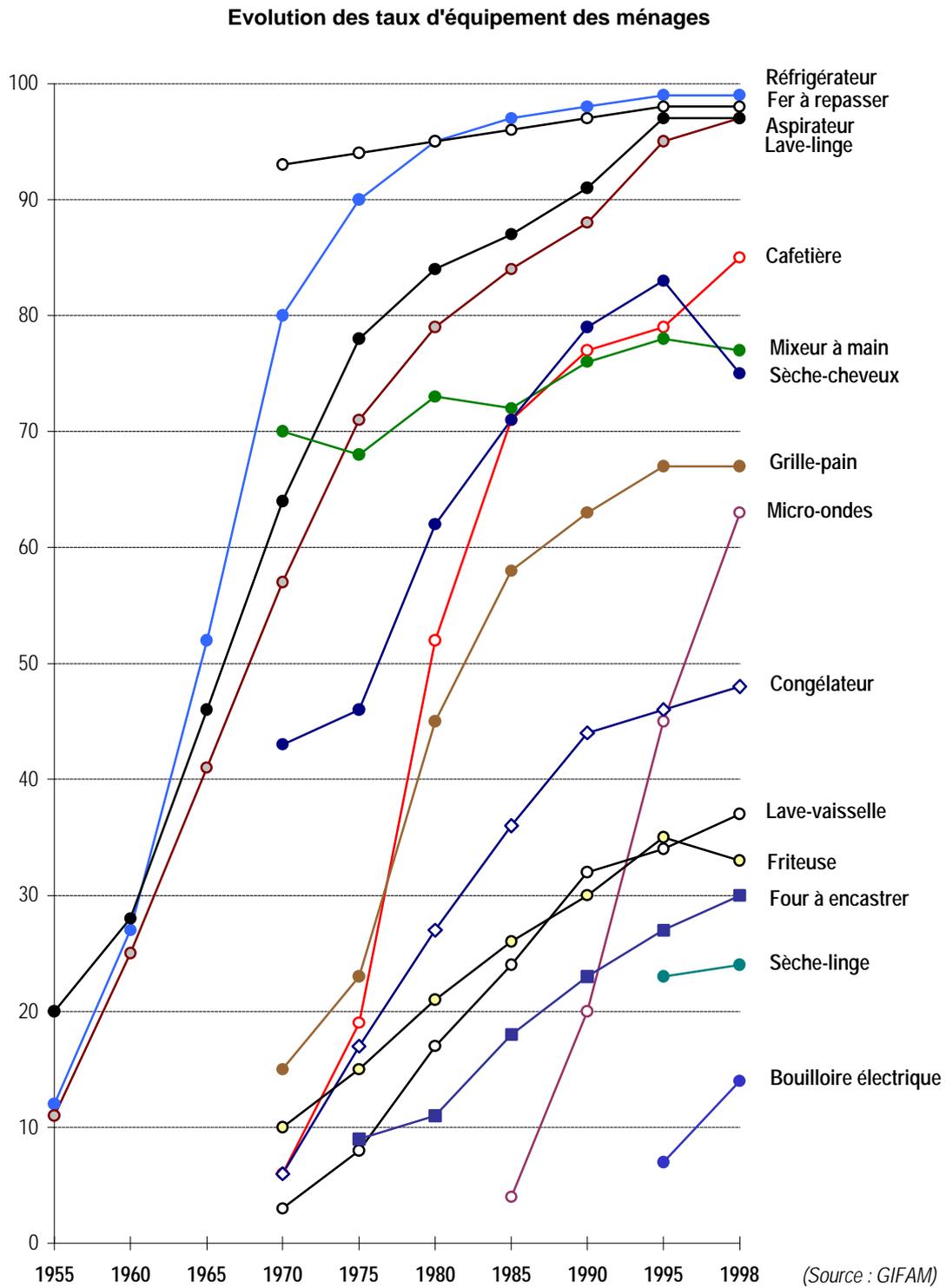
Certains équipements (machine à laver, réfrigérateur, aspirateur...) ont permis une amélioration très sensible du bien-être des consommateurs. La machine à laver et l'aspirateur ont considérablement soulagé le travail domestique, le réfrigérateur a permis une réduction de la fréquence des achats et une meilleure sécurité alimentaire.... Ces produits sont devenus indispensables et les taux d'équipement approchent les 100 %. D'autres gros appareils affichent encore des taux d'équipement très bas (24 % seulement des ménages français disposent d'un sèche-linge, 37 % d'un lave-vaisselle). Il apparaît que la désutilité induite par le fait d'étendre le linge ou de faire la vaisselle, en particulier pour les ménages de petite dimension, est moins forte que celle induite par le lavage manuel du linge. Par ailleurs, des freins techniques (mauvaise qualité du lavage (supposée ou réelle), nocivité pour le linge ou à la vaisselle...) ont pu ralentir le développement de ce type de produits.

- Les taux d'équipement dépendent également du caractère plus ou moins général du besoin satisfait par l'appareil

Le bien d'équipement peut répondre à un besoin partagé par l'ensemble des ménages (machine à laver) ou se cantonner à certaines catégories de la population (cafetière électrique pour les buveurs de café). Le marché du petit électroménager comporte ainsi de nombreuses niches à l'origine de taux d'équipement particulièrement bas.

- Les taux d'équipement dépendent enfin de l'intensité de la concurrence d'autres biens ou services

Le rasoir électrique est par exemple concurrencé par le rasoir mécanique. Les nettoyeurs vapeur ou les cirseuses, dont la fréquence d'utilisation est relativement faible, peuvent être loués.



Dans l'ensemble, les taux d'équipement en électroménager sont maintenant très élevés et leur progression très lente, y compris dans les produits à faible diffusion. Sur certains segments, ils ont même tendance à chuter. C'est le cas du rasoir pour hommes dont beaucoup de clients ont jugé le service peu performant comparativement à un rasoir mécanique.

■ **Le marché du premier équipement progresse au rythme de la croissance du nombre des ménages**

Compte tenu des taux d'équipement observés précédemment et de l'évolution de ces taux, il apparaît que le marché des gros appareils est globalement saturé. La composante premier équipement du marché progresse très lentement, au rythme de l'accroissement du nombre des ménages (de l'ordre de 1 % par an). En outre, le marché ne peut s'appuyer – à l'instar de l'automobile ou du téléviseur – sur la croissance du multi-équipement. Le développement de la résidence secondaire, qui a favorisé le multi-équipement, ne progresse plus.

Dans les multiples niches de marché (appareil à raclette...), la consommation, soumise aux effets de mode, connaît également des évolutions plus erratiques, conséquence d'une concurrence croissante entre les différents produits. A ce niveau, la dynamique de l'offre via l'innovation et la communication joue un rôle déterminant.

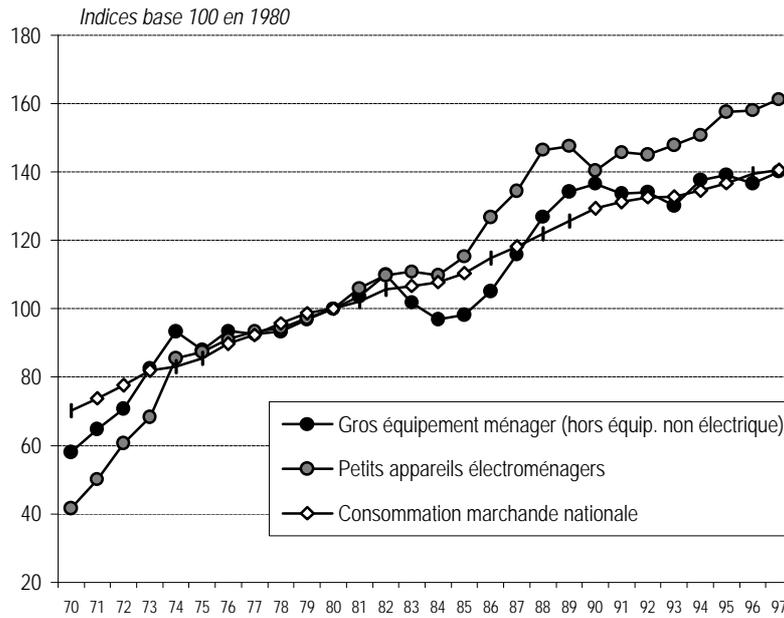
■ **Les renouvellements prennent une importance croissante dans les ventes**

La composante renouvellement prend donc une importance considérable par rapport au premier équipement. La demande de renouvellement est pénalisée par l'amélioration de la fiabilité des équipements mais bénéficie de manière inverse de la perte de compétitivité des activités de réparation. Les consommateurs préfèrent désormais acheter un appareil neuf plutôt que de prolonger un appareil ancien par une réparation coûteuse et dont le différentiel de prix relatif comparativement à un appareil neuf ne cesse de s'accroître.

■ **Une faible croissance tendancielle du marché**

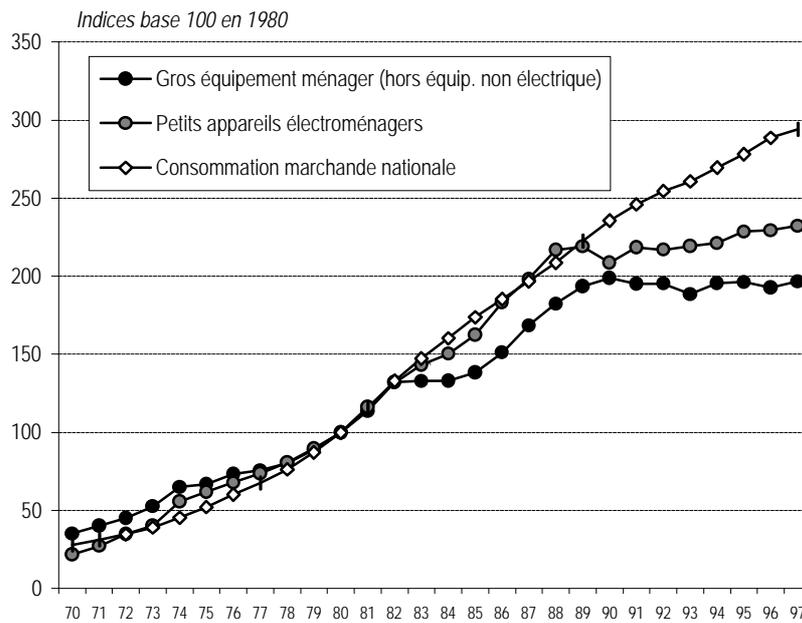
Au niveau du gros équipement, les taux de croissance de la consommation des ménages en prix constants – largement supérieurs à ceux de la consommation des ménages durant les années 50 à 70 (phase de diffusion des équipements) – suivent tendanciellement depuis les années 80 le rythme de la consommation nationale. Pour le petit électroménager, le ralentissement a été moins net. Entre 1990 et 1997, le taux de croissance annuel moyen de la consommation en volume reste supérieur (+2,3 %) à celui de l'ensemble de la consommation marchande nationale (+1,4 %). Sur cette période, la croissance annuelle moyenne dans le gros électroménager n'atteint que 0,4 %.

**Evolution de la consommation des ménages en prix constants**



(Source : Insee)

**Evolution de la consommation des ménages en valeur**



(Source : Insee)

Globalement, les appareils électroménagers affichent des taux de croissance parmi les plus élevés de l'ensemble des biens d'équipement ménager. La consommation des ménages en électroménager est notamment nettement plus dynamique que celle du meuble. Entre 1990 et 1997, elle a progressé en moyenne annuelle de 1,3 % quand la consommation de meubles chutait de 2,4 % par an. Le marché

des équipements ménagers n'est pas moins saturé que celui du meuble mais il bénéficie d'innovations technologiques qui soutiennent les ventes.

Les prix de l'électroménager ont progressé nettement moins vite que l'inflation. Ces dernières années, ils s'inscrivent même en baisse. En valeur, le marché de l'électroménager a donc progressé moins vite que l'ensemble de la consommation des ménages. Ce phénomène de déflation affecte aussi bien les gros équipements que les petits appareils.

### ■ **Une embellie conjoncturelle**

L'arrivée à maturité de nombreux segments de marché et la montée en puissance des renouvellements dans les achats d'équipements ménagers expliquent l'apparition de cycles. En effet, les renouvellements peuvent être avancés ou retardés en fonction de la qualité de l'offre proposée (apparition d'innovation, baisse des prix...), mais surtout du moral des consommateurs. Cette emprise du moral des ménages sur les niveaux de consommation a également affecté la diffusion de certains équipements comme le lave-vaisselle ou le sèche-linge.

La montée des inquiétudes – notamment la peur du chômage – s'est ainsi traduite par un report des achats d'électroménager au profit de l'épargne ou d'autres achats jugés plus stratégiques. Inversement, le regain d'optimisme des consommateurs lié à la reprise économique et la décruce du chômage ont favorisé une reprise sensible de la consommation d'appareils ménagers depuis 1997. En outre, les déménagements sont un moment propice au renouvellement des équipements ménagers. La forte reprise des transactions immobilières est donc actuellement favorable au marché.

En 1999, et pour la troisième année consécutive, le marché français des produits blancs a battu un nouveau record pour atteindre un volume de vente de 11,5 millions d'appareils. Le marché total des produits blancs a été marqué par un accroissement de 5,7 % en volume par rapport à 1998.

Si le marché dans son ensemble bénéficie du renouvellement massif des équipements des ménages, les plus fortes croissances actuelles se situent parmi les produits affichant les plus faibles taux de pénétration dans les foyers (lave-vaisselle, sèche-linge...) et au niveau des produits encastrables.

Du point de vue des gammes des produits, les plus fortes progressions sur le marché se situent en 1999 au niveau des quartiles extrêmes. L'affirmation de la dualité du marché qui semble se dessiner sera plus ou moins forte suivant l'évolution de l'environnement économique à venir (cf. scénarios).

## 1.2 Les consommateurs d'appareils électroménagers

---

### ■ **Les familles constituent le cœur de cible sur les marchés de l'électroménager**

Les familles sont hyper-consommatrices de produits blancs et affichent les plus forts taux d'équipement. La reprise de la fécondité et celle de la nuptialité sont donc des tendances favorables au marché de l'électroménager.

Deux groupes de population sont en revanche mal équipés : les personnes âgées (en particulier pour les produits les plus récents) et les jeunes.

L'insertion professionnelle de plus en plus tardive (de plus en plus de jeunes suivent des études longues, le chômage des jeunes est très élevé), la décohabitation et la mise en couple également différées ont freiné la consommation de ces produits par les jeunes. En outre, leur plus faible pouvoir d'achat les conduit à privilégier d'autres postes budgétaires (automobile, produits électroniques bruns, informatique, loisirs) et à reculer la date du premier équipement en électroménager. Le niveau moyen de consommation des moins de 25 ans est pourtant supérieur à celui des autres tranches d'âge pour les gros équipements les plus courants et les plus diffusés. C'est évidemment parmi les plus jeunes que l'on trouve la plus forte proportion d'achat de premier équipement. Dans cette tranche d'âge, le pourcentage d'acheteurs est de 10 points supérieur à la moyenne.

■ **Un effet revenu assez marqué, surtout au niveau du petit équipement**

Le budget dédié à l'achat des gros équipements ménagers progresse avec le revenu. Les ménages aisés ont tendance à renouveler plus fréquemment leurs achats ou à acquérir des biens de gamme supérieure.

L'effet revenu sur la consommation de petit électroménager apparaît toutefois beaucoup plus nette. Le petit électroménager constitue en effet souvent un achat plaisir contrairement au gros équipement. Passé un revenu annuel de 300 kF, les dépenses sont pratiquement multipliées par trois par rapport au budget des ménages disposant d'un revenu de 200 à 300 kF. En deçà de 300 kF, l'effet revenu disparaît. Les cadres ou les indépendants dépensent presque deux fois plus que les autres catégories socio-professionnelles. On retrouve là l'idée que les biens de luxe ne sont pas nécessairement chers. Un constat similaire peut être fait en ce qui concerne les produits «bleus» (les accessoires à usage de toilette et de beauté électrique).

■ **Le manque de place : un frein majeur à la consommation**

En ce qui concerne le lave-vaisselle, les contraintes d'espace font que le budget diminue en fonction de la taille des agglomérations. Les logements sont, toutes choses égales par ailleurs, plus spacieux en périphérie et dans les petites communes. Faute d'espace, certains consommateurs doivent arbitrer entre plusieurs équipements ou s'équiper de matériel disposant de plusieurs fonctionnalités (réfrigérateur congélateur, machine à laver avec fonction de séchage). Ainsi, les ménages parisiens affichent un budget moyen consacré à l'achat de congélateur indépendant dérisoire. Ils se reportent massivement sur les réfrigérateurs congélateurs.

La grande capacité de stockage offerte par un congélateur indépendant est en outre plus utile dans les communes rurales en raison de l'éloignement des commerces. Par ailleurs, les agriculteurs l'utilisent également pour stocker des produits de leurs exploitations ou de la chasse.

---

### 1.3 Eléments prospectifs relatifs à la demande d'électroménager

---

#### 1.3.1 **Les transformations socio-démographiques et leur incidence sur le marché de l'électroménager**

Plusieurs tendances socio-démographiques vont se renforcer durant la prochaine décennie. Il s'agit ici de cerner leur impact quantitatif et qualitatif sur la consommation des ménages en électroménager.

■ **L'éclatement de la cellule familiale**

L'évolution du marché du premier équipement dépend de l'évolution du nombre de ménages. Celui-ci progresse plus vite que la population totale en raison de l'éclatement de la cellule familiale (progression du nombre de divorces) et du développement des familles monoparentales qui sont des facteurs favorables à la croissance du marché d'un point de vue quantitatif.

■ **Le développement de l'activité professionnelle des femmes**

La montée de la biactivité dans les couples et le développement des familles monoparentales sont favorables au développement des ventes des appareils permettant un allègement du travail domestique et des gains de temps significatifs : four à micro-ondes par exemple.

■ **La baisse de la taille moyenne des logements**

La réduction de la taille des ménages s'accompagne d'un abaissement de la surface moyenne des logements par ménage. En conséquence, l'espace utilisable pour les appareils électroménagers se réduit. Par ailleurs, les besoins individuels des ménages sont quantitativement plus réduits. Ce phénomène est le garant du succès des produits multifonctions, des produits encastrables et des équipements de petite dimension.

Une plus grande prise en compte des contraintes d'espace et donc le développement d'une offre de plus petite dimension (lave-vaisselle pour couples ou personnes seules) devraient permettre d'accroître le taux d'équipement de certains appareils.

### ■ **Le vieillissement de la population**

D'un point de vue quantitatif, le vieillissement de la population n'est *a priori* pas favorable au marché. Les personnes âgées sont en effet sous-consommatrices de biens d'équipement ménager. Cependant, cet écart de consommation entre les générations actives et les retraités devrait se réduire très sensiblement car il repose pour une large part sur un effet de génération. En outre, l'amélioration de l'état de santé des seniors leur autorise une plus longue autonomie que celle des générations précédentes, ce qui favorisera l'usage et la consommation d'appareils ménagers par une plus grande partie de cette population.

Les préoccupations croissantes en matière d'hygiène-santé correspondent à une tendance générale dans la population qui va se renforcer durant les prochaines années, mais les seniors affichent sur ce sujet une sensibilité plus prononcée que la moyenne. La transformation de la pyramide des âges au profit des seniors devrait donc accélérer le développement des produits répondant à ces attentes : cuiseur vapeur, appareil d'hygiène dentaire, purificateur d'air...

### 1.3.2 **Les attentes des consommateurs**

#### ■ **L'esthétique : une dimension essentielle de la personnalisation de la consommation**

La cuisine comme la salle de bains sont devenues des pièces à vivre, que l'on ne cache plus et qu'en conséquence on soigne comme les autres pièces. En revanche, les équipements ménagers seuls se sont considérablement banalisés. Ils constituent moins qu'auparavant un vecteur d'affirmation du statut social. Le degré d'immatériel lié à la technologie contenue dans le produit devrait encore se réduire au profit d'un immatériel davantage associé à l'esthétique (design, couleur).

Cela ne signifie toutefois pas que la technologie n'aura pas son importance. Simplement, elle devra être discrète, ne pas compliquer l'utilisation de l'appareil et apporter une réelle amélioration du service rendu par le produit, sans pour autant conduire à une hausse des prix. Les progrès technologiques ne devront donc jamais compromettre mais au contraire renforcer la facilité d'utilisation de l'appareil, sa fiabilité et sa sécurité.

#### ■ **La performance technique**

Tout ce qui concourt à l'amélioration de la fiabilité des produits constitue en effet une attente forte des consommateurs. Mieux vaut réduire le nombre de fonctions (programmes sur une machine à laver par exemple) afin de limiter le nombre de pannes potentielles. La réponse à cette attente permet d'ailleurs de satisfaire un second besoin particulièrement marqué : la facilité d'utilisation des appareils.

Les équipements ménagers appartiennent à la catégorie des produits anxigènes. Ils peuvent en effet être source d'incidents domestiques parfois très graves. Cependant, pour les consommateurs, la sécurité ne correspond pas à un critère de choix déterminant. Pour l'électroménager, la sécurité va de soi. Elle constitue en effet un acquis, une condition de base garantie par la marque. L'affirmation de cette attente de sécurité pourrait freiner l'essor des produits «sans marque» ou des marques de distributeurs, à moins que les enseignes commerciales parviennent à développer un immatériel de rassurance autour de leur marque.

Les préoccupations en termes d'écologie devraient se renforcer au cours des prochaines années. Cela tiendra autant à une prise de conscience de la nécessité de protéger l'environnement qu'à une inflation des coûts des ressources consommées par les matériels de manière directe (augmentation du prix de l'eau) ou indirecte (coûts de gestion des déchets...).

Les niveaux de consommation d'énergie et d'eau et l'utilisation de matériaux recyclables devraient donc devenir des critères de choix des produits plus déterminants qu'ils ne le sont aujourd'hui.

## 2 ANALYSE PROSPECTIVE DES STRATEGIES INDUSTRIELLES

---

L'objet de cette partie consiste à identifier les acteurs (industriels et distributeurs), puis à s'interroger sur les axes stratégiques susceptibles de permettre aux fabricants de répondre aux évolutions attendues tant au niveau des comportements de consommation que des stratégies des distributeurs.

### 2.1 Les acteurs et leur positionnement

---

#### ■ **Les acteurs du marché du gros équipement**

L'offre de gros équipement électroménager est désormais entre les mains de quelques grandes multinationales : Electrolux (Electrolux, Arthur Martin...), Whirlpool, Bosch Siemens, Merloni Elettrodomestici (Ariston, Indesit, Sholtès) et de quelques acteurs à l'internationalisation plus modeste comme Brandt (groupe Elfi). De nouveaux intervenants asiatiques (et des pays de l'Est) sont venus concurrencer ces leaders mais ont durement souffert de la crise financière internationale de 1998.

Sur chacun des segments, les positions peuvent varier. Brandt est par exemple le n°1 du lavage devant Whirlpool et Electrolux. Ces positions sont également variables suivant les pays, y compris au sein l'Union européenne où subsistent des positions historiques.

#### ■ **Le petit électroménager**

Au niveau du petit électroménager, la concentration est sensiblement moins marquée. De rares grandes sociétés internationalisées et généralistes sont soumises à la concurrence d'opérateurs spécialisés et / ou moins internationalisés.

Philips est le leader mondial du petit électroménager. Moulinex et Seb sont ses principaux challengers. Cependant, Moulinex, contrairement à Seb, n'a pas encore la stature d'un véritable groupe international. Ses ventes à l'étranger ne génèrent que 20 % de son CA contre 40 % pour Seb. Ce dernier dispose déjà de nombreux sites de production à l'étranger.

Les marques spécialisées dans le petit électroménager doivent faire face à l'arrivée sur le marché de deux grandes marques du gros électroménager (Bosch Siemens et Electrolux). Bosch Siemens, n°4 du gros électroménager, a récemment racheté le turc Eval et l'espagnol Ufesa. Un responsable de Bosch Siemens justifie l'opération en ces termes : *«Ce secteur nécessite peu de service après-vente, il prend moins de place dans les rayons et constitue un achat plaisir qui augmente la notoriété de la marque»*.

Enfin, il subsiste encore sur le marché du petit électroménager quelques PME : White & Brown, importateur récemment devenu industriel en France, des fabricants de robots (Magimix, Ronic), ou encore des spécialistes de la vapeur comme Domena ou Astoria. Ces entreprises sont souvent positionnées sur des niches techniques généralement en fort développement leur garantissant des marges confortables.

#### ■ **Une processus de concentration qui n'est pas achevé**

La taille intermédiaire est difficilement tenable pour continuer de produire en Europe. Elle ne permet pas de financer une politique de différenciation et d'innovation active pour se démarquer des produits de pays à faibles coûts de main-d'œuvre, et d'afficher des prix de revient compétitifs. Le processus de concentration n'est donc vraisemblablement pas achevé. Un rapprochement entre Moulinex et Brandt (groupe Elfi) est d'ailleurs annoncé.

### ■ La montée en puissance des grandes surfaces dans la distribution des produits

Le mouvement de concentration et d'internationalisation des industriels de l'électroménager constitue une des réponses à la montée en puissance de la grande distribution sur le marché.

Dans ce contexte de progression du poids de la grande distribution dans les ventes, ce sont les hypers qui affichent la plus forte croissance. Entre 1987 et 1995, leur part de marché dans la vente de matériel électroménager (y compris produits bruns) est passée de 24 à 28 % quand les grandes surfaces spécialisées dans l'électroménager ne gagnaient que deux points pour atteindre 50 %. Cependant, les GSS demeurent toujours le principal intervenant sur le marché.

Le poids des GMS est légèrement moins élevé dans les produits blancs que dans les produits bruns en raison de la présence d'un acteur supplémentaire, le réseau des cuisinistes. Ainsi selon le GFK, les GMS n'occupent que 35 % du marché en volume et 34 % en valeur.

#### Poids des circuits de distribution sur le marché de l'électroménager

GMS	35,5 %
Hypers	20,7 %
Petits spécialistes	17,3 %
Cuisinistes organisés	5,0 %
VPC	2,7 %
Grands magasins	1,3 %
Autres circuits	17,5 %

(Source : GFK, GIFAM)

Le développement des ventes en grande distribution est un des facteurs majeurs du mouvement de baisse des prix observé précédemment : directement en raison du développement du discount, et indirectement par la pression sur les fournisseurs et par le développement des importations.

L'arrivée du très puissant distributeur américain Wal Mart en Europe devrait renforcer la pression sur les prix. L'enseigne va en effet favoriser l'entrée de concurrents américains. En outre, Wal Mart a adopté un positionnement prix bas très marqué, contrairement à de nombreuses enseignes européennes qui mettent en place des stratégies plus qualitatives.

### ■ Une concentration et une internationalisation des enseignes de distribution

Pour le moment, la concentration de l'offre industrielle est plus importante que le niveau de concentration de la distribution. Cette dernière a cependant progressé sensiblement en raison des gains de parts de marché des grandes enseignes au détriment des revendeurs traditionnels, mais surtout en raison des opérations de croissance externe réalisées par les groupes européens de la distribution. Pinault a acquis Conforama ; mais surtout, Kingfisher a successivement repris Darty et But. Ce groupe britannique occupe ainsi près du quart du marché. Ces opérations participent au mouvement d'eupéanisation de la distribution.

#### Parts de marché en France dans le gros électroménager

<i>Fabricants</i>	
Brandt	27 %
Whirlpool	15 %
Electrolux	13 %
Merloni	10 %
Bosch Siemens	7 %
Candy	4 %
Autres	24 %

<b>Distributeurs</b>	
Darty (Kingfisher)	23 %
Conforama (PPR)	10 %
But (Kingfisher)	8 %
Boulangier (Auchan)	5 %
Carrefour	5 %
Auchan	4 %
Autres	53 %

(Source : estimations fabricants)

Les rapprochements d'enseignes (Carrefour et Promodès) ou de centrales d'achats dans la grande distribution alimentaire se traduisent également par un renforcement de la concentration de la distribution de produits électroménagers. Ce mouvement affecte davantage les producteurs de petits appareils que ceux de gros équipement. En effet, les parts de marché des grandes surfaces alimentaires sont supérieures dans le petit électroménager (moins de service après-vente, moins de contraintes d'espace).

#### Parts de marché en France en valeur dans le petit électroménager

<b>Fabricants</b>	
Seb	28 %
Moulinex	16 %
Philips	18 %
<b>Distributeurs</b>	
Darty + But	20 %
Carrefour + Promodès	18 %
Auchan	11 %

(Source : estimations fabricants)

#### ■ Une offre de commerce électronique

Les consommateurs éprouvent généralement le besoin de toucher et de voir le produit avant d'acheter un bien durable. Les ventes d'électroménager via le commerce électronique pourraient ainsi en pâtir. Cependant, plus le coût du bien est élevé, plus l'achat d'impulsion diminue et plus le consommateur a tendance à confronter les offres commerciales. On pourrait alors assister à l'essor de comportements de consommation imbriquant commerce physique et commerce électronique. Le consommateur va visualiser un produit dans un magasin et confronter ensuite les offres commerciales sur le réseau. Il est en outre attaché au service après vente. Les offres sur Internet devront donc être crédibles à ce niveau, mais rien ne s'oppose à ce qu'elles le soient.

De fait, ce lien étroit prévisible entre commerce physique et commerce électronique pousse les acteurs du commerce physique (Darty, PPR) à proposer une offre en commerce électronique afin de ne pas laisser le terrain vierge aux nouveaux acteurs purement commerce électronique comme Marcopoly (récemment racheté par France Télécom). Le commerce électronique ne devrait pas remettre en cause fondamentalement les positions commerciales. Cependant, en favorisant la comparaison des offres, il risque de conduire en l'état à un fort accroissement de la concurrence par les prix.

## 2.2 Les stratégies d'adaptation des industriels de l'électroménager

La poursuite des efforts d'amélioration de la qualité des produits et de réduction des coûts constitue une condition de base pour affirmer une compétitivité durable sur le marché de l'électroménager. Nous ne nous étendrons pas sur ces dimensions incontournables des stratégies des acteurs de l'électroména-

ger. Nous allons nous concentrer sur les nouvelles formes que pourraient prendre les relations industriels-distributeurs et industriels-consommateurs.

### **2.2.1 Vers la coproduction industriels-distributeurs**

Le régime de croissance extensive des distributeurs (hypermarchés ou GSS) semble avoir atteint ses limites. En effet, il leur est de plus en plus difficile d'agrandir leurs surfaces de vente. Le cadre réglementaire est désormais peu favorable à l'ouverture de nouveaux magasins et l'espace commercial est déjà largement saturé. En conséquence, les distributeurs se lancent dans des logiques de croissance plus intensive. Ce nouveau régime de croissance de la distribution va donc faire une place plus grande aux stratégies de différenciation et atténuer le rôle du prix dans la concurrence entre les enseignes. Les MDD vont jouer un rôle fondamental dans les stratégies de différenciation. Ces produits exclusifs auront également comme mérite d'éviter les comparatifs de prix rendus beaucoup plus faciles avec le commerce électronique.

#### **■ L'industriel s'exonère des aspects marketing au profit du distributeur**

Les coûts marketing vont progresser pour deux grandes raisons :

- l'établissement d'une relation personnalisée avec le client va nécessiter la mise en place de systèmes élaborés de dialogue avec le consommateur, ainsi que le développement et la gestion de bases de données extrêmement importantes ;
- le développement des MDD ou des produits premier prix va obliger les fabricants à soutenir massivement leur marque afin de préserver l'immatériel de qualité, de sécurité et de fiabilité associé.

Certains producteurs challengers vont éprouver des difficultés à soutenir leur marque en raison de ces coûts marketing croissants. Ils pourraient alors trouver intérêt à se recentrer sur les aspects techniques et industriels et laisser le soin aux distributeurs de piloter la démarche marketing. Cette prise en charge croissante des fonctions marketing constitue d'ailleurs une tendance de fond de l'évolution des modes de fonctionnement de la distribution. Elle est également économiquement efficiente étant donné que le distributeur dispose d'un accès direct au consommateur et qu'il dispose d'un capital stratégique de plus en plus précieux : l'information sur le client. Les nouvelles technologies de l'information introduites dans la gestion des caisses vont d'ailleurs permettre d'enrichir et surtout de personnaliser la relation avec le consommateur.

#### **■ Des modèles cosignés par un industriel et un distributeur**

Dans l'univers de l'électroménager, le rapport de force entre industrie et distribution est plutôt équilibré comparativement à ce qui existe dans d'autres secteurs de biens de consommation (bricolage, sport...), ce qui doit permettre aux industriels de conserver un lien direct avec le consommateur via leur marque. Par ailleurs, le consommateur accorde encore confiance et crédibilité aux marques. En l'état, les modèles exclusifs pourraient donc faire une part belle aux produits cosignés par un industriel et un distributeur : la marque de l'industriel pour la crédibilité technique, la marque du distributeur pour l'assurance d'un prix et d'un service après-vente compétitifs.

### **2.2.2 Offrir un produit personnalisé aux clients**

Disposer d'une information personnalisée sur le consommateur n'est évidemment pas une fin en soi. Cette information doit servir à améliorer la réponse fournie aux consommateurs.

Les appareils électroménagers se sont considérablement banalisés. Pour mieux répondre aux besoins spécifiques des clients et susciter l'envie (l'électroménager est de plus en plus un marché de l'offre), les industriels doivent multiplier les innovations et élargir leurs références de couleurs, de formes...

Mais la compétitivité de la réponse fournie par les industriels à chacun des clients reposera sur la performance industrielle et logistique. En effet, le client déclenchera la commande, ce qui impose des

efforts de flexibilité et de réactivité de l'appareil productif particulièrement prononcés. Le processus d'homogénéisation technologique entre les producteurs va donc se renforcer. Les fabricants d'électroménager, à l'instar des fabricants automobiles, vont devoir se concentrer sur les fonctions R&D, marketing et logistique en développant des logiques de plates-formes et en devenant de plus en plus des assembleurs.

### **2.2.3 L'industriel reprend la maîtrise du bouquet de services «travail domestique»**

De plus en plus, les consommateurs, explicitement mais surtout implicitement, recherchent non plus un produit mais une solution. Dans le cas présent, ils attendent une solution «tâches domestiques ou problèmes ménagers». Les bouquets offerts aux consommateurs et censés répondre à cette demande de solution existent déjà dans l'univers de l'électroménager sous des formes plus ou moins élaborées.

La forme la plus élémentaire consiste à coupler la vente d'un produit avec une offre de service après-vente. Ce bouquet est pour le moment entre les mains des distributeurs. Une forme sensiblement plus sophistiquée consiste à proposer une cuisine équipée. L'intégration du bouquet est ici assurée par le fabricant de cuisines. La livraison et la distribution du bouquet sont assurées par un réseau de cuisinistes indépendants.

Dans les deux formes précédentes, l'industriel n'est donc pas le concepteur ni l'intégrateur du bouquet. Malgré son poids économique, il n'a que le statut de fournisseur d'un composant du bouquet – certes essentiel – le matériel électroménager. Compte tenu de l'uniformisation technique des matériels (liée au processus de concentration et à l'externalisation de la production), l'industriel se positionne alors dans un environnement hautement concurrentiel.

#### **■ L'intégration des nouvelles technologies de l'information dans les appareils : l'industriel reprend la maîtrise sur un bouquet de services à haute valeur ajoutée**

Les NTI, et en particulier l'intégration d'Internet dans les appareils, peuvent permettre aux industriels de l'électroménager de se replacer au cœur d'un bouquet de services beaucoup plus élaboré et à forte valeur ajoutée.

Le nouveau bouquet qui se dessine consistera à fournir à la fois les appareils, le service après-vente, mais aussi un ensemble de services et de conseils pour faciliter l'utilisation et la maintenance des appareils. Ce bouquet à haute valeur ajoutée doit conduire à une simplification et une amélioration significative de la gestion des tâches domestiques.

Voici quelques exemples des attentes qui pourraient être satisfaites grâce à l'introduction des technologies Internet dans l'univers des appareils électroménagers :

- réassort automatique du réfrigérateur pour éviter les produits manquants ;
- proposition automatique de menus en fonction des aliments présents dans le réfrigérateur et de critères diététiques ;
- consultation en ligne du contenu des réfrigérateur et congélateur pour pouvoir le compléter si besoin depuis son lieu de travail ;
- envoi de messages aux autres membres de la famille et notamment la proposition de menus ;
- conseils d'utilisation du petit électroménager pour la préparation des repas conseillés ;
- surveillance des dates limites de consommation pour limiter les pertes et réduire les risques sanitaires ;
- maintenance en ligne automatique des appareils pour éviter les pannes ;
- conseil en ligne pour le lavage de certains textiles...

Certains producteurs d'électroménager pourront alors glisser d'un statut de fabricant à celui de concepteur, d'intégrateur et de fournisseur d'un bouquet de services dédié aux tâches domestiques. La logique de solution impose aux fabricants de réintégrer capitalistiquement ou par le biais d'un réseau certifié les activités de service après-vente actuellement assurées en France par les distributeurs.

L'introduction d'Internet dans les appareils constitue un moyen privilégié d'établir une relation personnalisée avec le client et ainsi de le fidéliser.

L'adoption d'une logique de bouquet de services nécessite également de réfléchir à la prise en charge du travail domestique proprement dit. Concrètement, l'intégrateur du bouquet peut se diversifier dans les services d'aide ménagère. C'est une voie d'intégration explorée actuellement par les lessiviers. Les fabricants d'électroménager disposent d'une crédibilité au moins égale aux lessiviers dans le domaine de la propreté, en tout cas suffisante pour s'interroger sur la pertinence de la maîtrise d'un tel service. L'intégration capitalistique n'est pas obligatoire. Un portail Internet proposant un ensemble d'adresses certifiées par l'industriel peut être suffisant.

#### ■ ***Une harmonisation des standards impérative mais risquée***

Les nouveaux services potentiels permis par l'introduction d'Internet dans l'univers électroménager sont donc importants. L'introduction de ces technologies ne doit toutefois pas renchérir le coût des équipements et, surtout, le client ne doit pas se sentir prisonnier de la technologie. La guerre des standards entre les fabricants pourrait sonner le glas du développement des technologies Internet dans l'électroménager. L'harmonisation est indispensable mais elle risque de favoriser du même coup la prise en charge du bouquet par des opérateurs extérieurs, et notamment les distributeurs qui s'affirmeraient alors comme des intégrateurs multimarques.

#### ■ ***Renforcer la marque pour s'assurer la maîtrise du bouquet***

Pour s'assurer la maîtrise du bouquet de services, il faut contrôler la production et le développement des composants technologiques stratégiques ou contrôler l'accès au marché. Dans le cas présent, les technologies Internet sont entre les mains des sociétés informatiques alors que l'accès au marché est de plus en plus verrouillé par les distributeurs. Une nouvelle fois, le renforcement des marques des industriels est impératif pour maintenir le lien avec le consommateur.

La rationalisation du portefeuille de marques doit donc être poursuivie. La marque constitue la référence première du bouquet et doit être alimentée par d'importantes dépenses de communication, d'autant que les industriels vont se trouver confrontés à la concurrence des puissants distributeurs spécialisés qui vont également élargir considérablement leur offre de services, en particulier sur Internet.

Le renforcement de la notoriété et la crédibilité des marques passent également par un élargissement du portefeuille des produits. Les efforts des industriels du gros électroménager vers le petit électroménager vont dans ce sens. Pour offrir une solution globale et mieux répondre aux besoins des clients, l'industriel doivent d'ailleurs être capable d'offrir une large gamme de produits. L'ouverture du portefeuille de produits constitue donc une première étape dans la mise en place d'une stratégie de bouquet.

#### ■ ***Reprendre la maîtrise de la distribution des produits***

Compte tenu de la concurrence qui va se dessiner entre distributeurs et industriels pour s'assurer la maîtrise des services associés aux produits, une réflexion sur le développement des ventes directes est donc à mener. Internet offre l'opportunité aux industriels de renouer le dialogue avec le consommateur et d'échapper ainsi au filtre du distributeur.

SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
---	--	--

<b>Electroménager</b>	<i>Evolution de la consommation d'appareils électroménagers</i>	<p>La consommation des ménages continue d'afficher en France des niveaux de croissance importants. Cependant, l'arbitrage des consommateurs entre les différents postes budgétaires favorise plutôt les activités de loisirs, en particulier à domicile (appareils multimédias, home-cinéma..).</p> <p>Le maintien d'une activité féminine très élevée contribue à la poursuite de l'augmentation de certains niveaux d'équipement (lave-vaisselle, sèche-linge).</p>	<p>Le modèle de consommation associé à ce scénario de développement va accentuer la concurrence des autres biens (produits bruns, informatique, téléphonie) et services (loisirs mais aussi aide ménagère).</p> <p>Le «faire faire» a en effet tendance à se développer (service de laverie livré à domicile, aide ménagère...).</p> <p>En revanche, la croissance économique relativement forte soutient les ventes, d'autant que l'activité féminine va rester élevée et que le télétravail trouve dans ce scénario un terrain de développement plus fertile.</p>	<p>Les consommateurs limitent les achats plaisir. Le sentiment d'inquiétude grandissant les conduit à se replier sur les équipements «essentiels». En conséquence, le gros électroménager souffre moins que le petit.</p> <p>La montée du chômage réduit la population active, notamment les femmes, ce qui modère le développement de certains marchés (lave-vaisselle, sèche-linge, micro-ondes...).</p>
	<i>Principales attentes envers les produits</i>	<p>Le repli sur la famille et l'habitat favorise les produits de qualité, notamment ceux disposant d'un design soigné. La cuisine s'affirme de plus en plus comme une pièce à vivre. Les équipements encastrables se développent.</p> <p>Le repli sur soi favorise les produits bleus d'hygiène-beauté.</p> <p>Les préoccupations environnementales s'accroissent.</p>	<p>La dualité du marché s'accroît entre une frange aisée de la population, particulièrement réceptive aux innovations technologiques et formelles, et une autre frange qui se replie sur des équipements essentiels satisfaisants des besoins primaires.</p>	<p>Les critères économiques se renforcent dans le choix des produits : coût d'achat et surtout coût d'utilisation.</p>

SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
---	--	--

<b>Electroménager</b>	<i>Rôle du prix</i>	Le prix ne constitue pas le critère principal du choix d'un produit électroménager. Cependant, en facilitant la comparaison des offres commerciales, Internet contribue à maintenir une pression forte sur les prix de vente.	Les attitudes négociatrices et la mise en concurrence des distributeurs se développent. Cependant, le prix ne constitue pas le critère essentiel de choix d'un produit, sauf pour la frange de la population à faible pouvoir d'achat.	Le rôle du prix se renforce donc, favorisant les produits d'importation. Dans une certaine tranche de la population, on assiste cependant à l'exacerbation de comportements protectionnistes et à un retour du «made in France».
	<i>Rôle des marques</i>	Les marques constituent une garantie forte en matière de sécurité et de fiabilité des équipements, ce qui limite la percée des premiers prix et des MDD.	Dans un contexte d'intense activité d'innovation et de mise en place de bouquets de services sur Internet, les marques véhiculent davantage d'immatériel lié à l'innovation et à la technologie. Elles sont d'ailleurs soutenues par des dépenses marketing croissantes.	La marque a pour objet essentiel de rassurer le consommateur. Les marques francisées pourraient profiter de ce retour du «made in France». Les MDD prennent une importance croissante. Dans un contexte économique difficile, le distributeur s'affirme en effet comme un allié pour le consommateur.
	<i>Structuration de la distribution</i>	Les GMS et les hypers ont considérablement accru leur poids dans la distribution des biens électroménagers. La distribution se concentre à l'échelle européenne.	Les GMS et les hypers ont considérablement accru leur poids dans la distribution des biens électroménagers. Des distributeurs «hard discount» et des soldeurs se développent également.	Les GSS perdent du terrain vis-à-vis des hypers qui multiplient les promotions sur ce marché pour attirer les consommateurs. Des distributeurs «hard discount» et des soldeurs se développent également.

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
<b>Electroménager</b>	<b><i>Orientation des stratégies d'innovation</i></b>	<p>Les innovations très technologiques comme la mise en réseau des appareils ne rencontrent pas le succès escompté à moyen terme.</p> <p>Les stratégies d'innovation doivent renforcer les performances techniques mais sont de plus en plus axées sur l'esthétique (design, intégration de nouveaux matériaux).</p>	<p>En raison d'un courant technologique extrêmement important dans le modèle de consommation, la domotique Internet se diffuse dans la couche de la population qualifiée. L'intégration de l'électronique se renforce encore sensiblement dans les produits.</p>	<p>Les stratégies d'innovation se concentrent sur l'amélioration des performances (économie d'énergie, économie d'eau, fiabilité).</p>
	<b><i>Relations partenariales industrie-commerce et interindustrielles</i></b>	<p>Les stratégies de globalisation des industriels s'accompagnent de l'adoption d'un modèle de production par plates-formes comparable à celui de l'automobile. L'externalisation de la fabrication des composants est massive.</p> <p>Certains fabricants s'associent avec des distributeurs pour offrir des modèles exclusifs cosignés par les deux partenaires et éviter le plus possible les comparatifs de prix inter-enseignes. La coproduction de l'innovation distributeur-industriel se développe.</p>	<p>Les stratégies de globalisation des industriels s'accompagnent de l'adoption d'un modèle de production par plates-formes comparable à celui de l'automobile. L'externalisation de la fabrication des composants est massive. Les coopérations entre électroniciens et fabricants d'électroménager deviennent particulièrement stratégiques.</p> <p>Les industriels nouent également des accords de coopération avec des sociétés d'aide à domicile pour compléter leurs bouquets de services.</p> <p>Les fabricants concentrent leurs efforts marketing sur les produits milieu et surtout haut de gamme et fournissent sous MDD les segments bas de gamme.</p>	<p>Le développement des MDD, des offres premier prix et des promotions rend les relations industrie-commerce relativement conflictuelles. Des grands industriels décident d'investir le créneau des MDD afin de fermer la porte aux industriels d'Europe de l'Est ou d'Asie. Ils sont alors contraints d'élargir leur portefeuille de produits et de développer des innovations exclusives pour le distributeur.</p>

SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
---	--	--

<b>Electroménager</b>	<i>Place du commerce électronique</i>	<p>La place croissante de la dimension esthétique dans les attentes des clients ne favorise pas <i>a priori</i> le commerce électronique, d'autant que pour les équipements chers, les consommateurs éprouvent encore fortement le besoin d'un contact physique avec le produit.</p> <p>Les enseignes de distribution spécialisées actuelles développent malgré tout une offre complémentaire de commerce électronique.</p>	<p>Le commerce électronique d'électroménager se développe, y compris les ventes directes des industriels qui parviennent ainsi à se positionner comme intégrateurs de bouquets de services (produit, assistance, service internet, conseil d'utilisation).</p>	<p>La place du commerce électronique reste faible dans les ventes.</p>
	<i>Autres rôles d'Internet</i>	<p>L'achat d'un gros équipement ménager s'opère rarement par impulsion et requiert en revanche réflexion et parfois confrontation des offres commerciales concurrentes. En ce sens, Internet apporte une meilleure information au consommateur, ce qui lui permet notamment de mieux arbitrer entre les fabricants et les enseignes de distribution.</p> <p>Les consommateurs sont friands de conseils pour l'achat d'équipement ménager. L'industriel peut trouver là l'occasion de renouer facilement le dialogue avec le client.</p>		