

# Changer d'image, une stratégie à haut risque

Il arrive que les enseignes, poussées par la concurrence, tentent des repositionnements. Mais c'est toujours onéreux, et parfois hasardeux. Plutôt que faire table rase de l'existant, mieux vaut évoluer au fil de l'eau. Comme les start-up.



## LES TOPS

### Monoprix

Qualité, choix, innovation et services. L'enseigne a réussi sa montée en gamme à partir des années 2000 en renforçant son positionnement citadin et chic via différents formats : Monop', Monop' Daily, etc.

### La Fnac

En 2012, Alexandre Bompard, patron de l'enseigne, propose du petit électroménager design pour compenser l'effondrement des ventes de produits culturels dû à l'essor du téléchargement. Pari réussi.

### Petit Bateau

La marque traditionnelle des enfants habille aussi les adultes depuis le début du XXI<sup>e</sup> siècle. Un virage vers la mode négocié avec de jeunes stylistes comme Tsumori Chisato.

« **L**es révolutions sortent, non d'un accident, mais de la nécessité. » Cette sentence de Victor Hugo s'applique aux enseignes forcées de se réinventer pour gagner de nouveaux clients. « *Un repositionnement de marque est une rupture qui engage plusieurs métiers : le marketing, les achats, la logistique, les ressources humaines. L'entreprise, poussée par l'évolution du marché, sort de sa zone de confort* », analyse Philippe de Mareilhac, patron de l'agence de design Market Value. Concurrence de l'e-commerce, guerre des prix, usure des points de vente... Chaque enseigne agit sous des contraintes différentes. Fin 2016, Courir a lancé son concept Wood (lire LSA n° 2447), mêlant le bois, le blanc et le noir souligné d'orange pour se différencier de la concurrence. « *Les 200 magasins Courir devaient se doter d'un angle d'attaque. Nous avons choisi de cibler une clientèle féminine qui considère les sneakers comme un accessoire de mode* », explique Jean-Philippe Chavatte, vice-président de Carré noir, l'agence qui a imaginé ce concept. En 2012, Lidl a entamé une mue radicale. « *Il fallait sortir du hard-discount, qui n'était plus d'actualité, pour devenir un supermarché de proximité à l'assortiment sélectionné, se souvient Michel Biero, cogérant de Lidl France. Nous ne pouvions plus passer pour le distributeur allemand qui importe des produits étrangers.* »

### 9 mois

La durée d'élaboration d'une nouvelle image marketing. Il faut ensuite compter six mois d'ajustements

Source : Carré noir

### 800 à 1 000 €

L'investissement par mètre carré pour relooker un supermarché

### 20%

La croissance du chiffre d'affaires qui confirme le succès du repositionnement d'une enseigne textile

Source : Market Value

Certains e-commerçants vivent aussi leur big bang. Ils misent sur la complémentarité du Net et des boutiques physiques. « *80% des achats high-tech sont encore réalisés en magasin. Nous ne pouvons être absents de ce canal de distribution, qui apporte proximité et conseil. Nous passons d'un modèle 100% internet à un modèle hybride* », observe Olivier de la Clergerie, PDG de LDLC.com. Avec un objectif de 100 boutiques en franchise d'ici à 2021, le spécialiste de l'informatique veut capter les novices qui hésitent à commander en ligne, les seniors et les femmes.

### Chez Lidl, un chantier de dix ans

Ces stratégies sont lourdes en temps et en investissement. Selon Jean-Philippe Chavatte, « *il faut près de deux ans pour mener à bien un repositionnement : neuf mois de réflexion et de mise en œuvre, suivis de six mois de tests et d'ajustements. Il faut ensuite tenir la trajectoire. C'est ce*



PHOTOS : MIREL DOVIC ; LAETTIA DUARTE



## LES FLOPS

### Carrefour Planet

« Réenchanter l'hyper » en 2010 en créant des corners beauté et techno et de nouveaux services a brouillé l'image-prix. L'échec de Carrefour Planet a coûté son poste à Lars Olofsson, qui cède la place à Georges Plassat en 2012.

## La Halle

Arrivé à la tête de Vivarte en 2012, Marc Lelandais entreprend une montée en gamme de La Halle. Les magasins existants sont relookés et des flagships ouvrent. Las, les fidèles se détournent et les nouvelles cibles ne sont pas séduites. Deux ans plus tard, Marc Lelandais est remercié.

qu'a réussi Monoprix. Depuis une dizaine d'années, l'enseigne fait oublier le vieux Prisunic et maintient son image de marque urbaine qui crée la surprise. » Chez Lidl, la feuille de route s'étale sur dix ans. Avec, à la clé, un budget de 4 milliards d'euros pour rénover le parc de 1 500 magasins (600 sont déjà modernisés) et 40 millions d'euros consacrés à la formation des salariés.

À une échelle plus modeste, Spartoo, site de vente de chaussures et de prêt-à-porter, a investi 2,5 millions d'euros dans 13 magasins. « Il faut ajouter environ 10 000 euros de dépenses en communication locale : radios, e-mails et SMS pour le lancement de chaque magasin », précise Boris Saragaglia, le PDG.

Communiquer sur la nouvelle identité via les médias, les réseaux sociaux, des partenariats avec des stylistes, des égéries ou des sportifs constitue une autre étape clé. En 2014, Tati a confirmé son positionnement d'enseigne de mode à prix accessible avec une collection en série limitée pour Noël signée de la créatrice Chantal Thomass. L'année dernière, Lidl a conclu un partenariat de trois ans avec la Fédération française de handball, sport au zénith de la popularité avec le sixième titre de champions du monde des « Experts ».

Tous ses efforts pour quels résultats ? Plusieurs critères permettent d'évaluer la réussite. Philippe de Mareilhac estime

que l'augmentation des ventes doit atteindre 25 à 30 % dès la première année dans le secteur du textile pour justifier l'opération. De son côté, LDLC.com note que ses 22 magasins ont généré 36,3 millions d'euros de chiffre d'affaires sur les neuf derniers mois de 2016. Selon Olivier de la Clergerie, ce gain s'ajoute aux ventes en ligne sans les cannibaliser.

### Des échecs cuisants

Undiz (groupe Etam) se base davantage sur un taux de transformation en achats - 50 % en l'occurrence - pour mesurer l'efficacité de son concept Undiz Machine, un système de bornes en magasin combiné à des capsules aéropulsées dans des tuyaux pour livrer les produits depuis la réserve. Le succès est tel que cinq à six Undiz Machine devraient ouvrir en France et à l'étranger cette année. Mais au lieu de faire table rase de l'existant, Undiz a amélioré son concept. Une stratégie moins coûteuse qui ne risque pas de déboussoler le client. On se souvient que l'échec des montées en gamme de Carrefour Planet et de La Halle (lire ci-dessus) ont lourdement pénalisé les deux groupes. « Une marque ne doit pas avancer par à-coups, mais évoluer en permanence, préconise Philippe de Mareilhac. C'est la culture du test and learn des start-up. » ■■

« Un de nos modèles dans ce domaine, c'est Monoprix, qui a réussi à changer radicalement d'image en sept-huit ans et à faire oublier Prisunic. C'est clairement une enseigne qui nous inspire... sauf en matière de prix ! »



Michel Biero,  
cogérant de Lidl France