

2009

Consommation : Les enjeux de demain



Dans un marché en pleine mutation, quelles stratégies adopter alors que la crise impose une vision courttermiste ?

PARTIE 1 : Impacts économiques

1. Une crise mondiale et structurelle	p. 1
2. Menaces et opportunités	p. 4
A) Luxe	p. 5
B) Alimentation - Grande Distribution	p. 6
C) Tourisme	p. 7
D) Textile	p. 9
E) Transports	p. 10
F) Immobilier	p. 11
G) Loisirs, culture et communication	p. 12
H) E-commerce	p. 12
3. Les paradoxes du capitalisme	p. 13

PARTIE 2 : Les évolutions du consommateur

1. Un nouveau cadre de vie	p. 17
A) La fin de l'hyperconsommation ?	p. 17
B) Le modèle familial d'aujourd'hui	p. 18
C) L'identité numérique : la révolution du XXIème siècle	p. 19
2. Un nouveau rapport à soi	p.20
A) Consommer, c'est exister ?	p. 20
B) De l'individu au personnalisme	p. 21
C) Du personnalisme au phénomène de communauté	p. 22
3. Les tendances émergentes	p. 23
A) Le rapport du consommateur à l'information	p. 23
B) Le nomadisme	p. 25

C) Smart shopping, un consommateur devenu consom'acteur	p. 26
D) Les moyens alternatifs à la consommation	p. 28
4. Le rapport du consommateur à la marque	p. 29
A) Valeur, quête de sens et identité d'entreprise	p. 29
B) Les attentes du consommateur envers la publicité	p. 30

PARTIE 3 : Préconisations stratégiques

1. Stratégie	p. 33
A) Agir vite	p. 33
B) Prospective & Innovation	p. 34
C) A nouvelle donne, nouvelle structure	p. 36
D) Sens	p. 38
E) Identité & Réputation	p. 38
2. Mix Marketing	p. 42
A) Produit – Expérience	p. 42
B) Prix & Segmentation	p. 44
C) Promotion	p. 46
D) Place – Everywhere	p. 51
3. Relation Client	p. 53
A) Etablir un nouveau contrat	p. 53
B) Fidéliser	p. 53

Introduction

« La consommation est-elle un outil de création de l'identité sociale du consommateur ? »

Pourquoi avoir choisi cette problématique ? Les raisons sont multiples. D'une part car elle est en cohérence avec nos centres d'intérêts et nos parcours professionnels, et d'autre part, car c'est un sujet qui peut être directement relié à la conjoncture actuelle. Nous avons donc jugé intéressant de rattacher cette problématique au phénomène de crise survenu en France et dans le monde à partir de l'été 2008. En effet, il nous semblait pertinent d'analyser les comportements des consommateurs sous le prisme des changements durables ou non que cette crise allait provoquer. Notre objectif est donc de relever tout d'abord les caractéristiques de cette crise, ses répercussions sur l'économie et sur la consommation de façon globale. Cela nous amène ensuite à une analyse du consommateur contemporain, de sa vie et de ses modes de pensées de manière à faire apparaître les attitudes de consommations prédominantes aujourd'hui, mais aussi et surtout ceux qui émergent et que la crise accélère. L'autre questionnement qui nous a parût pertinent c'est d'abord de comprendre ce qu'est consommer ? Et d'autre part ce qu'est exister ? En effet, outre les conséquences de la crise que nous analyserons, il est intéressant de se pencher sur les mutations de l'individu et des répercussions qu'elles entraînent en termes de choix de consommation. De nouvelles tendances font surface, un nouveau rapport à la marque et à l'acte d'achat émerge et c'est à partir de ce type de constat que nous construirons nos préconisations marketing et organisationnelles. Nous souhaitons en effet apporter aux dirigeants d'aujourd'hui et de demain une photographie des mutations, évolutions ou clivages qui désormais s'entremêlent pour ouvrir les portes de nouveaux enjeux.

Nous espérons donc humblement qu'en lisant ces quelques pages vous ressortirez éclairés sur la manière de conduire l'avenir ainsi que sur les pistes de réflexion indispensables au pilotage de votre entreprise. Nous souhaitons donc ici mettre en lumière les enjeux qui animent déjà et qui visiblement animeront ce XXIème siècle.

« L'avenir m'intéresse parce que c'est là que je compte passer mes prochaines années »
Woody Allen.

PARTIE 1 : Impacts économiques

4. Une crise mondiale et structurelle	p. 1
5. Menaces et opportunités	p. 4
I) Luxe	p. 5
J) Alimentation - Grande Distribution	p. 6
K) Tourisme	p. 7
L) Textile	p. 9
M) Transports	p. 10
N) Immobilier	p. 11
O) Loisirs, culture et communication	p. 12
P) E-commerce	p. 12
6. Les paradoxes du capitalisme	p. 13

7. Une crise mondiale et structurelle

Même si le fait générateur de la crise de 2008 est très différent de ceux que nous avons connus en 1973 et 1993, il semblerait que l'on puisse leur trouver certains points communs. En effet, la crise de 1973 avait plongé l'ensemble des pays industrialisés dans une phase de stagnation aggravée par une forte montée du chômage. La crise de 73 avait autrement obligé les entreprises à optimiser davantage leur processus de production concerné par les inputs de pétrole explique Bernard Biedermann, auteur du livre « *Les patrons sont-ils mous ?* » et spécialiste en marketing de produits et services en informatique et télécommunication. Il précise autrement qu'aujourd'hui ce sont l'ensemble des coûts qui doivent être optimisés. 2009 semble partie pour faire entrer la France dans sa 3^{ème} année de récession, les deux premières (1975 et 1993) ayant été également accompagnées d'un climat social difficile. Déjà à cette époque on parle d'individualisme, de société de consommation mais aussi de mondialisation, d'épuisement des ressources naturelles, de dégradation écologique, etc. Or la conjoncture actuelle n'offre pas des conditions plus favorables puisque Vladimir Spidla, commissaire européen aux affaires sociales, estime que la hausse brutale du chômage (son niveau a atteint en avril 2009 celui de 1999) constitue une « menace » pour l'ordre social¹. Et si cette crise semble plus grave que les autres, c'est, nous dit Philippe d'Arvisenet, économiste chez BNP Paribas, parce qu'« elle est la conséquence du dénouement des déséquilibres globaux qui se sont accumulés depuis une quinzaine d'années »². En effet, la combinaison d'enjeux conjoncturels et structurels la rend tout à fait inédite. La mondialisation, l'économie financière (qui utilise fortement la spéculation), l'économie numérique mais aussi les enjeux climatiques et sociaux atteignent aujourd'hui un point de non retour absolu. Le philosophe contemporain Bernard Stiegler aux côtés d'Ars Industrialis appelle pour cette raison à la « révolution » dans le sens où nous serions face à quelque chose de révolu. François Chesnais de son côté remarque que « l'irrationalité profonde du système devient manifeste »³. Il explique également que la crise financière (résultat d'une véritable course à la valorisation du capital) s'est transformée en crise de surproduction et non de sous-consommation (causée par la contraction des salaires et la baisse des crédits). Cette dernière interprétation reste cependant la plus évoquée. De nombreux philosophes et économistes s'accordent à dire que le capitalisme tel qu'il existe aujourd'hui, est à bout de souffle. Poussé par les valeurs de l'*American way of life*, l'économie contemporaine semble aujourd'hui impossible à décliner à l'échelle mondiale. Les créateurs même de ce modèle semblent le remettre en cause : 61 % des Américains prévoient de dépenser moins qu'avant, même quand la prospérité sera de retour, et Paco Underhill, président d'un cabinet de conseil spécialisé dans le commerce, de surenchérir : « nous n'allons jamais revenir à ce que nous connaissions avant »⁴. Même si ces nouveaux comportements de consommation s'expriment avec beaucoup plus de vivacité depuis le début de la crise (ceci sera développé ensuite), il semble qu'ils résultent également d'un changement plus profond des mentalités. Il apparaît d'ailleurs selon Robert Rochefort et Maurice Levy, Président du groupe Publicis, que nous assistions désormais à la fin de l'ère d'*hyper consommation* qui a soutenu pendant plus de 20 ans l'économie des pays développés. Sur ce dernier point enfin, Bernard Stiegler, encore, évoque le concept d'*hyper désajustement*, terme repris à l'historien français Bertrand Gille pour refléter la dichotomie qu'il existe entre l'évolution industrielle et l'évolution de la société.

¹ « Europe jobs crisis poses 'threat' to social order », *Financial Times*, 5 mai 2009

² Une récession historique (2ème partie) : les « green shoots », article paru le 5 juin 2009 sur Globalix.fr

³ *Carré rouge*, numéro 39, décembre 2008

⁴ Le Figaro, Le nouvel American way of life de l'ère Obama, 29 avril 2009

Depuis 1975 nous serions passés, selon Yann Moulier Boutang⁵, à une troisième espèce du capitalisme : après le capitalisme marchand et industriel, voici venir l'ère du *capitalisme cognitif*, soit une économie caractérisée par l'apprentissage et l'innovation. L'économie contemporaine bouscule certains fondements caractéristiques et essentiels au capitalisme tels qu'ils avaient été posés par Karl Marx⁶. Depuis 1971, date où l'or est devenu inconvertible en dollar, le nombre de crises est en croissance. La notion même de valeur est entrée dans une dépression qu'il va falloir enrayer si l'on souhaite rétablir la confiance, notion chère et vitale au fonctionnement de l'économie de marché. Or, comme l'explique Luc Ferry⁷, en temps de crise, seul l'Etat est capable d'apporter plus de confiance et donc de stabilité. Le récent rapport du Boston Consulting Group semble confirmer cela puisque que l'intervention de l'Etat s'intensifierait en 2010, notamment au sein des banques⁸ des pays développés.

Le FMI table sur un recul de 1,3% de l'économie mondiale en 2009. En effet, Karine Berger, directrice des études chez Euler Hermes SFAC, explique que depuis dix ans la dynamique mondiale a été portée par la demande des pays de l'OCDE, demande qui a également servi de moteur au développement des pays émergents. Or la crise amène avec elle une baisse générale de la demande. Aussi, pour palier au déclin de la « demande occidentale », les pays émergents vont davantage miser sur le développement de leur marché national. La Chine par exemple, qui affichait en avril dernier 22% de baisse de ses exportations, semble depuis quelques mois enclencher les démarches pour stimuler sa demande intérieure⁹. Sur ce point, Karine Berger souligne que la demande potentielle de ces pays restera trop faible à ce stade pour pousser la croissance mondiale vers le haut. En effet, même si ces pays connaissent depuis quelques années de forts taux de croissance, ils n'échappent pas à la crise puisqu'ils ont globalement enregistré une contraction de leur activité économique de 4 % au quatrième trimestre 2008. Le niveau de production mondiale a même atteint ces derniers mois une baisse historique. Robert Reich, ancien ministre du travail de Bill Clinton, pense que le progrès technique est la cause réelle de la désindustrialisation. Il constate en effet que les emplois industriels disparaissent dans le monde. Aux Etats-Unis d'abord (qui produit à elle seule le quart de la production industrielle mondiale) il a été enregistré entre 1995 et 2002 11% d'emplois manufacturiers en moins, et les pays émergents ne font pas exception puisque la Chine qui robotise de plus en plus ses usines en perd 15% sur la même période, 16% de moins au Japon, et 20% au Brésil¹⁰. Stijn Claessens et Ayhan Kose du Département des études du FMI indiquent qu'il faudra certainement plus de temps pour que l'activité revienne au niveau observé avant le déclenchement de la récession¹¹.

Comme nous l'avons expliqué auparavant, les pays dits BRIC constituent déjà et constitueront davantage encore pour les entreprises de véritables relais de croissance. En effet, en 2008 le RISC compte sur ces territoires environ 472 millions de consommateurs¹². En outre ces consommateurs adoptent des comportements qui, de plus en plus, se rapprochent de ceux que l'on trouve au sein des marchés matures. Pour Bernard Bierdermann, les BRIC constitueront entre autres des alternatives de croissance d'avenir pour les secteurs proches de l'agriculture, du BTP et des grands travaux.

Au Brésil par exemple les consommateurs cherchent à améliorer leur statut social. Ils sont extrêmement sensibles au partage des émotions et à la force de l'engagement collectif. On y

⁵ *Le capitalisme cognitif*, 2008

⁶ *Le Capital* Livre I, 1867

⁷ Interview réalisée par Manuela Salvi le 2 novembre 2008

⁸ *The Next-Generation Investment Bank*, Mars 2009

⁹ Blog du Nouvel Obs, "La chine se recentre bon gré mal gré sur son marché intérieur ", 13 mai 2009

¹⁰ Chiffres tiré du blog de Robert Reich

¹¹ Finances & Développement « *Qu'est-ce qu'une récession ?* », mars 2009

¹² Estimation du nombre de consommateurs couverts par RISC, comprend les classes moyennes supérieures ainsi qu'une partie des classes de consommateurs émergents, tiré de l'étude *Les nouvelles aspirations des consommateurs des BRIC – Tendances clefs, segmentation et dynamiques d'influence*, RISC 2008

observe également un retour à l'authenticité, les brésiliens auront tendance à privilégier une consommation responsable. En matière de santé et d'alimentation, les produits naturels et authentiques seront de plus en plus prisés tandis que la recherche d'un statut social devrait contribuer à augmenter la demande dans le secteur de l'habillement. L'e-commerce devrait continuer de se développer et l'accession aux produits technologiques contribuer à l'affirmation d'un certain statut social.

En Russie, les consommateurs sont de plus en plus optimistes (même si la crise risque de freiner cette tendance). Les loisirs et le désir de détente devrait croître rapidement et il semble que de plus en plus les russes vont s'ouvrir aux influences étrangères. Le secteur technologique et des médias devraient autrement contribuer au développement des réseaux sociaux, au désir de mobilité mais aussi de convivialité, ce qui selon RISC International contribuera à augmenter la demande de mobilité et de voyages.

En Inde, les disparités sont beaucoup plus marquées puisque le développement qu'a connu le pays ces dernières années n'a souvent bénéficié qu'à une part assez limitée de la population. La classe moyenne des consommateurs indous semblent cependant se satisfaire de vivre à l'écart du reste de la population. Les indous restent encore très sensibles aux notions de castes et familles, la construction d'une identité de classe est une tendance dominante. Ainsi la recherche de loisirs et d'affirmation de soi contribueront à développer la place des média et des nouvelles technologies qui petit à petit s'installeront au quotidien. Le foyer familial constitue le principal levier de consommation et les loisirs en plein air devraient se développer.

En Chine pour terminer, où la confiance en soi évolue, il sera important de bien suivre l'évolution des liens sociaux puisqu'ils déterminent également les codes sociaux que voudront suivre les chinois. Avec la crise, ces derniers risquent d'adopter des comportements plus sélectifs, faisant appel au « système D » parfois et restant attentif à leurs habitudes d'achat. Les Chinois utiliseront les technologies pour exprimer leurs nouveaux styles de vies et leur soif de loisirs. Internet contribuera au maintien et développement de leurs liens sociaux puisque petit à petit leur rythme de vie les contraindra à moins se consacrer à leur foyer voire même à s'occuper d'eux-mêmes. A noter sur ce point que de nombreuses entreprises chinoises mais aussi coréennes et japonaises disposeront d'un savoir-faire (industriel, marketing et culturel) qu'ils tenteront certainement de décliner au sein des pays émergents sur des biens autres que électroniques et informatiques. Or comme l'expliquent les conclusions d'une analyse de Euler Hermes SFAC¹³, les pays émergents travailleront certainement à développer une demande intérieure plus solide de façon à contre balancer la perte de croissance dont ils ont bénéficié depuis une dizaine d'années au sein des pays de l'OCDE. En effet, la mondialisation de ces cinq dernières années a généré entre 0.5 et 1 point de croissance mondiale par an, une croissance jugée excessive car poussée par l'emballement des crédits au sein des pays développés. Il semble donc, qu'après la crise, les pays émergents vont chercher à se concentrer sur leur demande nationale tout en développant la crainte du « risque pays ». Crainte incarnée par les ambitions des entreprises de l'OCDE pour trouver de nouveaux points de croissance. A charge donc pour les marques des pays développés de modifier leur stratégie d'internationalisation de façon à se décliner secteur par secteur en fonction des dynamiques observées au sein des pays émergents.

¹³ *L'après crise devrait être marquée par une résurgence du "risque pays" et un nouveau mode de mondialisation, avec moins de croissance mondiale qu'au cours des 10 dernières années*, Communiqué de presse de la société Euler Hermes SFAC, 4 juin 2009

8. Menaces et opportunités

Globalement l'ensemble des pays connaissent une baisse de la demande (cf. Annexe 1)¹⁴. Cette baisse est moins sévère en Europe et le fait qu'elle bénéficie d'un système de protection sociale plus solide qu'ailleurs lui a certainement permis de sauver ce « poste ».

La consommation des pays développés est notamment touchée par l'adoption de comportements de consommation plus prononcés. Le Boston Consulting Group parle de *trading up* et de *trading down*¹⁵. En effet alors que l'on tendait à voir un élargissement de la part des consommateurs pratiquant le *trading up* en 2006/2007, il est frappant de constater le net renversement qui s'opère actuellement sur ce point. Une étude effectuée en 2008 par le groupe BCG¹⁶ montre qu'en un an les Etats-Unis ont vu le nombre de consommateurs pratiquant le *trading up* baisser de 6% quand le *trading down* en gagnait 7% ; l'Europe affiche même une tendance plus accentuée puisque le phénomène *trading down* gagne 9% pour un total de 56% de consommateurs achetant sur les circuits low cost.

La crise incite donc à reporter les achats importants (vacances, automobile, logement) et à couper les dépenses non essentielles (cf. Annexe 2)¹⁷. Là encore nous voyons la tendance *trading down* se confirmer avec une importante part des consommateurs qui tendent à augmenter leurs achats de type low cost. Le recours aux promotions mais aussi la recherche plus active du prix le moins cher sont des tendances qui se généralisent. Ces achats malins ne concernent pas que l'alimentation ou les vêtements, en effet, 75% des européens déclarent avoir recours aux circuits low cost pour leurs dépenses en transports, loisirs ou automobiles.

La crise profite aussi au e-commerce, constat confirmé par l'enquête du BIPE, 67% des européens considèrent l'achat sur Internet comme un moyen d'accroître leur capacité de consommation en quelques clics, que ce soit sur des sites marchands ou des sites de petites annonces.

En Europe, dix postes de consommation sur douze sont en baisse. Les loisirs et voyages restent en tête avec plus de la moitié d'intentions d'achats positives. Il est intéressant de noter que la République Tchèque n'a que sept secteurs sur douze en baisse, outre le fait que les tchèques souhaitent plus profiter des vacances et loisirs, les postes de travaux et d'aménagement, de bricolage et jardinage progressent de plus de 20 points. Ces derniers sont donc attachés à l'amélioration de leur vie, de leur foyer. En Allemagne, seuls deux postes de consommation sont en baisse, ce sont les loisirs-voyages et les meubles. En Belgique, il semble que soient privilégiés les postes de travaux d'aménagement et de rénovation, tandis qu'à l'inverse chez les serbes, ces postes sont seuls à afficher une baisse, ces derniers privilégiant les postes meubles et équipements high-tech.

L'Angleterre voit tous ses postes de consommation reculer, à l'exception de la micro-informatique qui stagne. Même situation en Espagne du fait, entre autre, de l'importante place des endettements à taux variables représentant aujourd'hui plus de 150% de leur revenu disponible. La France et l'Italie sont légèrement plus optimistes avec deux postes sur douze en évolution positives, les italiens privilégiant la TV, hifi, vidéo et micro-informatique.

La situation en France, bien que les chiffres soit légèrement supérieurs à la moyenne Européenne, reste malgré tout difficile. En effet, la crise financière a dégradé le moral des français et incite ces derniers à épargner. Dans l'étude du BIPE, il est intéressant d'analyser les résultats des 8 grandes régions françaises. Les deux régions les plus optimistes pour l'année 2009 sont le Rhône-Alpes et l'Ile de France, cela étant du, entre autre, au fait qu'elles

¹⁴ Rapport du Boston Consulting Group, *Winning Consumers Through Downturn*, Avril 2009

¹⁵ *Trading up* = fait que les classes moyennes accèdent de plus en plus à des produits et services luxueux et de haute qualité),

Trading down = fait de se procurer des produits de qualité moindre – low cost

¹⁶ BCG Sentiment Survey, 2002-2008 aux Etats-Unis ; BCG Sentiment Survey, 2005-2008 en Europe

¹⁷ BCG Consumer Sentiment Survey, 2008-2009 ; BCG Consumer Sentiment Barometer, Mars 2009

constituent les deux grands pôles d'emploi national, mais qu'elles bénéficient d'un taux plus important de catégories socioprofessionnelles élevées, moins touchées donc par le licenciement. Quoiqu'il en soit, l'ensemble du territoire français privilégie l'épargne à la consommation.

Après un bref état des lieux des tendances générales qui se dégagent au sein des pays développés et émergents, nous allons désormais affiner notre analyse de la situation économique de certains secteurs (nos choix quant aux secteurs à développer se sont portés selon leur influence sur la consommation des ménages). Nous tenterons d'en dégager les éventuels opportunités ou menaces par le croisement de notre analyse avec les tendances qui s'expriment en termes de comportements d'achats.

Q) Luxe

Evidemment le luxe, comme c'est habituellement le cas en temps de crise, se voit particulièrement affecté. Sévissant depuis maintenant près de 2 ans dans certains pays, la crise finit par plomber également la confiance des plus riches qui deviennent eux aussi moins dépensiers. On constate d'ailleurs aux Etats-Unis que depuis 2008 déjà il y a un net repli des signes ostentatoires. Un phénomène étiqueté « honte du luxe » qui pousse les plus riches à moins étaler leurs richesses¹⁸. En effet la chute des fortunes personnelles, la pression sur les prix et le ralentissement de la croissance des pays émergents entraînent un résultat sévère pour le luxe qui chute de 15 à 20% sur le premier semestre 2009 et qui selon le cabinet Bain & Company devrait voir le second semestre se stabiliser tout au plus. Eurostat confirme ces prévisions avec une estimation de 5 à 10% de baisse des ventes sur l'année 2009, une première selon le cabinet d'études. Les secteurs qui souffriront le plus sont l'habillement (-15%) qui, selon Patrick Thomas Gérant d'Hermès¹⁹ reprendra plus rapidement que la joaillerie et les montres (-12%), mais aussi les accessoires (-10%) et la maroquinerie, même si ce dernier semble moins pâtir que les autres²⁰. Le secteur qui tire son épingle du jeu est celui des cosmétiques et parfums, constat que le rapport du Boston Consulting Group module tout de même puisqu'il y précise que le secteur ne connaîtra pas à court terme la croissance dont il a bénéficié ces dernières années. Il est autrement frappant de constater que même les lieux les plus emblématiques du luxe connaissent un ralentissement important. De fait, à Dubaï, Tony Jashanmal, directeur du groupe de distribution Jashanmal Group of Companies, constate une baisse des ventes des produits de luxe de 45% depuis le début de la crise²¹. Selon lui en revanche, le pire serait passé mais il est peu probable que la région du Golfe connaisse à nouveau des taux de croissance de 20% ou 30%. En effet, même les grands noms du secteur vacillent : Shiseido, Tiffany, Escada, Burberry, Gianfranco Ferré, Bulgari, Prada, etc. Même si la France s'en tire mieux du fait qu'elle détient justement de nombreuses marques historiques telles qu'Hermès ou Louis Vuitton, il est clair que tous constatent une très nette baisse de la demande. Or la France réalise à elle seule près de 45% de vente sur ce secteur. LVMH affiche au premier semestre une stagnation de son chiffre d'affaires, sauvé notamment par les bons résultats de la marque Louis Vuitton. De fait certaines marques bénéficient de la conjoncture favorable en Chine leur permettant de « rétablir la balance » par rapport à leurs ventes en Europe. Les pays émergents constitueront ainsi à long terme le relais de croissance de nombreuses marques de luxe. En Chine par exemple, les entreprises occidentales visent les 10 millions de chinois qui détiennent environ 40% des richesses du pays. De plus il apparaît que les catégories socioprofessionnelles aisées vont tripler dans les six années à venir²². Selon

¹⁸ NouvelObs, *La honte du luxe*, 5 décembre 2008 d'après un article paru dans le hebdomadaire Newsweek

¹⁹ Reuters, *Du mieux dans le luxe mais pas de retour aux années glorieuses*, 11 juin 2009

²⁰ Economie-et-societe.com, *Le secteur du luxe peut-il résister à la crise ?*, 13 mai 2009

²¹ Reuters, *A Dubaï les ventes du luxe chutent de 45 %*, 8 juin 2009

²² Abc-luxe.com, *L'avenir du luxe se trouverait-il à l'est ?*, 27 mai 2008

le Cabinet McKinsey, la Chine occupera après les Etats-Unis, le Japon et l'Angleterre, le 4^{ème} rang mondial sur la base du nombre de clients « riches ». Remy Oudghiri²³ de l'institut Ipsos confirme en effet que ces pays constituent de réels pôles de développement dans le sens où leurs populations, contrairement aux pays développés, associent encore le luxe à des valeurs fortes telles que la modernité, l'avenir et l'ascension sociale. Sur ce point il est intéressant de relever le fossé mis en exergue par le Boston Consulting Group entre l'approche des marques des pays développés et celles des pays émergents (cf. Annexe 3)²⁴. Pour contre carier les défauts de croissance auxquels font face et vont faire face les marques de luxe au sein des pays développés, la stratégie semble bien de se concentrer sur le long terme sur le marché constitué par les pays dits « BRIC » (Brésil, Russie, Inde, Chine). Certaines marques de luxe prévoient d'ailleurs d'intensifier leurs efforts comme Gucci qui a récemment annoncé qu'il souhaitait renforcer sa présence en Chine²⁵, Pernod Ricard, ou encore LVMH. En effet les BRIC seront épargnés de la récession que pourraient connaître le luxe dans certains pays développés et le cabinet Bain & Company d'ajouter qu'ils y prévoient sur les cinq prochaines années une croissance de 20% à 35% sur le marché des biens de luxe²⁶.

Un autre phénomène semble s'imposer davantage : celui de l'hyperluxe face au luxe accessible. En effet, à l'instar des fossés qui séparent le low cost des autres marques, Matthieu Guével, directeur d'études chez Quali-Quantum explique qu'il existe un écartèlement entre le luxe accessible et celui qui ne l'est pas. On assiste donc à une tendance qui pousse à mettre en place d'un côté un luxe accessible et d'un autre côté un luxe « hyper inaccessible »²⁷. Il apparaît en effet que les entreprises ayant affaire aux plus riches sont globalement moins touchées jusqu'à même se montrer optimiste pour les prochaines années. Il est donc important que l'industrie du luxe soit vigilante si elle décide d'adopter le pari de développer des gammes à des prix plus accessibles (ce qui pourrait avoir sur le long terme un effet négatif – dégradation de l'image de marque). En effet, comme le rappelle Jean-Noël Kapferer²⁸, le luxe repose sur un principe fondamental d'ouverture/fermeture. Ouverture : tout le monde doit connaître le luxe. Fermeture : tout le monde ne peut pas y accéder. Il est donc possible que nous retournions aux valeurs authentiques avec une production de séries très limitées.

Le secteur de l'hôtellerie de luxe souffre également. Il afficherait en effet pour le premier trimestre 2009 une baisse de 28% du taux d'occupation et un prix moyen par chambre ayant reculé de 10% par rapport à 2008²⁹. Notons également que les hôtels accueillant une clientèle « loisirs » sont moins touchés que les hôtels orientés « d'affaires » qui, comme le confirme le directeur général du Plaza, connaissent une chute drastique de leur taux d'occupation, puisque de nombreuses entreprises ont coupées toutes dépenses futiles.

Ainsi, une nouvelle rupture apparaît, c'est le fait que prix et luxe ne sont plus aujourd'hui corrélés³⁰. En effet, même si certains consommateurs restent fidèles à quelques marques, ils sont aujourd'hui beaucoup plus à l'affût des bonnes affaires, et attendent aussi les soldes pour consommer des produits de luxe.

R) Alimentation - Grande Distribution

Comme l'avait prédit la première loi d'Engel, le poste de consommation alimentation est celui qui a connu la plus forte baisse dans la structure des dépenses des ménages, passant de plus de

²³ Marketing Magazine, *Hyperluxe et low cost : le fossé se creuse*, mars 2009

²⁴ Boston Consulting Group, *Consumer Sentiment Survey, 2008-2009*

²⁵ *Chinecroissance.com, Gucci renforce sa présence en Chine*, 8 juin 2009

²⁶ *A Moscou, les millionnaires font leur foire*, NextLiberation.com, 1^{er} décembre 2008

²⁷ *Hyperluxe et low cost : le fossé se creuse*, Marketing Magazine, mars 2009

²⁸ Interview réalisée par Darkplanneur.com à l'occasion de la sortie du livre *Luxe Oblige* de Jean-Noël Kapferer et Vincent Bastien, mai 2009

²⁹ Cabinet de conseil Deloitte, spécialisé notamment dans l'hôtellerie et le tourisme

³⁰ Joëlle de Montgolfier, directrice d'études du pôle européen luxe de Bain & Company

31% en 1960 à moins de 16% en 2006. Nouvelle tendance aujourd'hui également puisqu' il a été annoncé qu'en 2008, et pour la première fois depuis 30 ans, la consommation des ménages réalisée dans les grandes surfaces avait diminué par rapport à 2007³¹. En effet 2008 a été une année particulièrement difficile sur ce secteur à cause notamment de l'augmentation du prix des denrées alimentaires. En décembre 2008 l'ensemble des chaînes d'hypermarchés françaises ont connu une baisse de leurs parts de marché excepté les hard discounters. En 2005 déjà la grande consommation avait été touchée par la montée en puissance du hard discount et des Mdd. En 2008, pour la première fois, la part de marché des hard discounters atteint 14,3% dépassant celle de Carrefour en baisse à 13,2%)³². Le secteur alimentaire a en outre subi de nombreux changements ces dernières années : retour aux commerces de proximité, hard discounts, phénomène bio et la crise aura certainement pour effet d'accentuer ces mutations. Même Michel-Edouard Leclerc lui-même concède « *qu'il y a une crise du gigantisme, d'une trop grande standardisation de l'offre* »³³. Partout en Europe, les supermarchés se livrent une véritable guerre des prix avec un Carrefour particulièrement offensif cette année³⁴. L'entrain pour les produits MDD n'est donc pas anodin et se confirme encore cette année puisque leur croissance dépasse désormais la barre des 30% de part de marché en valeur³⁵. Carrefour, en lançant Carrefour Discount, ne fait rien de nouveau en soi. Ce qui l'est en revanche, c'est d'associer le nom de l'enseigne à ce segment low cost. En Angleterre les distributeurs se sont attaqués plus tôt au renforcement de leurs MDD avec aujourd'hui une part de marché pesant de 40% à 50% du chiffre d'affaires de certains distributeurs³⁶. Un autre courant dans ce secteur : le commerce équitable. Les distributeurs misent également sur un autre type de MDD avec Agir Solidaire chez Carrefour, Entr'aide chez Leclerc et bientôt Fairglobe chez Lidl³⁷. En revanche, même si des marques Bio sont proposées en GMS, cela n'a pas entravé la croissance des magasins spécialisés qui ont vu leur chiffre d'affaires croître de 27% l'an passé³⁸. Concernant le marché des compléments alimentaires, les choses se gâtent. Alors que depuis 10 ans ce marché a profité de l'effervescence du bien être avec un taux de croissance annuel allant de 15 à 25%, on note avec la crise un réel renversement puisqu'en 2008 le chiffre d'affaires de ce secteur a baissé de 1% par rapport à l'année précédente³⁹.

Enfin, dans la restauration, la crise provoque également certains changements. Elle a contribué à accentuer d'une part la fréquentation de la restauration rapide (ticket moyen à 10€) et diminuer d'autre part la fréquentation des restaurants traditionnels (dont le ticket moyen s'élève à 20€).

S) Tourisme

Le tourisme ne fait pas exception. En 2008 déjà, le premier semestre enregistre une baisse de 6% des touristes internationaux et de 2% sur la seconde moitié de l'année. En janvier et février 2009, l'OMT (Organisation Mondiale du Tourisme) annonce une chute de 7,7% par rapport à l'an passé du nombre de voyageurs dans le monde. Or avec une part du PIB mondiale de 9% et un total de 220 millions d'emplois générés, Jean-Claude Baumgarten, président du Conseil mondial du voyage et du tourisme indique que ce secteur représente « *le plus gros employeur au monde* ». Sur les mois à venir et notamment à l'occasion de la période

³¹ Une première depuis trente ans : les Français achètent moins en grande surface, Le Monde.fr, 28 janvier 2009

³² Les hypermarchés français ont passé un mauvais Noël, Lefigaro.fr, 16 janvier 2009

³³ Les hypermarchés en bout de course, Alternatives Economiques, juin 2009

³⁴ Les supermarchés se font la guerre en Europe, Cafebabel.com, le magazine européen, 11 juin 2009

³⁵ Interview de Pierre Volle, Laposte.fr/lehub, 12 juin 2009

³⁶ Les hypermarchés n'ont pas dit leur dernier mot face aux discounters, Capital.fr, 25 mai 2009

³⁷ Les Echos, mai 2009

³⁸ Le bio, un marché en pleine forme, Courriercadres.com, 5 mai 2009

³⁹ Les compléments alimentaires rattrapés par la crise, Lexpansion.com, 11 mai 2009

estivale 2009, 48% des français envisagent de partir en vacances. Ce chiffre n'est pas très nouveau, en revanche ce qui est l'est, c'est de passer en dessous de la barre des 50%. Sur ce point la hausse importante du chômage contribue à expliquer ce chiffre. Didier Arino⁴⁰, gérant du cabinet d'études Protourisme explique que lorsqu'il y a un chômeur en plus, cela engendre pour six personnes autour de lui qu'elles vont partir moins en vacances ou changer leurs comportements d'achat. Ceux qui partiront ne vont pas baisser leur budget vacances (cf. Annexe 4)⁴¹, mais vont plutôt sacrifier la durée de leur séjour. En revanche, près de 46% des français affirment qu'ils vont changer leur façon de gérer leur budget⁴². En effet, à 75% vs 65% il y a trois ans, les vacanciers vont planifier leur voyage de manière à trouver le meilleur rapport qualité/prix. Pas de budget en moins donc, mais des arbitrages : on va rogner sur le superflu pour se garder de vrais plaisirs. Les deux postes les plus importants, hébergement et alimentation sont ceux qui pâtiront le moins. Les postes sacrifiés seront ceux perçus comme superflus, c'est-à-dire un restaurant au lieu de trois, moins de cadeaux souvenirs, ou encore de prévoir de visiter un très beau parc plutôt que d'en faire deux ou trois⁴³. En ce qui concerne les transports, le low cost est privilégié. Autre grand gagnant de ces changements de comportements : Internet. Les Français choisissent naturellement ce canal pour se renseigner davantage, comparer et partir à la conquête de bons plans. Depuis début 2009 l'e-tourisme explose avec +40% de croissance indique Petra Friedmann, directrice générale d'Opodo France⁴⁴. En 2008 on comptait déjà 9,2 millions de Français ayant réservé on line leurs prestations de voyage ce qui représente 31% des vacanciers Français de 15 ans et plus partis l'an dernier. Le e-tourisme se positionne comme le 1er poste du e-commerce en France en valeur avec près de 35% explique Guy Raffour du cabinet d'études Interactif⁴⁵. Internet permet autrement de segmenter les achats offrant aux français la possibilité d'étaler leurs dépenses. Internet permet également aux internautes de se composer leur voyage sur mesure. Selon Petra Friedmann cette tendance va perdurer et elle explique d'ailleurs que chez Opodo, les formules de package sont de moins en moins proposées. GoVoyages remarque en outre que « *la tendance est plus aux réservations de dernière minute et aux courts séjours qu'aux semaines complètes* »⁴⁶. A noter que selon Etienne Pauchant, fondateur de la Meta (Mediterranean travel association), de forts taux de croissance (de l'ordre de 40%) sont attendus d'ici 2010 sur le marché des ventes de voyages en ligne au sein des marchés émergents.⁴⁷

Dans un autre registre, les campings affichent d'excellents résultats. En effet alors que les réservations d'hôtels sont en berne, les campings estiment bénéficier cette année d'une fréquentation record en hausse de 3% par rapport à 2008 (année déjà excellente)⁴⁸. En effet, 69% des français estiment que les clichés associés au camping appartiennent au passé⁴⁹. Autre tendance qui apparaît fortement, l'échange de maison d'hébergement mais aussi le fait de partir à plusieurs. Didier Arino note en effet que 17% des familles partent en tribu, famille recomposées, colocation... Enfin dernière tendance significative : la forte évolution des parcs de loisirs. La France y compte chaque année 50 millions de visiteurs, en progression de 7% en 2008. Sur ce point Didier Arino explique que « *les parcs de loisirs sont devenus une destination touristique à part entière, les Français y passent deux ou trois jours, c'est le*

⁴⁰ Emission Capital, M6, mai 2009

⁴¹ Budget moyen pour une famille de 4 personnes qui part une semaine en France, Protourisme 2009

⁴² Etude OTO Research, Institut d'études du groupe FullSIX

⁴³ Protourisme, 2009

⁴⁴ Emission Y'a de l'Eco, Public Sénat, 20 mai 2009

⁴⁵ Baromètre annuel, *Courts séjours, vacances, nouvelles tendances, e-tourisme, bilan 2008 et perspectives 2009*, Cabinet Raffour Interactif

⁴⁶ *Ponts du mois de mai : Pour Go Voyages, les Français « ont été malins »*, Magazine Carrières, 4 juin 2009

⁴⁷ *Sécurité, hygiène, Internet... là où il faut investir*, Leconomiste.com, avril 2009

⁴⁸ *Les campings ne connaissent pas la crise*, AFP, 3 juin 2009

⁴⁹ Etude Strategy On/Opinion Way pour la FNPA (Fédération nationale de l'hôtellerie de plein air), mai 2009

plaisir partagé en famille à des prix modérés »⁵⁰. De fait, au cours des 20 dernières années ce secteur s'est beaucoup développé et Renaud Gace⁵¹ ajoute de son côté qu'il semble aujourd'hui exister « *un potentiel qu'il faut exploiter de manière intelligente* »⁵², d'autant que cette branche ne souffre pas de la crise.

T) Textile

Le textile qui figure parmi l'un des premiers secteurs frappés par la mondialisation, rencontre également des difficultés. En 2008 déjà le chiffre d'affaires du textile français était en baisse de 7% alors que le repli des ménages n'a été que de 3% sur la même période⁵³. Les soldes d'hiver 2008 combinées aux soldes flottantes auront cependant permis aux professionnels de relever la tête.

Le textile aussi devrait connaître dans les années à venir un net engouement pour les investissements dans les pays dits BRIC. En Russie par exemple, où le textile est majoritairement importé, le segment de la « mode rapide » incarné par les enseignes telles que Zara, Topshop, Mexx, Mango, Promod ou encore Benetton représentaient déjà en 2007 15% de part du marché de la mode. Sur ce dernier point, il est intéressant de relever que le rapport 2008 d'UbiFrance sur le marché de l'habillement en Russie fait l'estimation d'une progression à 25% de part de marché sur ce segment d'ici 2010. En effet ce même rapport fait état d'une progression de 20% par an des dépenses moyennes par personne en articles textiles ou chaussants. De plus selon un sondage 2008 du cabinet AC Nielsen révèle que 74% des personnes interrogées en Russie sont prêtes à consacrer à l'habillement le reste de leur budget après les dépenses principales (contre 41% en Europe)⁵⁴. La Chine semble également un terrain sur lequel la France devrait se développer en matière de textile. Franck Delpal, économiste à l'Institut Français de la Mode (IFM) indique que la Chine n'est actuellement que le 38^{ème} client de la France sur le marché de l'habillement avec une part de marché inférieur à 1% en 2007. Or, il explique que la Chine représente à l'horizon 2012 « *la meilleure opportunité* » de marché pour les entreprises françaises sur ce secteur et ajoute même que dès 2010, la Chine « *sera le troisième marché mondial* » de consommation d'habillement devant le Japon⁵⁵. En effet, le poste de l'habillement est le seul qui pourrait ne pas trop souffrir en Chine indique Karine Berger, puisqu'elle y observe un vrai démarrage de la dépense de vêtements par habitant⁵⁶.

L'habillement connaît lui aussi un net rebond sur l'e-commerce. Il semblerait d'ailleurs que ce canal prenne même des parts de marchés aux acteurs majeurs de la VPC. En effet, si les consommateurs choisissent d'acheter des produits d'habillement sur Internet, c'est avant tout pour les prix plus avantageux que propose ce canal de vente : 65% des acheteurs d'habillement adulte souhaitent bénéficier des prix plus avantageux et 35% gagner du temps en ne se déplaçant pas⁵⁷. Le poste habillement de l'e-commerce connaît d'ailleurs une hausse prononcée ces derniers mois. De fait, des acteurs comme Ventes-privées.com ou Brandalley.com ont connu une ascension fulgurante 2 dernières années. Enfin, concernant les tendances « vertes » qui animent ce secteur de l'habillement, il est intéressant de noter que Levi's ou Celio par exemple ont récemment décidé de d'investir cette niche. Le secteur du vêtement Bio semble progresser puisque l'acteur Armor Lux a réalisé en 2008 20% de ses

⁵⁰ *Le parc de loisir ne connaît pas la crise*, Liberation.fr, 31 décembre 2008

⁵¹ Contrôleur général économique et financier qui a participé à une mission d'étude sur le secteur des parcs de loisirs

⁵² *50 millions de visiteurs dans les parcs de loisirs en France*, E24.fr, 4 juin 2009

⁵³ *Le chiffre d'affaires du textile français a baissé de 7% en 2008*, Le Journal du Textile, 9 juin 2009

⁵⁴ *Le marché de l'habillement en Russie*, UbiFrance et les missions économiques, 3 mai 2008

⁵⁵ *La Chine, un marché d'avenir pour l'industrie Française*, Ifm-paris.com, Séminaire organisé par l'Institut de la Mode Française, novembre 2008

⁵⁶ *La demande intérieure des pays émergents reste faible*, Lemonde.fr, 4 juin 2009

⁵⁷ Benchmark Group, 2008

ventes grâce à des vêtements bio. Selon Rachel Liu, fondatrice de l'une des plus anciennes marques 100% bio, ce segment de l'habillement connaîtra un boom dans les cinq prochaines années à venir. Sur ce point, Philippe Thomazo, directeur générale d'Ecocert, confirme car « *sa fabrication touche deux domaines auxquels les consommateurs sont hypersensibles : le développement équitable et le bio* »⁵⁸.

U) Transports

S'il y a un secteur qui puisse servir de baromètre à la crise, c'est bien celui du transport. En effet explique Jacques Attali « *ils entrent en crise avant les autres ; et ils en sortent avant les autres.* »⁵⁹. Malheureusement les conclusions du sommet organisé par l'OCDE en mai dernier laissent penser que la crise va encore durer. En effet tous les secteurs du transport se trouvent face à une surcapacité de production. L'industrie automobile explique lors de ce sommet que seule la moitié des véhicules produits par leurs usines parvenaient à être vendues (des opérations telles la prime à la casse auront tout de même contribué à écouler quelques stocks). De leur côté, les responsables du transport aérien n'étaient pas plus optimistes car il semble que toute l'aviation soit confrontée à une surcapacité de production, à une baisse de la demande, à un effondrement des prix ainsi qu'à un changement des mentalités. Des études montrent à ce propos qu'il est plus « tendance » finalement de voyager en classe économique plutôt qu'en première classe ou classe affaire. D'ailleurs l'aviation d'affaires internationales est fortement touchée par la crise⁶⁰.

L'automobile, même si actuellement le secteur connaît une situation quasi d'équilibre grâce à la prime à la casse et au bonus écologique, devrait cependant continuer de souffrir. En effet, même si le budget transport (incluant les frais automobiles) constitue le deuxième poste d'achat pour les ménages français, il s'avère être, en temps de crise, l'un des postes que l'on reporte le plus facilement. Les consommateurs comme l'explique Bernard Biedermann sont plus patients et peuvent attendre quelques mois avant d'investir dans un bien qu'il considère important. D'autre part, et Philippe Puifagès, directeur de Publiprint groupe Progrès, le souligne « *les comportements d'achat du marché de l'automobile sont en pleine évolution, l'environnement, la sécurité et les équipements sont devenus pour le consommateur les paramètres incontournables dans le choix d'un véhicule* »⁶¹. Plus exigeants, mais aussi plus rationnels car en effet, autre point noir pour ce poste de consommation, son budget s'est vu alourdi ces dernières années par la flambée du prix du pétrole et l'augmentation annuelle de 3% des frais d'entretien. Sur ce point, il est intéressant de constater un changement de comportement récent chez les consommateurs puisque déjà au deuxième semestre 2008 on enregistrait une baisse de plus de 5% de la consommation de carburant par les français, et manifestement la baisse du prix du carburant ces derniers mois (même s'il remonte doucement depuis début juin) n'a pas enrayé cette tendance puisque depuis début 2009 on enregistre un recul de 4% de la consommation de carburant (-8% pour l'essence et -1% pour le diesel). Il semble en tous les cas selon Jean-Louis Schilansky, président de l'Union française des industries pétrolières (Ufip), que le recul historique que connaît actuellement l'industrie pétrolière est la preuve d'une situation de crise qualifiée par celui-ci de « préoccupante »⁶².

En ce qui concerne la vente d'automobiles plus écologiques, il est intéressant de constater que malgré l'engouement exprimé par les français, le souci environnemental ne s'est pas encore traduit en comportement d'achat explique Bertrand Schaming, ingénieur d'affaires du secteur

⁵⁸ Le bio, un marché en pleine forme, Courrier Cadres, mars 2009

⁵⁹ *L'avenir des transports*, Conversation avec Jacques Attali, Blogs.lexpress.fr, 31 mai 2009

⁶⁰ *Triste ciel pour l'aviation d'affaires*, Usinenouvelle.com, 1^{er} mai 2009

⁶¹ Week-end automobile : ouverture aujourd'hui à Juraparc, Leprogres.fr, 15 mai 2009

⁶² *Les Français consomment toujours moins d'essence*, Lefigaro.fr, 10 juin 2009

automobile chez Axiom⁶³. Il indique d'autre part que le profil type d'acheteur qui fait le choix d'un véhicule hybride est tout à fait comparable à celui des acheteurs traditionnels de véhicules neufs. Ils ont en revanche plutôt plus de 45 ans et possèdent des revenus importants. On constate cependant qu'à partir du moment où les consommateurs se sentent « aidés » dans leur démarche (type bonus écologique), il est plus enclin à envisager de payer un peu plus pour participer à la protection de l'environnement.

V) Immobilier

L'immobilier est le poste qui crée le plus de valeur ajoutée en France depuis 1960⁶⁴. Il représente en outre la première destination d'investissement depuis près de 50 ans (entreprises et ménages inclus). Il est autrement intéressant de noter qu'entre 1998 et 2007, les prix du mètre carré dans l'ancien ont plus que doublé. Mais cette crise inverse la tendance. En effet depuis début 2009 les prix ont baissé de plus de 10%, les taux d'intérêts sont passés de 5,5% à 4 % en huit mois et enfin les dispositifs d'aide au logement (dispositif Scellier, doublement du prêt à taux zéro ou encore l'extension du pass-foncier)⁶⁵ ont permis aux professionnels du secteur de relever la tête. Dans le secteur du bâtiment la reprise en France est prévue avant fin 2010. Ce qui n'est pas le cas de tout le monde puisque aux Etats-Unis elle n'est pas attendue avant 2010-2011, tandis qu'en Espagne aucun redressement n'est prévu avant 2012 selon une étude récente de Euler Hermes SFAC⁶⁶.

Du côté des consommateurs, le logement constitue aujourd'hui le premier poste de dépenses alors que jusqu'en 1990 il était situé en troisième position derrière les industries de bien de consommation et les industries agricoles alimentaires. En effet, il suffit de constater qu'entre 1984 et 2006, la part moyenne du loyer dans le budget des ménages est passée de 10% à 20%⁶⁷. Ces chiffres sont très largement supérieurs à Paris puisque l'Adil⁶⁸ chiffre la part de loyer moyen sur cette zone à près de 34% du revenu des ménages, allant parfois même jusque 50% (les personnes vivant seules étant les plus impactées). Autre contrainte, la part des dépenses énergétiques consacrée au logement progressent significativement pour atteindre 25,4% de leur consommation en 2008 (soit 1,5 points de plus qu'en 2007). Ce poste représente 75% des dépenses « pré-engagées » sur lesquelles les ménages peuvent difficilement arbitrer à court terme.

Ainsi accéder à l'un des besoins primaires coûte de plus en plus cher. Euler Hermes SFAC indique qu'en 4 ans le prix moyen d'un logement a augmenté de plus de 60%. Autre constat inquiétant que la crise a aggravé, c'est celui de l'accession au crédit. Sur ce point, l'étude Euler Hermes SFAC est explicite : « la chute de la production de crédits ne va pas s'améliorer à court terme »⁶⁹. En effet, il apparaît que le taux de refus par les banquiers aux demandes d'emprunts est passé de 5% environ jusque fin 2006 à 10-15% début 2008, et même jusqu'à 30% au 3^{ème} trimestre 2008 pour certains promoteurs. Tous ces chiffres prouvent à quel point ce poste a pesé dans le budget des ménages. Il faut noter également que les ménages les plus aisés ne consacrent en moyenne que 10,8% de leur budget au logement (contrairement aux 20% pour la moyenne française aujourd'hui), chiffre qui en 1979 était à peu près équivalent pour toutes les catégories sociales puisqu'il représentait environ 12% du budget des Français⁷⁰. Sur ce point l'enquête « Budget de famille » réalisée par l'INSEE en 2006 révèle

⁶³ *Le souci environnemental ne s'est pas encore traduit en comportement d'achat*, Le Journal de l'automobile, 6 octobre 2008

⁶⁴ *Institut de l'Épargne Immobilière et Foncière*, d'après des données INSEE ; étude parue en janvier 2009

⁶⁵ *Immobilier : peut-être la fin de la crise*, Leparisien.fr, 10 juin 2009

⁶⁶ *Bâtiment dans le monde, marasme généralisé : à quand la sortie du tunnel ?*, Euler Hermes SFA, Etude 2009

⁶⁷ *Etude sur le logement du MEEDDAT* (ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement Durable et de l'Aménagement du Territoire), 2007

⁶⁸ *La part du loyer dans le budget des ménages parisiens*, ADIL (Association départementale d'information sur le logement), Février 2009

⁶⁹ *Etude Bâtiment dans le monde, marasme généralisé, à quand la sortie du tunnel ?*, Euler Hermes SFAC, 2009

⁷⁰ *Immobilier : un poste de consommation en recul*, Lesechosdelafranchise.com, 26 Février 2009

que les dépenses de logement des Français sont les plus discriminantes puisque le poids budgétaire du logement décroît à mesure que l'on s'élève dans l'échelle des niveaux de vie⁷¹. Notons tout de même pour finir, que cette augmentation du poste de consommation logement résulte également d'une nette amélioration du confort de l'habitat.

W) Loisirs, culture et communication

La consommation de biens et de services de loisirs et de culture n'a augmenté que de 2,1% en 2008, après une hausse de 6,5% en 2007⁷². L'étude montre autrement que les équipements de sport et de plein air sont particulièrement touchés par ce ralentissement. Autre secteur en berne, la vente de presse magazine a reculé de 2,8%, la presse quotidienne de 1,6% et la presse technique et professionnelle de 15,9% en 2008. Sur ce dernier point en effet, nous nous devons de nous arrêter quelques instants car le développement là encore d'Internet et l'apparition de plus en plus massive des fameux « gratuits » ont bouleversé les secteurs de l'édition et si ces deux dernières évolutions ont permis à la majorité de la population de s'informer à moindre coût, il ont engendré du côté de la presse et des magazines de sérieuses remises en question. En revanche, les magazines féminins, les titres de cuisine, maison, décorations, la presse people ou la presse économique sont en croissance. L'édition est le secteur culturel qui résiste le mieux si on le compare à la musique, la vente de CD ou de vidéo. En effet, le livre n'est pas vraiment menacé par le numérique constate Sophie Martin, Directrice Générale département Culture Ipsos MediaCT, puisque les nouveaux modes de lecture ne sont pas encore entrés dans les mœurs. En ce qui concerne les activités de loisirs, on note, en plus de l'attrait croissant pour les parcs de loisirs, que la fréquentation des musées a augmenté de près de 10 % (40 millions de visiteurs en 2009). Paris connaît une forte augmentation en 2008 (+30% par rapport à 2007) et atteint ainsi un niveau historique⁷³. Au Louvre, la fréquentation du musée a augmenté de 60% en 5 ans⁷⁴ souffre même de saturation. Ce qui est doublement intéressant de constater c'est que l'augmentation de la fréquentation des musées à Paris s'est davantage manifestée au deuxième semestre (+43%) qu'au premier semestre (+17%) 2008. La crise n'a donc eu aucun impact négatif, bien au contraire. Il est aussi intéressant de noter qu'en 2008 les dépenses consacrées aux expositions temporaires ont cru de 23%, en revanche, 2009 risque d'être une année plus difficile avec notamment l'annulation ou le report des expositions. Les cinémas semblent également « profiter » de la crise puisqu'en 2008 36 millions de français sont allés au cinéma, un record⁷⁵.

X) E-commerce

Le secteur de l'e-commerce semble le secteur qui résiste le mieux à la crise. Selon Pierre Kosciusko-Morizet, Président de l'ACSEL, « *la croissance marque clairement une pause, mais l'e-commerce est un des rares secteurs à tirer son épingle du jeu dans un contexte de crise systémique majeure* ». La crise aura en effet contribué à accélérer les comportements des consommateurs. Les français se tournent de plus en plus vers Internet en période de crise pour effectuer leurs achats. Le nombre de transactions en 2009 par rapport au trimestre de l'année précédente révèle une augmentation de 38%⁷⁶. L'achat en ligne semble se banaliser au

⁷¹ En effet, « à niveau de consommation égal, le logement pèse moins chez les familles les plus nombreuses, il constitue un poste de dépenses très discriminant entre les différents types de ménages, plus lourd pour les personnes seules (23% de leur consommation en 2006) et les familles monoparentales (21%), que chez les couples avec enfants (13%), Enquête Budget de famille, (BdF), Insee 2006

⁷² Consommation des ménages, Etude Insee, juin 2009

⁷³ Hausse de fréquentation des musées parisiens en 2008, Christophe Girard, Paris.fr, janvier 2009

⁷⁴ La juste valorisation de l'immatériel, ce n'est pas quand vous le dites, c'est quand vous le faites, Julien Anfruns, Directeur Financier et juridique du musée du Louvre, juillet 2008

⁷⁵ 75 000 Cinéma, Médiamétrie, février 2009

⁷⁶ Baromètre e-commerce de l'ACSEL, l'association de l'économie numérique, 1^{er} semestre 2009

quotidien. Un mode de consommation que vient de confirmer le dernier sondage du Credoc, car grâce à Internet, 77% des Français déclarent faire des économies en comparant mieux les offres entre elles⁷⁷.

9. Les paradoxes du capitalisme (et mutations sociales)

Au-delà de cette vision sur quelques secteurs économiques, il est important de considérer d'une manière plus générale l'économie et plus particulièrement le capitalisme. Le philosophe et homme politique italien Antonio Negri met en avant le paradoxe dans lequel vit aujourd'hui le capitalisme néolibéral. De fait, l'ouverture des frontières ces 20 dernières années a contribué à accentuer davantage les phénomènes concurrentiels, plaçant aujourd'hui les entreprises dans un contexte de lutte perpétuelle. Il faut soulever d'autre part que l'économie se trouve être dans une position tout à fait ambivalente puisque celle-ci n'affiche plus les conditions pour une concurrence loyale, postulat à priori de l'économie libérale et de marché. Nous sommes en effet à présent face à la puissance (aujourd'hui contestée) du capitalisme « démocratique » mais aussi et surtout face à la montée fulgurante d'un capitalisme « communiste » avec la Chine. L'effet de dumping sur les prix, mais surtout le dumping social qui résulte de l'affrontement de ces deux types de capitalisme est exacerbé en temps de crise. D'ailleurs, à l'occasion des élections européennes, nombreuses sont les positions qui prônaient la mise en place d'un protectionnisme plus ou moins rigide. Sur ce point il est intéressant de relever les conclusions de Michel Mollard, président du directoire d'Euler Hermes SFAC, qui table sur un avenir moins mondialisé du fait de la contraction des investissements ainsi que d'une montée du « risque pays »⁷⁸. Les investissements étrangers ont déjà baissé de 15% en 2008 selon Supachai Panitchpakdi, le secrétaire général de la Conférence de l'ONU pour le commerce et le développement (UNCTAD)⁷⁹, et celui-ci table visiblement sur un déclin des investissements étrangers plus important en 2009.

En ce qui concerne l'engouement des produits bio ou encore le développement d'énergies « vertes », il est important de noter là aussi que les enjeux sont de taille. De fait, la demande qui s'exprime depuis quelques années sur ce types de biens tend à s'accroître, non pas forcément en termes de demande effective mais plutôt à travers un réel désir de changer sa manière de consommer. Et sur ce point en Europe, les résultats remportés par les parties Ecologique sont plutôt encourageants. Ils témoignent d'une réelle prise de conscience des populations. Pour le moment, il faut tout de même noter que la France se positionne en bas de la liste (13^{ème} place sur 17) au classement Greendex⁸⁰. Le haut de ce même classement étant occupé par l'Inde, le Brésil et la Chine. On note d'autre part une significative amélioration des consommateurs espagnols, allemands, français et australiens grâce à l'adoption de gestes plus favorables à l'environnement (moins de chauffage et de climatisation, lessives à l'eau froide...). En effet, 60% des consommateurs parmi les 17 pays interrogés sont d'accord pour dire que l'on doit consommer moins et ainsi améliorer l'environnement pour les générations futures. En ce qui concerne le bien-être et la santé, il faut souligner le fait que si les européens voyaient leur pouvoir d'achat augmenter, ils s'orienteraient vers une alimentation plus saine et

⁷⁷ Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de vie, publication du 28 mai 2009

⁷⁸ Propos évoqué dans le communiqué de presse de l'entreprise daté du 4 juin 2009

⁷⁹ D'après un rapport publié fin mai par les Nations unies

⁸⁰ Greendex 2009 est la 2^{ème} étude mondiale réalisée par National Geographic et l'institut de sondage GlobeScan. Elle vise à mesurer les habitudes de consommations dans 65 domaines relatifs à la maison, les transports, l'alimentation, les achats et à classer les différents pays sondés en fonction de l'impact environnemental de leurs comportements de consommation

plus écologique⁸¹, ceci étant probablement dû à une communication de plus en plus intensive à propos des produits biologiques.

Ainsi, la consommation positive, qui peut être comprise comme le lien entre la consommation et le développement durable, constitue en quelque sorte le point de rencontre entre l'égoïsme de chacun, la satisfaction des besoins et des désirs individuels et la volonté de manière plus globale de permettre à notre civilisation de perdurer. Ce qui pose problème en revanche, c'est le fossé entre d'une part cette prise de conscience générale pour une consommation plus éthique et d'autre part les arbitrages en termes de consommation qu'engendre la crise. De fait, la conjoncture contraint et contraindra d'autant plus encore les consommateurs à sacrifier leur désir d'achats en termes de produits éthiques parce que tout simplement le prix de ces produits est plus élevé. Sur ce point, l'intervention de l'Etat est déterminante car il est clair que tant que le nucléaire sera soutenu par les politiques, les énergies vertes ne décolleront pas. Ce constat nous amène à penser que le principal enjeu de demain sera, comme le soulevait à son époque Joseph Schumpeter, d'affronter le phénomène de « destruction créatrice »⁸². Cette notion constitue une donnée fondamentale du capitalisme. Elle nous paraît refléter certains enjeux à venir, à cette différence que la solution viendrait peut être d'une transition historique de la modification à priori toujours destructive vers une modification constructive.

Il est autrement essentiel de tenir compte des mutations profondes qui se sont établies depuis les années 2000. Ces changements concernent aussi bien l'individu, que la société, les médias ou encore les nouvelles technologies. Internet et les technologies portatives (téléphones mobiles, GPS, ordinateurs portables) ont engendré de réels changements sur le mode de vie des individus et plus généralement de la société elle-même. Bernard Stiegler évoque le terme de société réticulaire, c'est-à-dire une société basée sur l'externalité et l'économie de la robotique. Selon B. Stiegler toujours, la notion d'externalité et par extenso de société réticulaire peut revêtir à la fois des caractères positifs et négatifs. Selon lui, est positif ce qui ne contribue pas à aliéner, déséquilibrer ou réduire la liberté des individus. Pour en revenir à cette notion d'externalité, il est pertinent de s'intéresser à ce qu'appelle Marie-Anne Dujarier *Le Travail du Consommateur*, intitulé de son ouvrage. Elle y met en exergue à la fois l'utilisation croissante du consommateur dans le processus de production (ex. Mc Donalds, Ebay...), mais aussi de plus en plus comme vecteur de communication et même créateur de valeurs pour les marques. On associera aujourd'hui de plus en plus ce travail à du crowdsourcing (sujet que nous développerons plus loin).

D'autres mutations, sociétales cette fois, sont en cours. Tout d'abord il est important de noter que l'individu du XXIème siècle aborde les médias d'une toute autre manière. De ce point de vue, Internet a en effet grandement contribué à révolutionner l'accès à l'information. Ce nouveau média a aussi ouvert la voie à de nouveaux comportements consuméristes. Sur ce point, Gilles Blanc, Chef de projet Etudes au sein de Benchmark Group, souligne qu'Internet constitue un nouveau canal de vente dans le paysage du consommateur, il est donc normal qu'il induise de nouveaux comportements d'achats. Pour prendre conscience de son impact il suffit de constater qu'en l'espace de 10 ans nous sommes passés en France de 209 000 à 20 millions d'acheteurs en ligne⁸³. L'autre évolution majeure tient du fait qu'Internet apparaît désormais comme un moyen accessible à tous : alors qu'à ses débuts on comptait 61,9% d'internautes CSP+ pour 13% de CSP-, on atteint aujourd'hui un certain équilibre puisqu'en 2009 on compte 35,7% de CSP+ et 34,1% de CSP-⁸⁴.

⁸¹ Etude cabinet de conseil BIPE 2009

⁸² *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Schumpeter, 1942

⁸³ Médiamétrie, l'Observatoire des Usages d'Internet (OUI), mai 2009

⁸⁴ Médiamétrie, l'Observatoire des Usages d'Internet (OUI), mai 2009

En effet, si on confronte la courbe de Kuznets avec ce qui se passe effectivement, nous constatons que ses prévisions ne se réalisent pas (cf. Annexe 5). De fait, au cours des 20 dernières années, le fossé entre riches et pauvres s'est creusé dans trois pays de l'OCDE sur quatre. Un résultat qui, admet Louis Maurin, directeur de l'Observatoire des inégalités, va totalement à l'encontre de la plupart des chiffres officiels. En effet les recherches effectuées par Camille Landais indiquent qu'il y a eu une véritable explosion des hauts revenus puisque ceux-ci ont vu leur part de revenus totaux considérablement augmenter entre 1998 et 2006. Il semblerait que les 0,01% des foyers les plus riches aient vu leur revenu réel croître de 68,9% sur la période (soit un gain de 2835 € sur leur salaire mensuel) tandis que pour les 90% de foyers les moins riches la part de ce revenu total n'a augmenté que de 0,9% (équivalent à un gain de 11 € par mois)⁸⁵. Selon Angel Gurría, secrétaire général de l'OCDE, les risques sont clairs : « *une inégalité croissante est un germe de division. Elle polarise les sociétés, crée une fracture entre les régions des pays et creuse dans le monde un fossé entre les riches et les pauvres. L'accroissement des inégalités de revenus bloque l'ascenseur social* »⁸⁶. Il semblerait qu'au sein des pays développés nous assistions à la fin de l'époque où les parents étaient persuadés que leurs enfants gagneraient plus qu'eux. En effet, si les revenus des personnes proches de l'âge de la retraite ont augmenté ces 20 dernières années, les enfants et les jeunes adultes ont une probabilité de pauvreté supérieure à 25% à celle de l'ensemble de la population. Le rapport conclu également que la probabilité de pauvreté est trois fois supérieure à la moyenne de la population pour les ménages monoparentaux⁸⁷. Sur ce point, Remy Oudghiri, directeur du département tendances et prospectives d'Ipsos, explique que jusqu'aux années 1980 la société a connu un enrichissement généralisé, tout le monde en profitait, même les pauvres. En revanche depuis, la tendance s'est inversée. Une étude du Credoc met en exergue la pression que subissent les classes moyennes et les plus pauvres quant au poids des dépenses contraintes (logement, eau, gaz, électricité, assurance, téléphone...) et des dépenses incontournables (alimentation, transport, santé, éducation) (cf. Annexe 6)⁸⁸. Ce rapport met autrement en lumière le fait que la classe moyenne inférieure est aujourd'hui de plus en plus vulnérable. Conséquences pour ces ménages : un pouvoir d'achat sur les revenus arbitrables qui progresse plus lentement chez les classes moyennes : 72% des classes moyennes inférieures déclarent devoir s'imposer régulièrement des restrictions sur certains postes de leur budget, soit plus de 10 points de plus par rapport à l'estimation faite en 1980. Chez les catégories plus modestes, ce sentiment de restriction est quant à lui passé de 71% à 80%⁸⁹. Pour résumer sur ce point, on constate finalement un amoindrissement du niveau de vie du fait du poids des dépenses contraintes ou incontournables qui on pratiquement doublé depuis 1979. Il est estimé que ce budget représente aujourd'hui près de 90% du budget des plus pauvres et 80% du budget des classes moyennes ! Ainsi, si les ménages ont l'impression de voir leur pouvoir d'achat baisser, cela s'explique par deux raisons majeures. La première vient du fait que leur revenus augmente de manière infime depuis quelques années, alors que les taux de croissances ont été bien plus fort jusqu'au années 1980. Par exemple, entre 1950 et 1968 le pouvoir d'achat a doublé, avec un rythme soutenu à +5,7% par an en moyenne de 1960 à 1974. Cette progression s'est nettement affaiblie (+2,1% par an) à partir de 1974 (crise pétrolière). Un rebond a eu lieu entre les années 1998 et 2002 (+3,4% par an), puis à nouveau un ralentissement de 2002 à 2006 avec seulement +1,9%⁹⁰ pour chuter finalement avec l'un des taux les plus bas de l'histoire en

⁸⁵ *Les hauts revenus en France (1998-2006) : Une explosion des inégalités ?*, Camille Landais, 2007

⁸⁶ Croissance et inégalité, Rapport OCDE, Ocd.org, novembre 2008

⁸⁷ *Les inégalités de revenus et la pauvreté s'accroissent dans la plupart des pays de l'OCDE*, Ocd.org, Octobre 2008

⁸⁸ *Les classes moyennes sous pression*, Consommation et Modes de vie, Régis Bigot, Credoc, mars 2009

⁸⁹ *Les classes moyennes sous pression*, Consommation et Modes de vie, Régis Bigot, Credoc, mars 2009

⁹⁰ *La mesure du pouvoir d'achat*, Ladocumentationfrançaise.fr, 2007

2008 puisque la progression des revenus n'affiche que +1,1%⁹¹. La seconde raison qui explique ce sentiment d'un pouvoir d'achat en baisse vient du fait que les ménages ont vu leurs dépenses « contraintes » ou « incontournables » peser de plus en plus lourdement sur leur budget global (cf. Annexe 7)⁹². D'ailleurs, pour préserver leur pouvoir d'achat, les ménages ont puisé dans leurs réserves puisque le taux d'épargne des ménages français est passé de 15,6% en 2007 à 15,3% en 2008. Sur ce point il est intéressant de constater que les Américains (dont le revenu disponible progresse même plus lentement qu'en France), commencent à épargner de nouveau. On constate en effet que le taux d'épargne des américains atteint 5,7% en avril, un niveau qui n'avait pas été constaté depuis 1995⁹³.

Le crédit à la consommation est en baisse mais inégalement réparti en Europe. En effet, l'étude Sofinco dévoilée en mai 2009 montre qu'en 2008 cinq pays (Royaume-Uni, Allemagne, France, Espagne et Italie) totalisent 76% des crédits à la consommation (en baisse de 2 points par rapport à 2007). Son usage est plus répandu en Europe du Nord (57% des encours) qu'en Europe du Sud (36%), l'Europe de l'Est étant la zone où le potentiel de développement reste fort puisqu'il se place en dernière position avec 7% des encours. L'évolution des encours enregistrés fin 2008 cachent des disparités importantes puisqu'on en compte +26% pour l'Europe de l'Est, +3,8% en Europe du Sud et seulement +2,1% pour les pays d'Europe du Nord. Les plus fortes baisses ont à cette période touché des pays jusqu'ici pourtant très dynamiques : Danemark (-17 points), Espagne (-13 points), Portugal (-11 points) et Italie (-10 points)⁹⁴. La France, qui déjà en 2008 contractait moins de crédit que la moyenne Européenne (12,7% vs 16,2%) est, depuis avril, en baisse pour le 7^{ème} mois consécutif. Autre constat en France, le crédit à la consommation servirait de plus en plus à boucler les fins de mois. En effet, alors que le recours aux différents types de crédit sert généralement à financer des achats importants dont les ménages ne peuvent faire face avec leur épargne, il s'avère, selon l'association UFC-Que Choisir que de plus en plus ces dernières années, le recours à un crédit « *relève moins d'un choix que d'une obligation pour maintenir un niveau de vie et pour financer leurs dépenses incompressibles (vie courante, logement, santé)* »⁹⁵.

⁹¹ *La progression du pouvoir d'achat ralentit depuis 2007*, Lefigaro.fr, 24 février 2009

⁹² Eurostat, Roostat BIPE 2007

⁹³ *Le taux d'épargne des Américains au plus haut depuis 14 ans*, L'expansion.com, 1^{er} juin 2009

⁹⁴ *Le crédit à la consommation en Europe à fin 2008*, Etude Sofinco, mai 2009

⁹⁵ *Le crédit à la consommation sert de plus en plus à boucler les fins de mois*, Lesechos.fr, 14 juin 2009

PARTIE 2 : Les évolutions du consommateur

5. Un nouveau cadre de vie	p. 17
D) La fin de l'hyperconsommation ?	p. 17
E) Le modèle familial d'aujourd'hui	p. 18
F) L'identité numérique : la révolution du XXIème siècle	p. 19
6. Un nouveau rapport à soi	p.20
D) Consommer, c'est exister ?	p. 20
E) De l'individu au personnalisme	p. 21
F) Du personnalisme au phénomène de communauté	p. 22
7. Les tendances émergentes	p. 23
E) Le rapport du consommateur à l'information	p. 23
F) Le nomadisme	p. 25
G) Smart shopping, un consommateur devenu consom'acteur	p. 26
H) Les moyens alternatifs à la consommation	p. 28
8. Le rapport du consommateur à la marque	p. 29
C) Valeur, quête de sens et identité d'entreprise	p. 29
D) Les attentes du consommateur envers la publicité	p. 30

10. Un nouveau cadre de vie

G) La fin de l'hyperconsommation ?

«L'hypermarché, c'est l'emblème de l'hyperchoix que nous trouvons tellement étouffant à présent»⁹⁶. Aujourd'hui, beaucoup d'experts s'attachent à dire que la situation économique que nous vivons actuellement marque la fin d'un cycle. Après la guerre, nous assistions aux 30 glorieuses, le pouvoir d'achat était plus que satisfaisant, tout comme l'emploi et l'innovation (hypermarchés, industrialisation...), l'inflation n'existait pas et le moral était au rendez-vous. Par la suite sont arrivées les années 80, et ce que certains appellent les « 30 piteuses », c'est-à-dire l'inflation, le chômage, les salaires stagnants, en revanche l'innovation était toujours au goût du jour. Pour se procurer ces nouveaux produits la population utilise le crédit à la consommation. Depuis les années 80, on dépense en quelque sorte l'argent que l'on n'a pas. Nous avons pu assister à ce phénomène dans l'ensemble des pays développés, donnant lieu au surendettement, plus ou moins fort selon les pays (130% aux USA vs 70% en France en 2009). A l'heure actuelle, même si les prix n'augmentent que très peu⁹⁷, les charges fixes, elles, ne sont plus les mêmes que dans les années 90. En effet, à l'époque nous n'avions pas de forfait de téléphone portable, pas d'Internet, d'ordinateurs, de télévisions à écrans plats... Nous nous sommes inventés des dépenses, de nouveaux besoins face à l'abondance de produits disponibles sur le marché. L'inflation et la récession de l'été 2008 ont accéléré le phénomène de rupture que nous vivons actuellement, la hausse du prix des matières agricoles et du pétrole ont entraîné une inflation significative sur les prix dans les rayons des magasins (beurre, yaourts, pâtes, billets d'avion, essence...), s'y sont ajoutées la crise financière et la récession. Nous vivons depuis un an une situation de crise perpétuelle⁹⁸, ce que confirme différentes enquêtes où nous pouvons voir que le moral des français est en baisse⁹⁹. Les consommateurs reportent les achats jugés non prioritaires, ils privilégient les petits formats, bannissent les offres par lot et vident leur stocks avant de passer à l'achat. Nous pourrions croire que la crise est à l'origine de cette rupture, apparemment elle n'en n'est que l'accélérateur. A l'heure actuelle, il apparait que les consommateurs ne désirent plus la voiture dernier cri toute équipée à un prix exorbitant, mais recherchent plutôt des voitures pratiques et peu chères. En effet, nous assistons à un phénomène de « prise de conscience » des consommateurs, on se rend compte que les produits suréquipés ne servent à rien ou n'ont pas vraiment de valeur ajoutée. On mise aujourd'hui sur la praticité et l'utilité avec des prix raisonnables. L'hyperconsommation est donc en train de laisser place à une consommation plus raisonnée. Le consommateur a décidé de passer à un autre modèle. Nous pouvons d'ailleurs remarquer que les hypermarchés sont peu à peu délaissés au profit des superettes¹⁰⁰, apparemment du jamais vu¹⁰¹. Le secteur de l'automobile connaît un effondrement comparable à celui de la sidérurgie en France à la fin des années 70, accentué par le Grenelle de l'environnement condamnant les gros véhicules¹⁰². Les voitures neuves sont en majorité achetées par les plus de 50 ans, pour les jeunes la voiture n'est plus statutaire, il n'y a qu'à regarder l'évolution des ventes de scooters, le développement du vélo et le retour du Solex. Tous ces phénomènes marquent bien une société d'hyperchoix en déclin, et une nouvelle relation du consommateur aux produits. Certains produits comme les Smartphone, ou plus récemment le Iphone rendent obsolètes les lecteurs mp3 et les agendas électroniques, au lieu

⁹⁶ Robert Rochefort, Directeur Général du CREDOC

⁹⁷ Résultats INSEE 2009

⁹⁸ Analyse de Joachim Soëtard, directeur du département stratégies d'entreprise à IPSOS

⁹⁹ L'indice de mesure du bonheur d'IPSOS, traditionnellement stable, a chuté brutalement de 10 points au cours des six derniers mois.

¹⁰⁰ Pour la première fois, en 2008, l'institut TNS Worldpanel a enregistré des baisses de volumes dans la grande distribution

¹⁰¹ Selon Serge Papin, patron du groupement Système U

¹⁰² Le segment des 4x4 s'est effondré de 27% l'an passé en France

d'acheter trois produits on en achète un qui réunit toutes ces fonctions. Nous l'aurons compris, le superflu n'est plus au goût du jour, **68% des français estiment qu'on leur propose souvent des produits trop sophistiqués, qui ne correspondent pas vraiment à leurs besoins**¹⁰³. Comme le confirme Kira Mitrofanoff¹⁰⁴, l'eau en bouteille affiche une baisse de 7,3% en 2008, après un recul de 15% les cinq dernières années, au profit de l'eau du robinet. Autres exemples avec le yaourt Essensis de Danone, vendu 5 euros le kilo contre 1,5 euros pour un yaourt basique, retiré des rayons, le lecteur blu-ray de chez Sony était estimé à 5 millions de ventes, en réalité il n'a été vendu qu'à 2 millions d'exemplaires... On parle de défiance contre la société de l'abondance¹⁰⁵, on réalise aujourd'hui que la société de consommation ne mène pas forcément au bonheur, en effet, en trente ans le pouvoir d'achat a doublé, cependant nous ne sommes pas deux fois plus heureux. En particulier pour les classes moyennes, qui depuis quelques années déjà se sentent « discriminées » par rapport aux classes supérieures et inférieures.

C'est en Allemagne que se développent, au tournant du 20e siècle, les premiers travaux sociologiques sur ces nouveaux groupes sociaux, nommés « classes moyennes » pour indiquer qu'ils n'appartiennent ni aux groupes des ouvriers d'un côté, ni à la bourgeoisie de l'autre¹⁰⁶. Parmi toutes les CSP, la classe moyenne est aujourd'hui celle qui pâtit le plus de la conjoncture actuelle. C'est-à-dire plus de 50% des français ayant une rémunération de 17 000 € pour les hommes et 14 000 € pour les femmes¹⁰⁷. Cette partie de la population, « rattrapé par le bas et distancé par le haut », selon Jean-Philippe Cotis, Directeur Général de l'INSEE, aurait le moins bénéficié des fruits de la croissance. En effet, les salaires les plus faibles auraient profité de la progression du Smic depuis les années 60, tandis que les salaires les plus importants auraient connu une progression de plus d'un point entre 1997 et 2005. En effet, il ressort qu'aujourd'hui cette majeure partie de la population se sent lésée, comme le confirment Véronique Langlois et Xavier Charpentier, ces derniers se disent « *trop riches pour être aidés mais suffisamment pour payer des taxes et cotisations* »¹⁰⁸. Quelque soit leurs opinions politiques, leur secteur (privé ou public), ces personnes dénoncent l'inégalité dont ils sont victimes, non pas depuis le début de la crise, mais depuis l'arrivée de l'euro.

Un autre phénomène, qui cette fois-ci touche toutes les classes de la société, c'est l'évolution du modèle familiale traditionnel, que peu d'entreprises prennent encore en compte.

H) Le modèle familial d'aujourd'hui :

Le modèle des années 50/60 (consommation communautariste) a bien évolué. Les premiers modèles individualistes apparaissent dans les années 70, conséquence de la multitude de produits différents au sein des grands magasins, entraînant le désir de se singulariser, de marquer ses différences, notamment par le vêtement. Dans les années 80, les familles ne consomment plus les mêmes produits durant leurs repas, les enfants ne s'habillent plus de la même façon. Dans les années 90, la famille s'entraide face à la montée du chômage, les étudiants restent de plus en plus longtemps au sein de leur foyer, les familles éclatent, et les « premiers nouveaux » modèles familiaux font leur apparition. En effet, la célèbre ménagère de 50 ans n'est plus la même, et surtout elle n'est plus la seule à faire ses courses. Chaque « membre » de la famille a en effet son style, ses habitudes de consommation, nous sommes tous en quelque sorte « individualisés », on parle de redécouverte de sa famille¹⁰⁹. Il

¹⁰³ Sondage IFOP 2009

¹⁰⁴ Kira Mitrofanoff, rédacteur en chef adjoint à Challenges, groupe Nouvel Observateur

¹⁰⁵ Robert Rochefort, Directeur Général du CREDOC

¹⁰⁶ Dès 1897, Gustav von Schmoller parle de « Mittelstand »

¹⁰⁷ Résultats INSEE 2006

¹⁰⁸ Résultats de l'étude Free Thinking 2009, mené auprès de 600 bloggeurs français

¹⁰⁹ Robert Rochefort, Directeur Général du CREDOC

y a plus d'un siècle déjà, en 1892, le sociologue français Émile Durkheim évoque l'avancée de l'individualisme familial¹¹⁰, phénomène qui est apparu au début des années 90. Aujourd'hui, le père de famille et les enfants ont une place aussi importante dans l'acte d'achat, mais aussi en tant que prescripteur, que la ménagère d'il y a 50 ans. Au-delà des changements intra familiaux, nous assistons à de nouvelles formes de familles, c'est-à-dire des couples sans enfants, des familles recomposées, monoparentales, homoparentales, multigénérationnelles. Le modèle traditionnel de la famille nucléaire - père, mère, enfant - s'estompe de plus en plus¹¹¹. Chacune de ces familles ont leurs propres comportements d'achats. Certaines enseignes telles que Monoprix ont déjà compris l'enjeu de ces phénomènes, avec Daily Monop', ouvert jusqu'à minuit, des repas à emporter pour jeunes urbains célibataires. En effet, cette typologie de consommateur habitant en ville constitue une vraie tribu. Idem pour Picard qui a compris que les femmes souhaitent cuisiner varié sans pour autant passer leur temps en cuisine. La grande distribution est beaucoup moins en phase avec ce phénomène, notamment dû au fait que son poids sur le marché lui permet (pour le moment) de ne pas s'en soucier, cela dit, des enseignes telles que Carrefour commencent à développer des commerces de proximité, par exemple avec la marque « Huit à 8 ». A termes, le mass market sera lui aussi obligé d'engager des actions de marketing ethnographique. Ces nouvelles familles sont des consommateurs très différents, très distants vis-à-vis de la consommation de masse, ils privilégient les achats en gros pour les produits basiques en supprimant les intermédiaires¹¹². D'où le succès des blogs communautaires et des sites de C to C comme eBay. Dans le secteur de l'automobile, Opel a par exemple lancé sur ses modèles Agila, Zafira et Meriva, un concept de personnalisation laissant le choix au consommateur de choisir le nombre de sièges allant de 1 à 7, en fonction du nombre de passagers qu'il transportera. Ceci est une offre alléchante pour les familles à « géométrie » variable. Au travers du secteur du tourisme, trois tendances émergent : les parents partent de plus en plus en vacances avec leurs enfants en bas âge et avec leurs enfants adolescents. On note pour finir, l'évolution croissante des familles recomposées¹¹³, d'où le lancement de l'offre par le Club Med des offres Baby Club Med et Club Med Baby. Le Club Med enregistre une forte augmentation des familles monoparentales, 40% de leur clientèle famille ne correspond plus au schéma classique des deux parents avec leurs enfants, 26% d'entre elles sont monoparentales, 9% sont recomposées, et 5% sont des grands-parents qui emmènent leurs petits enfants en vacances. Outre ces nouveaux modèles familiaux, il est intéressant de s'intéresser à l'émergence d'un nouveau type d'identité caractéristique de la société post-moderne, l'identité numérique.

D) L'identité numérique : la révolution du XXIème siècle :

Nous l'avons déjà évoqué, Internet joue un rôle qu'il est aujourd'hui impossible de négliger. En effet, sur les 29 millions d'internautes en 2009¹¹⁴, nous pouvons noter l'augmentation sensible du poids des seniors, des femmes, des catégories sociales modestes et des régions. En 10 ans, Internet est devenu incontournable pour les français. Ce constat explique simplement la place occupée par ce média dans leur vie quotidienne. En France, entre 1999 et 2009, le nombre d'internautes connectés sur un mois est ainsi passé de 3 à 29 millions. Ce développement a touché toutes les couches de la population, à commencer par les seniors. La part des internautes chez les plus de 50 ans a grimpé en dix ans de 16,5% à 29%.

¹¹⁰ Emile Durkheim, 1892, « La famille conjugale »

¹¹¹ Terme repris des sociologues Emile Durkheim et Talcott Parsons

¹¹² Jolanta Bak, Présidente d'Intuition, société de conseil en innovation et en gestion de marques, analyse les tendances qui influencent nos façons de vivre et de consommer

¹¹³ Sylvain Rabuel, Directeur marketing France du Club Med

¹¹⁴ L'Observatoire des Usages Internet (O.U.I.) de Médiamétrie

Quant aux femmes, qui ne représentaient que 39,2% des internautes en 1999, elles sont aujourd'hui 48,3%. En 1999, les catégories socioprofessionnelles les plus modestes ne représentaient que 13% des internautes. Elles représentent 34,1% en 2009. La région parisienne, qui captait à l'origine 35,1% des internautes, est retombée à 20,7%, un recul qui démontre la conquête réalisée par le nouveau média au plan national. Sur le plan social, cet outil a déjà apporté sa contribution. La multiplication des médias sociaux témoignent d'une activité qui chaque jour croît un peu plus. En effet, l'Internet « social », (blogs, podcasts, sites de partage vidéo, encyclopédies collaboratives, sites de réseau, mondes virtuels...) croît très fortement. Le trafic sur ces sites a explosé de plus de 670% entre avril 2006 et 2007¹¹⁵. En revanche, seulement une petite part d'internautes a un rôle « actif », c'est-à-dire les individus créant et/ou partageant du contenu. Par exemple, parmi les internautes de Youtube, seulement 0,16% d'entre eux partagent des vidéos, idem pour Wikipédia où moins de 5% d'utilisateurs publient du contenu. Pour aller plus loin nous vous invitons à consulter le schéma numéro 3, où la répartition par tranche d'âge de chaque profil est analysée (créateurs de contenu, critiques, passifs...). Chacun possède désormais une identité en ligne qui s'alimente des traces qu'il laisse sur Internet tout comme de ce que les autres disent de lui. Se renseigner sur l'identité d'un individu ou d'une marque en effectuant une recherche sur le web est aujourd'hui chose courante. Ce nouvel environnement est propice à l'émergence de nouvelles relations sociales que les marques ne peuvent éviter. Aussi, dans un contexte où l'existence sociale se prolonge par une ou plusieurs existences dans le monde numérique, il est vital que l'entreprise comprenne et intègre dans leurs stratégies les enjeux qui en résultent (nous reviendront sur ce point en dernière partie). Ce phénomène exprime également un nouveau rapport à soi (intimité, identité fantasmée...) comme de nouvelles formes de sociabilité (Facebook, Twitter...). Ces signes émergents sont les témoins d'une société qui change. Ces nouvelles relations entre individus de toutes CSP confondues, ne remettent-ils pas en cause le schéma de la consommation traditionnelle ? Consommer est-ce exister ? Existons-nous en consommant ?

11. Un nouveau rapport à soi

G) Consommer, c'est exister ?

Selon une récente enquête de l'IFOP¹¹⁶, plus de la moitié des consommateurs déclarent avoir changé leurs comportements d'achats (58%). Pour 51% des français, consommer est exister¹¹⁷, pour d'autres, la consommation n'est pas vivre mais fait seulement partie d'une des activités de la vie¹¹⁸. En effet, nous ne pourrions pas vivre « biologiquement » sans la consommation des éléments physiologiques¹¹⁹ élémentaires à notre survie, mais il ne faut pas confondre cette fonction avec l'existence qui est une projection de soi vers l'extérieur¹²⁰. La consommation serait de l'ordre de l'impulsion, de la fascination des objets convoités et d'une satisfaction immédiate. La création des grands magasins, avait offert, pour la première fois un endroit où la société pouvait venir contempler une multitude de produit. La profusion de la marchandise dans ces « temples » modernes a fait naître le consumérisme. Il a donc fallu créer du désir sans le satisfaire pleinement, certains le compare à une relation amoureuse où chaque achat est une nouvelle jouissance et une

¹¹⁵ Résultats de l'étude analysée par Business Week, juin 2007

¹¹⁶ Enquête IFOP 2009

¹¹⁷ Sondage MSN juin 2009

¹¹⁸ Robert Lion - Président d' Agrisud International

¹¹⁹ Pyramide de Maslow

¹²⁰ Pascal Bruckner - Philosophe

relance des pulsions. Cela dit cette comparaison a ses limites, car en effet le crédit nous permet de tout posséder immédiatement tandis que le rapport aux autres se fait dans la durée. La création des grands magasins ayant engendré de nombreux vols compulsifs, entraînant des individus vers la cleptomanie¹²¹, phénomène que certains traduisent par une autre forme de sexualité où la consommation d'un produit serait comparable à la consommation d'un corps désiré¹²². Si nous développons cette vision du consumérisme, c'est qu'aujourd'hui nous pouvons retrouver cette « promesse » de jouissance au sein des différentes campagnes de communication des marques, par exemple pour la micro-informatique, où l'on nous promet « l'expérience visuelle ultime », ou alors pour les NTIC où l'on nous propose une extase que l'être humain, à lui seul, ne peut pas se procurer. Après l'ère de l'utilité, de la jouissance érotique (grands magasins du 19^{ème} siècle), du narcissisme (années 60-70), l'objet se doit aujourd'hui d'être communautaire (nous développerons plus loin ce phénomène), l'individu cherchant à sortir de sa solitude et de sa crainte d'être oublié¹²³. Pour Antony Rowley¹²⁴, la consommation alimentaire est le remboursement du travail que l'on a fourni dans la journée, c'est aussi au 19^{ème} siècle l'idée du progrès et du bonheur social. André Tordjman¹²⁵, met en lumière le fait que le vouloir d'achat et le pouvoir d'achat est de plus en plus grande aujourd'hui, laissant souvent place à la frustration. On ne peut en effet réduire l'individu à ce qu'il achète, il est cependant, dans la société de consommation, ce qu'il consomme. D'où le phénomène de personnalisation de plus en plus fréquent, on cherche aujourd'hui un produit le plus adapté à nos besoins, du sur mesure.

H) De l'individu au personnalisme

Après que les civilisations occidentales du Moyen-âge aient connu la domination du sacré, la Renaissance a vu naître l'ère du profane centrée sur l'individu. Aujourd'hui, il semblerait selon Jean Robberecht¹²⁶ que le personnalisme constitue une nouvelle étape dans le processus de civilisation – passage de l'ère de l'individu à celle de la personne. Et effectivement les désirs exprimés par les consommateurs sont désormais de trouver parmi cette offre immense, les produits ou services faits à leur image. La tendance que nous vivons, vers toujours plus de customisation, c'est-à-dire de produits uniques et justement personnalisés vient tout simplement contredire la vaste période de standardisation que nous avons connu depuis le début du XX^{ème} siècle (des produits et services faits pour l'individu). Le personnalisme introduit en marketing la notion de personnalité comme l'ensemble des caractéristiques individuelles qui sont à la base de certains de nos comportements. « *La chemise que l'on porte, la voiture que l'on possède, l'alcool que l'on boit sont des éléments importants de la personnalité : ils situent d'emblée celui qui en fait usage. [...] si les gens préfèrent une marque à telle autre, c'est qu'elle leur convient et qu'elle rejoint leur personnalité* »¹²⁷. Ernest Dichter fut le premier à avoir introduit la psychanalyse dans le milieu commercial pour analyser les significations profondes des produits et des publicités. Il prétendait que les produits étaient un moyen d'expression de la personnalité. Et en effet, pour plus de la moitié de la population française, consommer, c'est exister. Pourtant si l'on va plus loin, la notion de personnalité introduit également le concept de soi qui permet finalement d'expliquer davantage les préférences des consommateurs plutôt que leurs achats. En effet et sur ce dernier point, dès lors que les produits se ressemblent (remplissent les

¹²¹ Serge Tisseron - Psychiatre, psychanalyste

¹²² Gaetan de Clairambault, psychiatre, auteur de « *Passion érotique des étoffes chez la femme* »

¹²³ FCD / Cité du Commerce et de la Consommation, 28/29 novembre 2008

¹²⁴ Anthony Rowley - Co-fondateur de l'Institut européen de l'histoire alimentaire, historien et chroniqueur gastronomique

¹²⁵ André Tordjman – ex professeur d'HEC, Directeur de marketing chez Auchan, créateur de Little Extra au sein d'Auchan (vente de produits du quotidien, du bain au bureau, avec une notion ancrée sur le plaisir)

¹²⁶ VP Marketing - Strategic Accounts chez FastBooking

¹²⁷ Dichter, 1961

mêmes qualités de base), les facteurs situationnels jouent souvent un rôle important dans la détermination d'un comportement et in fine de l'achat. Les nouvelles tendances marketing cherchent justement à investir ce dernier instant dans le parcours d'achat du consommateur pour l'influencer là où se jouent manifestement encore d'importants enjeux. Pour en revenir au concept de soi, il est important de noter que chaque personne et chaque personnalité relève plutôt d'un assemblage de traits de personnalité plutôt qu'une entité que l'on décrypterait au premier abord. Parmi ces traits de personnalité, il en est de pertinents qui peuvent également expliquer le comportement du consommateur. On pense par exemple à l'innovativité (l'ouverture d'esprit quant à l'essai de nouveaux produits et services), le matérialisme (l'importance qu'accorde une personne à la possession d'objets matériels), l'ethnocentrisme (la tendance d'un consommateur à apprécier davantage les produits fabriqués dans son pays) ou encore l'autorégulation des comportements (la tendance d'une personne à adapter son comportement en fonction de la situation sociale dans laquelle elle se trouve). On peut en revanche retrouver ces différents traits de personnalité via les communautés puisque de fait un seul et même individu, en fonction de ses traits de personnalité, cherchera à se regrouper avec des personnes affichant les mêmes convictions ou modes de pensée. C'est sur ce point que le marketing des communautés va permettre aux entreprises, via notamment Internet, de s'adresser suivant un discours adapté aux traits de personnalités pouvant agir favorablement ou défavorablement envers la marque. Car en effet, les consommateurs sont aujourd'hui en quête de sens, de valeurs, personnelles ou communes.

I) Du personnalisme au phénomène de communauté (voir annexe 8 & 9) :

Aujourd'hui, les individus souhaitent affirmer leur personnalité. En effet, comme nous l'avons vu dans les parties précédentes, l'évolution du rapport du consommateur au marché a développé chez chaque individu une personnalité qui aujourd'hui pour s'affirmer doit être reconnue. Cette personnalité s'est développée et se développera par la créativité. Celle-ci peut être assouvie au sein des communautés où d'autres personnes partageant les mêmes intérêts, la même cause pourront échanger. L'internaute est de plus en plus impliqué dans les stratégies marketing des marques. Ces dernières s'inspirent des usages des consommateurs pour les inclure directement dans le processus créatif des campagnes. Le consommateur est passé du passif à l'actif voire au créatif. Certains l'appellent le « consommateur marketeur ».

On assiste aujourd'hui à un phénomène grandissant des communautés, que ce soit dans la vie réelle, au travers notamment des collocations, ou dans la vie virtuelle au-travers d'Internet qui connaît un grand succès. Nous assistons à un besoin grandissant de communiquer avec les autres, de se rassembler autour d'une cause et/ou d'un intérêt commun, sur la durée ou de manière ponctuelle. La collocation, mise en scène par Cédric Klapisch dans « L'Auberge Espagnole », dénote une réelle volonté d'un retour du collectif contre l'individualisme¹²⁸. Les familles « artistes » commencent de plus en plus à être en vogue, regroupant plusieurs couples dans des usines, entrepôts désaffectés transformés en lofts. Cette nouvelle forme de vie attire de plus en plus les comédiens, peintres et photographes à la recherche de lieux de vie espacés et peu chers. Pour ces individus, la famille doit être ouverte aux voisins, ils réinventent en quelque sorte la vie en communauté¹²⁹. Les différentes familles surveillent les enfants des uns et des autres, nous pourrions ici parler de tribus redonnant vie à un esprit de village, et allant clairement à l'encontre du modèle traditionnel de la famille fondée sur l'individualisme qui se coupait du monde. L'apparition d'Internet rime avec

¹²⁸ Marketing Magazine N°97 - 01/09/2005 - Aurélie Charpentier

¹²⁹ Jolanta Bak, Présidente d'Intuition, société de conseil en innovation et en gestion de marques, analyse les tendances qui influencent nos façons de vivre et de consommer

communication, échange et partage¹³⁰. La propagation de masse d'Internet au sein de la société, la hausse du nombre d'utilisateurs, touchant toute catégorie socioprofessionnelle, toute tranche d'âge, autrement dit pluricommunautaire et multiculturelle. D'où le fait qu'aujourd'hui les fameux socio-styles définis par Bernard Cathelat ne soient plus les mêmes et surtout changent constamment d'une communauté à une autre, selon l'individu, la cause... Les intérêts qu'ont les individus à s'inscrire dans une communauté sont en général les mêmes que dans la vie réelle. On y retrouve des habitués, des gens d'une même sensibilité, ayant des centres d'intérêts communs. Ces derniers ont tendance à créer sur Internet des groupes sociaux au même titre que dans la vie réelle. Derrière ces groupes sociaux se cachent souvent une communauté de clients. En réunissant des individus autour d'un produit ou d'un service, on accède à multitudes d'informations sociologiques permettant une exploitation en termes de marketing. La fidélisation devient aussi possible, en effet, ces consommateurs viennent pour acheter, pour échanger et vice-versa. En laissant les individus s'exprimer autour d'un produit ou d'une marque, les enseignes créent chez les consommateurs le sentiment de pouvoir donner leurs opinions, d'échanger. Pour être attractive, la création d'une communauté doit apporter de la valeur ajoutée aux consommateurs. On parle souvent des 4P du marketing mix. Aujourd'hui, nous sommes passé d'un web statique (simple consultation) à un web participatif (web 2.0, création, partage, contenus ...). On commence à parler peu à peu des 4C¹³¹ d'une communauté. 4C qui décrivent les 4 leviers de réussites d'une communauté en ligne. C'est 4C sont d'une part le « Contenu », qui est l'essence même de la communauté. Un bon exemple de contenu est Youtube, en effet, les individus peuvent visionner, commenter et envoyer leurs propres vidéos. Le deuxième aspect est le « Contexte », c'est-à-dire l'utilisation que l'on fait du site. Par exemple Facebook peut être utilisé de plusieurs manières, soit au travers de son ordinateur, ou via son téléphone portable pour l'envoi de messages, de photos, la mise à jour de statuts... Le troisième aspect est la « Connectivité », c'est-à-dire l'interaction entre les différents individus. Ce lien entre les différents membres d'une communauté doit être facilité, que ce soit au travers des commentaires, textes, vidéos, messageries privées, l'évaluation ou la notation, la recommandation (proposer un contenu à un ami), et bien sur la mise à disposition de contenu, c'est-à-dire pouvoir donner son point de vue, son avis ou apporter son expérience... Le dernier aspect est la « Continuité », qui signifie que les sites communautaires doivent sans cesse innover, suivre les nouveautés, les nouvelles fonctionnalités, de nouveaux contenus... L'information est au cœur de ces communautés, qu'elle soit consultée ou partagée. Mais comment au travers de cette multitude d'informations le consommateur s'y retrouve t'il ? Et comment l'utilise-t-il ?

12. Les tendances émergentes

I) Le rapport du consommateur à l'information (voir annexe 10) :

Avec l'émergence du numérique, du virtuel et des réseaux électroniques, le concept d'information a radicalement changé de nature¹³². Le consommateur d'aujourd'hui, plus exigeant et beaucoup plus expert dans sa démarche de recherche de produit a plusieurs possibilités de se procurer de l'information. Six principales typologies de comportements face à l'information ont été définies par le baromètre annuel de la Poste en partenariat avec le CSA¹³³, faisant ressortir six profils de consommateurs. Les « désinvestis minimalistes », qui

¹³⁰ Propos repris à Gautier Girard, Fondateur de la société Marketing Internet

¹³¹ Terme repris à David Armano, ex-vice-président d'Experience Design de l'agence Critical Mass à Chicago, vient tout juste de rejoindre la nouvelle agence Dachis Corp en tant que Senior Partner

¹³² Propos de Gérard Ayache, Institut Infométrie

¹³³ Baromètre annuel de La Poste/CSA

sont des personnes très rationnelles, principalement des femmes et des personnes âgées. Très pragmatiques, ils savent où trouver de l'information et estiment en être satisfaits. Ils ne recherchent pas un volume d'information très important, ne sont pas très sensibles aux marques, aux nouveautés ou aux questions de santé, d'environnement... Les « hyperinformés confusés », sont des internautes entre 25 et 34 ans, très actifs dans la recherche d'informations et pourtant assez confus quant à leur choix de produit. Ils se sentent bien informés, savent où aller chercher leurs informations, mais sont victimes de l'hyperinformation, ils en ressortent perdus et ne savent plus à qui faire confiance. Cette population est très sensible aux entreprises citoyennes, à la consommation éthique. Leurs recherches se font principalement via le net, ils ont confiance aux experts, aux comparateurs et aux sites associatifs. Les « découragés » sont eux extrêmement méfiants de l'information dont ils disposent, ce sont en général des jeunes femmes. Ils se sentent mal informés, ils sont sceptiques. Aussi victimes de l'hyperinformation, ils n'arrivent pas à faire leur choix, ou en tous cas le bon. Ils sont donc démotivés quant à la recherche d'informations et se contentent de regarder quelques produits. Peu confiants face aux marques, ils privilégient les avis de leurs proches. Les « méfiants dépassés », qui sont principalement des personnes âgées, se méfient de l'information et ont du mal à y accéder. Ils se sentent mal informés, trouvent que l'information complique la prise de décision et préfèrent obtenir des avis d'experts. Leur confiance vis-à-vis des marques et des annonceurs est très faible. Leur sensibilité en termes d'éthique, d'entreprise citoyenne est elle aussi très faible. Les « confiants interactifs », d'âges intermédiaires sont à l'affût de l'information, et pour ce faire utilisent plusieurs canaux. Ils sont experts en recherche d'informations, privilégient l'interactivité avec les marques, écoutent les avis d'experts, ils ont confiance aux associations de consommateurs. Ils font de la veille et sont à l'affût des bonnes affaires, des nouveautés et sont attachés aux images de marques. Ils sollicitent souvent les services clients, et font de la reconnaissance un critère de choix. Les « experts/autonomes », revendiquent leur indépendance et sont experts quant à la connaissance du marché. Ce sont principalement des hommes, de catégories socio professionnelles aisées ou internautes. La recherche d'informations, pour eux, est un réel outil d'aide à la décision, ils sont d'ailleurs dans une démarche de benchmarking pour chaque produit qu'ils souhaitent acheter. Ils savent où et comment trouver de l'information. Ils ne sont pas fidèles aux marques, et ne recherchent pas particulièrement les bonnes affaires. Les jeunes (18/34 ans), sont eux très sensibles aux avis de leurs proches, des vendeurs en qui ils y ont confiance. Ils sont aussi adeptes de la recherche d'informations sur Internet, notamment sur le site des marques. Ils sont de plus en plus demandeurs d'informations sur les marques, en effet, leur confiance dans l'objectivité des marques est plutôt faible. Leur sensibilité sur l'éthique, l'environnement, bien qu'encore assez faible, s'accroît de jour en jour. Nous voyons au travers de ces différents profils de consommateurs, que la collecte d'informations est aujourd'hui une étape primordiale dans le processus d'achat (78% des individus déclarent rechercher un maximum d'informations avant d'acheter¹³⁴). La plupart des individus savent où trouver l'information dont ils ont besoin (82%). Cela dit, la multitude d'informations, notamment sur Internet, peut parfois faciliter le choix (59%), tandis que pour certains elle est source de confusion (41%). Les consommateurs estiment pour la plupart être bien informés (77%) et pensent savoir faire le tri pour pouvoir se forger leur propre opinion (67%). La croissance de la quantité d'information exige des outils qui permettent de la gérer. Les moteurs de recherche sont aujourd'hui indispensables pour organiser l'information globale¹³⁵. La population sachant où trouver de l'information concerne principalement les 18/34 ans et les personnes issues des catégories socio professionnelles supérieures. Les plus de 65 ans et les inactifs ont plus de difficultés à accéder à l'information. L'hyperinformation

¹³⁴ Enquête CSA 2009

¹³⁵ Propos de Jannis Kallinikos et José-Carlos Mariátegui

synonyme de confiance ? Pas pour tous. En effet, 33% des individus ne savent plus à quel sein se vouer face à la masse d'informations disponible, parmi eux nous retrouvons principalement des seniors, des inactifs et des non-internautes. Bien que les ¾ des consommateurs estiment être bien informés, ils jugent l'information utile lorsqu'elle leur permet d'avoir le sentiment d'être mieux préparés pour leur prise de décision. A l'inverse, l'autre moitié des individus exprime le fait que même lorsqu'ils sont renseignés sur leurs achats, ils ne sont pas rassurés pour autant de faire le bon choix. Ce phénomène d'hyperinformation n'est pas prêt de disparaître, bien au contraire, certaines études prédisent que d'ici 2010, les informations numériques seront multipliées par 6¹³⁶. Ces consommateurs de plus en plus informés, laissent place à un nouveau phénomène, accentué par la crise, qui est celui du consommateur acteur, de l'arbitrage ou encore du « smart shopping ».

J) Le nomadisme :

« Une loi universelle régit l'histoire de l'information, depuis l'invention de l'écriture. **Plus le support de l'information est léger, petit, lisible, transportable, copiable, partageable, bref, plus le support est nomade, plus l'information et le savoir se répandent** »¹³⁷. En effet, le succès du livre est forcément lié au nomadisme. Jules César avait, pour la première fois, utilisé le livre car c'était pour lui le moyen le plus efficace et rapide de transmission de l'information comparé au rouleau. Thierry Klein souligne le fait que l'utilisation nomade de l'information touche toujours à l'enseignement. L'essor du christianisme en Occident est intimement lié à l'essor du livre (religion du livre) que les prêcheurs nomades emportaient avec eux aux cours de leurs voyages d'évangélisation. Le judaïsme quant à lui, est une religion à un succès populaire limité (religion du rouleau, moins facile à transporter et moins facilement consultable). « *Le livre est au rouleau ce que le podcast est à l'amphithéâtre de cours* ». Gutenberg en le rendant copiable, partageable, transportable et plus facile d'utilisation a permis l'explosion du niveau moyen de connaissance de l'être humain (en 1500 moins de 3% de la population occidentale sait lire, en 2000 moins de 3% de la population occidentale ne sait pas lire). Jusqu'aux années 60, plus l'information est nomade, plus la culture écrite se répand, ainsi que le savoir. Aujourd'hui nous pouvons stocker des milliers de livres, d'informations sur nos ordinateurs. Les moteurs de recherche nous donnent accès à des millions d'informations. Pour Eric Delcroix¹³⁸, le web nomade recouvre deux entités intimement liées : les lieux et le temps. Il cite Heinz Weinman¹³⁹ nous définissant le nomadisme : « *Le nomade, pour se soustraire à cette fixation spatiale, vit selon des rythmes, des flux toujours changeants, imprévisibles, il temporalise son existence* ». Le nomadisme, c'est la possibilité pour toute personne mobile de pouvoir utiliser son environnement de travail personnel quel que soit l'endroit où l'on se situe. Aujourd'hui notre bureau est notre ordinateur. Le bureau n'est plus un lieu physique mais un objet, en prolongement, nous pourrions dire que notre bureau est Internet. Nous sommes déjà dans l'ère du nomadisme, nous nous promenons déjà tous avec notre téléphone portable et notre ordinateur portable. Le nomade est un « zappeur », il va d'informations en informations, utilisant tous les supports disponibles. Les consommateurs nomades consomment 37% de plus que les non nomades, ils sont peu fidèles. On remarque qu'après 3,1 expériences négatives l'enseignant perd son client prescripteur¹⁴⁰. Aujourd'hui, de multiples objets deviennent multimédia (cadres d'images, photos...). La tendance est à la convergence d'une multitude d'appareils en un seul (téléphone, mp3, appareil photo, système de navigation...). Nous avançons à grands pas dans

¹³⁶ Etude réalisée par l'International Data Corporation, 2007

¹³⁷ Thierry Klein, Directeur de Speechi développement et intégration de solutions nomades pour l'enseignement et les entreprises

¹³⁸ Consultant Formateur, auteur de « *Facebook, on s'y retrouve* », 2008

¹³⁹ Ecrivain Québécois

¹⁴⁰ Enquête IBM réalisée en 2008 auprès de 30 000 consommateurs aux Etats-Unis

la mobilité 2.0 (le nomadisme) et nous pourrions rester connectés au web quelles que soient nos déplacements et nos positions. Reste à définir l'usage que nous aurons de ces nouveaux outils mis à notre disposition en fonction du lieu, de l'heure, de notre état d'esprit...

K) Smart shopping, un consommateur devenu consom'acteur :

Le niveau croissant d'exigence des consommateurs a connu une forte progression ces dernières années grâce notamment à l'avènement d'Internet et du web 2.0, terme inventé en 2004 par Tim O'Reilly¹⁴¹ qui lui associe les concepts d'interactivité et d'intelligence collective. Depuis, le phénomène a cru de manière exponentielle. Peut être Pierre Levy¹⁴² voyait-il juste lorsqu'en 1997 il décrit le cyberspace et son évolution comme « *une étonnante réalisation de l'objectif marxien d'appropriation des moyens de production par les producteurs eux-mêmes* ». Grâce à Internet, les consommateurs se voient attribués le pouvoir de répandre à leur tour les informations qu'ils détiennent à propos des marques, des produits, d'expériences ou encore d'émotions vécues à travers elles. « *L'avènement du smart shopping et le rôle accru joué par Internet sont autant de pratiques émergentes qui doivent pousser les marques à changer leur façon de communiquer* »¹⁴³. Le consom'acteur est un consommateur informé (le plus souvent par ses propres moyens), capable d'établir, grâce à son information, des choix méthodiques et utiles pour lui-même voire pour des causes plus générales (humanitaires, environnementales...). L'avènement de l'esprit critique du consom'acteur lui permet aujourd'hui de mener des arbitrages qui vont à l'encontre de son « profil de consommateur ». La société s'oriente aujourd'hui vers une consommation de qualité. Nous assistons au déclin du marketing « gratuit » qui n'améliore que l'image de la marque¹⁴⁴. La population perçoit ce marketing comme un coût inutile. Le consommateur actuel est à la recherche du juste prix, il compare les produits sur Internet. La génération Y est une génération de « super-consommateurs »¹⁴⁵. Un autre phénomène a fait peu à peu son apparition, favorisant le consom'acteur : l'environnement. En effet, 30% des consommateurs aimeraient effectuer des achats responsables¹⁴⁶. Les entreprises ont donc tout intérêt à orienter leur communication en ce sens, comme par exemple Casino avec l'étiquetage écologique. Les comparateurs de prix, les sites de C to C comme eBay, ont accéléré cette évolution du comportement des consommateurs vers le smart shopping. On réhumanise l'économie, car derrière ces sites de C to C, de trocs, ce sont des gens qui commercent entre eux. Le consommateur n'est plus dans une logique d'abondance ou d'excès, comme le confirme Nathalie Rastoin, il ne consomme plus à tort et à travers. Jusqu'aujourd'hui, les marques lançaient de multitudes de produits, de packagings différents, etc. Tant que les individus étaient dans la « découverte » ce processus fonctionnait, à l'heure actuelle le consommateur remet en cause ce modèle¹⁴⁷. On s'interroge sur l'utilité des produits, leur valeur, leur prix. En effet, la valeur immatérielle de certaines marques est beaucoup trop démesurée, comme le souligne Danielle Rapoport¹⁴⁸. D'où l'essor des marques de distributeurs, principalement sur les produits alimentaires. Nous sommes en quête du meilleur rapport qualité prix, comme le confirme Georges Desvaux¹⁴⁹. Le consommateur compare tous les produits et services, il se pose aussi la question « est-ce que j'ai besoin de la marque ? ». Pour les produits de

¹⁴¹ Fondateur d'O'Reilly Media, une maison d'édition spécialisée dans l'informatique

¹⁴² Philosophe étudiant l'impact d'Internet sur la société

¹⁴³ Propos repris à Isabelle Milgrom, Directeur du département qualitatif d'IPSOS ASI France

¹⁴⁴ Propos repris à Robert Rochefort, Directeur Général du CREDOC

¹⁴⁵ Noémie Klein, auteur de « *No logo* »

¹⁴⁶ Nathalie Rastoin, Présidente d'Ogilvy France

¹⁴⁷ Article de La Tribune, par Valérie Accary, Présidente de BBDO France

¹⁴⁸ Fondatrice et Directrice de DRC, Psychosociologue, spécialisée dans les problématiques de l'alimentation, de la beauté, de la santé et de l'environnement

¹⁴⁹ Directeur associé senior chez McKinsey & Company

consommations courantes (alimentation, téléphone, assurances...), la recherche de la valeur tangible l'emporte sur l'image, sur le coût de la marque. Pour pouvoir consommer plus, les français doivent consommer mieux, les solutions envisagées par ces derniers sont principalement, comme nous l'avons dit précédemment, le recours à l'achat malin (exemple : 82% des français disent recourir au hard discount), suivi de très près par l'utilisation du low cost et de l'achat sur Internet, qui sont d'ailleurs deux outils, pour la plupart du temps, complémentaires. L'alimentation est le premier poste de dépenses que les européens vont sacrifier, en deuxième, la santé. En effet, d'après certains résultats de l'Observatoire Cetelem, les consommateurs s'orientent et s'orienteront de plus en plus vers le hard discount pour effectuer leurs achats alimentaires. Les boissons alcoolisées et tabac, hôtels, cafés et restaurants, loisirs, font partie des postes dit d'arbitrage, autrement dit ce sont des dépenses dont les consommateurs déclarent pouvoir se passer. Parmi elles, les boissons alcoolisées et le tabac arrivent, de loin, en première position, suivis par les hôtels, cafés et restaurants auxquels les ménages renonceraient, les loisirs arrivant en dernière position, apparemment, on sacrifierait plus les sorties que les vacances. Aujourd'hui, le consommateur ne souhaite pas supprimer ses postes de dépenses, sa réaction est de s'orienter vers des achats malins, variable d'un pays à l'autre, pour conserver son niveau de consommation et de bien-être. Certains parlent de « savoir d'achat » pour contrer la baisse du pouvoir d'achat. Effectivement, tandis que certains distributeurs voient leur chiffre d'affaires se réduire, les hard discounteurs, eux, accroissent leur chiffre d'affaires. Cependant, la recherche du prix le plus bas signifie pour beaucoup d'individus une perte de qualité, de sécurité ou encore de confort. Si les européens acceptent d'acheter du low cost sur certains postes, il y a des dépenses pour lesquelles ils ne souhaitent pas transiger, notamment sur celles où ils recherchent une certaine qualité ou une certaine sécurité. Pour ces dépenses, le critère du prix n'est plus, ou moins discriminant. La recherche du prix le plus bas concerne principalement les pays d'Europe de l'ouest, par rapport aux pays d'Europe centrale dans lesquels la notion de low cost est moins évoquée. Les termes trading up est un double phénomène observé depuis le milieu des années 90. Les consommateurs orientent la part la plus importante de leurs dépenses, de leur pouvoir d'achat, vers les postes de consommation auxquels ils attachent le plus d'importance et en contrepartie réduisent leurs dépenses sur d'autres achats moins prioritaires à leurs yeux¹⁵⁰. Certaines études prospectives démontrent que ce phénomène n'est pas transitoire, mais qu'il fera bien partie des grandes tendances économiques et sociales qui modifient le comportement des consommateurs de façon structurelle et permanente, et ce sur toutes les catégories socioprofessionnelles¹⁵¹. Il est donc inévitable que les entreprises s'intéressent à ce phénomène. Les segments émergents du trading up ou du trading down ont souvent une croissance rapide. Les marques doivent enclencher des stratégies efficaces pour pouvoir tirer profit de ces marchés de niches. Pour parler de trading up ou down, certains utilisent le terme de « théorie du sablier¹⁵² ». Le consommateur, malgré un pouvoir d'achat réduit, un moral en baisse, souhaite se faire plaisir, pour se faire il est prêt à baisser en gamme sur certains produits, et à monter en gamme sur d'autres achats. Par exemple, durant les dernières fêtes de Noël, les magasins Monoprix n'ont jamais vendu autant de champagne¹⁵³. Les consommateurs font des arbitrages, ils peuvent très bien acheter un tee-shirts chez H&M et un pull chez Hermès, partir en vacances via des compagnies low-cost pour une destination de rêve, on s'achète le tout nouveau Iphone, mais on prend un forfait bloqué¹⁵⁴... L'effet du trading up bénéficie bien entendu au segment premium, et notamment au secteur du luxe,

¹⁵⁰ Cabinet de conseil, Boston Consulting Group

¹⁵¹ www.clubmarketing.fr

¹⁵² Termes repris à Jean-Marc Lehu, Consultant et expert en communication/publicité

¹⁵³ Interview de Bernardo Sanchez Incera, Directeur Général de Monoprix

¹⁵⁴ Propos repris à Didier Lombard, PDG de France Télécom

comme le souligne Henri Kaufman¹⁵⁵. En effet, on économise sur des produits moyens/bas de gamme afin de réunir l'argent nécessaire pour acheter des produits de luxe, comme le confirme Michael Silverstein¹⁵⁶. On note d'ailleurs un taux de croissance des produits haut de gamme allant de 10% à 15%, les marques bas de gamme affichent une évolution positive de 7% à 8%, tandis que les produits moyens de gammes décroissent de 3%¹⁵⁷. Ces chiffres illustrent bien l'effet de trading up/trading down, ou de « sablier ». Mais comme son nom l'indique, le sablier peut se retourner. Par exemple, une étude¹⁵⁸ menée entre la période des fêtes 2004 et 2005 sur un panel de consommateurs américains illustre bien cet effet de trading down. En effet, si en 2004 ces consommateurs avaient eu une attitude de trade up vers des marques haut de gamme, en 2005 ils ont majoritairement privilégié l'achat de cadeaux vendus chez Wal-Mart (comparable à Carrefour ou Auchan). Ce phénomène ne touche pas uniquement les secteurs cités précédemment, en effet, tous les marchés connaissent aujourd'hui cette évolution, peu à peu deux pôles émergent, l'un contenant des produits très haut de gamme, et l'autre proposant des produits très bon marché. Lorsque le consommateur ne se retrouve pas dans l'un de ces pôles, il s'oriente vers d'autres circuits, vers des moyens alternatifs, notamment celui du C to C.

L) Les moyens alternatifs à la consommation :

Dans leur vie de tous les jours, les individus essaient d'avoir les mêmes loisirs, les mêmes expériences, mais de façon moins coûteuse¹⁵⁹. Pour ce faire, ils utilisent différents moyens, par exemple aller courir en forêt plutôt que d'aller dans une salle de sport, inviter des amis chez eux plutôt que de se faire un restaurant, prendre le métro plutôt que la voiture... Le consommateur d'aujourd'hui développe de plus en plus de moyens alternatifs. La montée du hard discount, le développement des MDD, d'Internet, du bio, du « fait soi même », du C to C, font partie des grandes tendances de consommation¹⁶⁰. Depuis environ 5 ans, le consommateur devient de plus en plus acteur de ses achats, prenant le pas sur le commerçant, principalement grâce aux nouvelles technologies¹⁶¹. Il peut prévoir et analyser ses achats. La crise et le pouvoir d'achat restreint ont contribué à aller à l'essentiel et à rechercher un sens. Ces deux phénomènes transforment de plus en plus la relation du client aux commerçants, aux marques. Nous assistons donc à l'apparition de consommateurs plus rationnels, mais aussi à des nouvelles formes de commerce. L'échange interconsommateurs, en anglais "Consumer-to-Consumer" ou "Customer-to-Customer" (C to C), désigne l'ensemble des échanges de biens et de services entre plusieurs consommateurs sans passer par un intermédiaire. Cette forme d'échange économique, qui peut être apparentée au troc n'en demeure pas moins une composante importante de l'économie moderne. Internet joue un rôle majeur dans le C to C dans la mesure où il sert d'outil d'information et de communication entre les différents acteurs de la transaction¹⁶². Le C to C prendra la forme d'échanges entre des gens qui partagent des intérêts communs, par exemple les vieilles automobiles, les timbres, ou les vinyles de collection. Pour l'individu, dont le but est de vendre ses produits, Internet permet le dépassement des barrières géographiques ou fixées par le marché. Dans ce domaine, des sites Internet tels qu'eBay ou Priceminister sont des acteurs majeurs. Le C to C peut prendre des formes diverses et variées, comme la vente de produits d'occasion (Priceminister), ou encore

¹⁵⁵ Président-fondateur de l'Agence de Marketing Relationnel Communiter en 1987, dans le groupe Havas et Vice Président du Cercle du Marketing Direct

¹⁵⁶ Professeur d'anthropologie, de linguistique et de psychologie à l'Université de Chicago

¹⁵⁷ <http://cosmeto.blogspot.com/>

¹⁵⁸ Magazine professionnel ICN, mars 2006

¹⁵⁹ Analyse de Georges Desvaux, Directeur associé senior chez McKinsey & Company

¹⁶⁰ Résultats du sondage Opinionway, réalisé auprès de 1000 français

¹⁶¹ Raphael Palti, Président directeur général et fondateur d'Altavia

¹⁶² Définition, Wikipédia

la rencontre (Meetic). Les raisons de l'explosion de ce phénomène sont multiples. Tout d'abord, l'individualisation des comportements, car notre société moderne a aujourd'hui pour axe de progrès principal le développement personnel. Chacun veut réussir sa vie sans compromis sur sa personnalité et ses envies. Le C to C permet à chacun, très librement, de participer à des communautés et d'en tirer profit, sans trop d'implications "collectivistes". Des années de crise ont formé une nouvelle espèce de consommateurs bien plus matures et bien plus responsables. Les produits, les marques que nous achetons se démodent et se dévalorisent extrêmement vite... Il nous faut donc nous débarrasser de nos achats d'impulsion. Le développement durable est en vogue, l'époque du « tout jetable » est révolue. Pouvoir revendre ou échanger facilement ce dont on a plus besoin, c'est faire du recyclage... On évite le gaspillage, le réflexe de jeter a quasiment disparu, la consommation a trouvé une nouvelle éthique, celle du C to C. Le phénomène de marchandisation des comportements sociaux, tout peut être à vendre ou à échanger, conséquence de l'individualisation et du développement personnel ont favorisé les logiques de réseaux. La relation marchande est depuis toujours une des bases fondamentales du lien social or la majorité des marques ne parviennent pas à créer une relation forte, profonde et pérenne avec leurs consommateurs. Le C to C, au contraire, consacre la relation interpersonnelle comme base de la transaction, de manière neutre et dépouillée, sans logo, sans artifice ou presque. L'accès facile pour tous à la technologie et aux moyens de communication permettant le C to C. Une dimension ludique, pour certains plus excitante que de faire du shopping, la chasse aux bonnes affaires est devenue une véritable source de plaisir entrant clairement en concurrence avec le shopping du samedi après-midi... Il y a de l'excitation à dénicher sur eBay ou dans un vide grenier la bonne affaire. Le phénomène nostalgique, recherche d'authenticité, de vécu, de réputé, le vintage est à la mode. Lorsque le consommateur n'utilise pas ces moyens alternatifs et qu'il passe par la voie plus traditionnelle, il fait preuve d'une exigence beaucoup plus accrue qu'auparavant.

13. Le rapport du consommateur à la marque

E) Valeur, quête de sens et identité d'entreprise

Le consommateur d'aujourd'hui est en quête de valeurs et de sens, il souhaite se faire du bien plutôt que de posséder, comme l'indique Mercedes Erra¹⁶³. Ces dernières années, la rapidité des changements qui ont traversé le monde industrialisé a profondément modifié nos façons d'être, d'agir et de penser nous emmenant à remettre en cause nos valeurs, nos priorités et même nos conceptions de la vie. L'organisation du monde du travail fut particulièrement touchée¹⁶⁴. Nous assistons à un retour au respect d'autrui, au sens de la famille et à la responsabilité individuelle. Les entreprises ont tout intérêt à s'engager dans une cause et à prouver qu'elles croient en leur métier. En effet, plus de la moitié des européens et américains déclarent que la crise a accru leur méfiance à l'égard des grandes entreprises¹⁶⁵. Le consommateur doit être surpris et en même temps rassuré, l'erreur fatale qu'il ne faut surtout plus refaire est de ne pas tenir ses promesses, chose que le consommateur ne peut plus supporter. Ceci est confirmé par le fait que 66% des internautes américains trouvent que les agences de publicité sont responsables de la crise car elles influencent les gens à acheter des choses qu'ils ne peuvent pas se payer¹⁶⁶. La population est désormais plus que jamais attachée à la marque et les valeurs qu'elle véhicule, mais aussi à son « écosystème », comme le

¹⁶³ Présidente d'Euro RSCG Worldwide

¹⁶⁴ Propos repris à **Patrick Lynes**, psychologue, membre de l'OPQ, RCPOSS, UNEQ, ACSM

¹⁶⁵ Résultats d'enquête 2009 du Boston Consulting Group menée auprès de 15000 consommateurs

¹⁶⁶ Résultats d'étude 2009, Harris Interactive

souligne Franck Riboud¹⁶⁷, c'est-à-dire ses fournisseurs, ses clients et son environnement. Le consommateur veut tout savoir sur la marque, il souhaite une relation de proximité, de confiance, comme le confirme Anne Thevenet¹⁶⁸. Aujourd'hui la fidélité des consommateurs est difficilement accessible via les outils marketing que nous avons utilisés jusqu'à aujourd'hui¹⁶⁹. L'identité de l'entreprise peut être une réponse à cette problématique. Nous pouvons le voir aujourd'hui, par exemple avec la marque Apple, l'identité de certaines entreprises est marquée par un « supplément d'âme ». Une atmosphère, des valeurs, un sens suscitant confiance et entraînant le succès. Lorsque ces éléments sont réunis, le consommateur est beaucoup plus apte à offrir sa fidélité¹⁷⁰. Les entreprises souhaitant susciter le désir chez les consommateurs doivent rester honnête avec elles-mêmes, afficher et faire vivre leurs valeurs. En effet, les individus, pour une offre présentant les mêmes caractéristiques, opteront pour la marque paraissant la plus « vraie », la plus authentique¹⁷¹. L'identité de l'entreprise doit se fondre avec celle des consommateurs, elle doit placer ces derniers au centre de sa stratégie globale et favoriser la proximité notamment au travers des différentes communautés. Pour comprendre la consommation actuelle, il faut comprendre pourquoi les consommateurs sont beaucoup plus attachés à l'identité d'une marque et de son environnement, de ses actions (envers les pays en voie de développement, respect de l'écologie, développement durable...). Nous assistons en effet à une réelle mutation en termes d'identité, les entreprises sont donc contraintes de s'interroger sans cesse sur ce qu'elles représentent et ce qu'elles devraient être. Ce phénomène est accéléré, entre autre, par la déréglementation (ouverture des marchés) de certains marchés comme l'eau, l'électricité, les transports¹⁷²... mais aussi l'innovation sans cesse plus rapide, plus poussée dont Internet est le pionnier. Les changements sociaux sont eux aussi des facteurs de mutation de l'identité. Ils font de l'entreprise une entité sociale à part entière et non plus un simple lieu de travail. On observe en outre la montée en flèche du phénomène de réputation et d'image. Remarquons également qu'aujourd'hui celui qui crée le produit et l'univers qui l'entoure est presque plus, ou tout autant important que le produit lui-même. Les changements en termes de comportement d'achat vont aussi dans ce sens. Désormais acheter un produit s'inscrit dans une logique beaucoup plus complexe qu'auparavant, ce n'est plus simplement l'acquisition d'un produit, mais un acte renforçant ses convictions personnelles ou sociales. Tous ces phénomènes participent à ce que certains appellent « l'Age de l'identité¹⁷³ », soit une ère dans laquelle l'identité devient une source d'avantage concurrentielle, autant que le prix, le produit, la distribution... Il existe différentes solutions, différents outils pour performer en la matière, pour aider les dirigeants à renforcer l'identité de l'entreprise ayant pour objectif une répercussion tangible sur le chiffre d'affaires. On pourra préconiser un audit identitaire permettant de mesurer l'adéquation entre ce que l'organisation véhicule à l'extérieur et ce qu'elle est ou désire être en interne. En effet, la perception des consommateurs vis-à-vis de l'identité des entreprises, de leurs offres, notamment au travers de la publicité est aujourd'hui de plus en plus importante à ses yeux.

F) Les attentes du consommateur envers la publicité :

Tout commence en 1929 lorsque le fordisme, le taylorisme et le keynésianisme ont contribué à mettre en place un certain niveau de consommation pour tous. On voit dès lors, naître des sociétés basées sur l'abondance. Une abondance qui n'a pas reproduit les schémas

¹⁶⁷ PDG du groupe Danone

¹⁶⁸ Directrice de la prospective du groupe Danone

¹⁶⁹ Analyse d'interview de Bernard Cathelat

¹⁷⁰ Tom Decotiis, Greenleaf Book Group, *"Make It Glow"*, 2008

¹⁷¹ James H. Gilmore, B. Joseph Pine II, *"Authenticity, What Consumers Really Want"*, 2007

¹⁷² Résultats de l'enquête 2009 du cabinet de conseil BIPE

¹⁷³ "The Soul of the Corporation" de John Kimberly et Hamid Bouchikhi, 2007

des économistes ou des utopistes du XIX^{ème} siècle puisque de fait l'économie n'a pas réalisé les besoins les plus urgents de l'humanité (Bastiat) ou ses besoins matériels de base (Maslow) avant de passer à des besoins « supérieurs » ou « spirituels ». Ces schémas manqués sont peut être le résultat de la « programmation » et de la « propagande » qui s'est faite autour du consumérisme dès les années 30. A la fin des années 50, certains hommes politiques parlent de « consommation citoyenne ». L'économiste américain John Kenneth Galbraith cite les propos du Président Eisenhower qui, lors d'une conférence de presse annonce qu'« *acheter, c'est le devoir du citoyen* ». C'est d'ailleurs dans les années 50-60 que l'expression « société de consommation » va faire son apparition dans les ouvrages de John Kenneth Galbraith¹⁷⁴. Ce type d'économie basée sur la société de consommation rentre en rupture avec l'image de rationalité économique. Le consommateur n'est plus l'autre face de l'homo economicus, mais son adversaire. Et justement le rôle du marketing à l'époque est bien en l'état de faire reculer l'homo economicus (qui calcule rationnellement son utilité) pour faire place au consommateur (cet homme d'envie, convaincu d'exister parce qu'il achète). Sur ce point, Edward Bernays, neveu de Freud et véritable inventeur de la conception moderne de la publicité, fournit une définition des consommateurs comme cette nouvelle espèce d'acheteurs qui « *n'ont pas besoin de ce qu'ils désirent et ne désirent pas ce dont ils ont besoin* »¹⁷⁵. Relancer en permanence l'envie devient la ligne de mire de toute entreprise. Et c'est à la manière de l'événement baptisé « *torches of freedom* »¹⁷⁶ initié par Bernays que des entreprises vont fonder leurs stratégies marketing. Bernard Cathelat écrit dans « *Publicité et société* » : « *Le produit est secondaire. Ce qui revêt de l'importance [...], c'est la signification symbolique du produit, les valeurs qui s'y trouvent artificiellement rattachées.* ». A partir de ce moment, la valeur symbolique devient le principal support du prix. La marque tire le produit en établissant une équivalence entre, d'un côté la marchandise, et de l'autre, une identité, un style, une culture. Le produit, à travers la marque, véhicule une culture et l'opération même d'achat devient culturelle. Le marketing et la publicité ont fortement contribué à renforcer cette position symbolique de l'acte d'achat en inventant le marketing-mix puis le marketing-management. Des années 1920 à 1993 (mini krach publicitaire), les budgets consacrés par l'économie mondiale à la publicité n'ont cessé d'augmenter et pour preuve, la gestion de marque va connaître une ascension extrême. A partir de la seconde moitié du XIX^{ème} siècle, les premières campagnes de marketing de masse sont destinées à modifier les modes de vie en annonçant l'existence de produits nouveaux, puis au début de la production de masse, le rôle de la publicité devient d'élaborer une image autour de la marque d'un produit. A la fin des années 40 une attention grandissante est portée aux attributs psychologiques du sens des marques dans la culture et la vie des individus. La marque sert alors progressivement à évoquer un sentiment et à attribuer une signification, voire « une âme » à l'entreprise. Dans les années 80 la marque va devenir une valeur de capital. La date clef est 1988 avec la vente de Kraft pour un prix six fois plus élevé que la valeur théorique de la société. A cette époque les budgets publicitaires ne cessent de croître et les techniques de vente deviennent chaque jour plus habiles et intrusives. C'est au début des années 1990 qu'un schisme se fait ressentir. Des mouvements anti-publicité apparaissent, le plus connu sous le nom de « *Casseurs de Pub* ». Ceux-ci dénoncent l'impact de la publicité sur les enfants, le gaspillage publicitaire.... Dès lors, les consommateurs commenceront à s'immuniser face aux flots de messages publicitaires dont ils deviennent les cibles. Certaines marques connaissent alors une crise de confiance. C'est en 1993 que, pour la première et seule fois, les investissements publicitaires

¹⁷⁴ *L'ère de l'opulence*, 1958 – *Le nouvel état industriel*, 1967

¹⁷⁵ « *Cristallizing Public Opinion* », Liveright, 1961, et « *Engineering of Consent* », University of Oklahoma, 1969

¹⁷⁶ A l'époque les femmes ne fument quasiment pas, Bernays, employé par l'American Tobacco, organise, lors de la parade du jour de Pâques à New York en 1929, la venue d'un groupe de jeunes femmes pour qu'elles allument toutes en même temps, devant les objectifs des photographes, des cigarettes qu'elles baptisent « *torches of freedom* » (les torches de la liberté). Fumer devenait alors l'acte symbolique du combat pour l'émancipation des femmes.

stagnèrent à cause d'une spéculation sur l'efficacité de la publicité et des stratégies « basées marketing ». La mort de la marque est alors proclamée lors du « Vendredi Marlboro » le 2 avril 1993 lorsque le prix des cigarettes Philip Morris baisse de 20%. Mais il n'en sera rien puisqu'à cette époque on connaît le développement des grands magasins qui fournissent des articles de base. Les années 90 connaîtront également l'expansion des marques « lifestyle », pourvoyeuses de modes de vie vers des espaces culturels de plus en plus vastes grâce à des projets de branding qui dépassent largement l'apposition d'un logo sur un panneau (Calvin Klein, Body Shop, Starbucks...). Le branding prend alors le relais et poursuivra l'émancipation des marques et ce, malgré les dénonciations faites par Naomi Klein. La théorie du marketing s'est alors reconstituée autour de différents courants. Le marketing relationnel et son instrument le Customer Relationship Management pour mieux connaître le consommateur individuellement, ses envies, ses pratiques d'achat, sa manière de consommer. Le second, moins développé mais qui rentre aujourd'hui dans sa phase d'expansion grâce notamment au web 2.0, le « marketing de communauté » et enfin le marketing d'expérience qui souhaite faire de l'acte de consommation une expérience émotionnelle, la consommation devient une affaire d'éthique, comme un retour au sacré.

En effet, si la publicité auparavant incitait la plupart des individus à passer à l'achat, aujourd'hui ils ne sont que 27% à déclarer que la publicité les incite à l'achat¹⁷⁷. Cela dit, près de ¾ des consommateurs estiment qu'elle les influence dans l'acte d'achat. Alors comment arrive-t-on à toucher le consommateur ? Il est aujourd'hui plus intéressant de se demander ce que le consommateur fait de la publicité plutôt que d'étudier ce que la publicité fait du consommateur. En effet, dans une société d'hyperchoix, les règles de communication se doivent d'être innovantes. Nous nous apercevons qu'une multitude de critères interviennent dans le comportement du consommateur face à la publicité (besoins, expérience, mémoire, degré d'implication, représentations, etc.). L'exigence du consommateur, ainsi que son expertise pousse les marques à engager des actions pour prouver que leur offre est la bonne, à créer un désir en voie de disparition dû à la multitude d'offres sur le marché ayant entraîné un phénomène de saturation chez le consommateur. A l'heure actuelle, l'objectif est donc de faire comprendre aux individus la valeur ajoutée de telle offre ou tel service. Certaines pistes sont à explorer, comme par exemple pour la promotion de produits complexes où l'on choisira un angle bien précis pour donner envie d'en savoir plus (ex : Ipod, Xbox 360...). Créer de l'émotion au travers du spectaculaire pour susciter du désir (la publicité préférée des français en 2005 est celle de Citroën avec sa voiture robot). Utiliser des canaux inédits, inattendus. Approcher le consommateur par des médias innovants (ex : Campagne d'affiches interactives pour la Xbox). Le street marketing est lui aussi un moyen d'être proche du consommateur, un média qui selon Isabelle Milgrom, Directrice SAI Ipsos, a de beaux jours devant lui. Cela dit les médias traditionnels ne doivent pas être délaissés, mais utilisés intelligemment, c'est-à-dire en complément d'outils innovants. Favoriser la création de communautés autour d'une marque est aussi une stratégie gagnante. En effet, pour créer le désir, rien de tel qu'une communauté de « early adopters » (désirants) attirant d'autres « non désirants relatifs ». « *La théorie du Mimesis développée par René Girard dans « Mensonge romantique et vérité romanesque » explique que le désir fonctionne par imitation et que pour désirer il faut voir d'autres individus désirants* »¹⁷⁸. La transparence, l'authenticité sont autant d'éléments dont le consommateur d'aujourd'hui a besoin. Privilégier la participation du consommateur à l'élaboration d'une campagne, via les communautés, le web 2.0 où chaque individu peut émettre du contenu. « *Quand une marque crée une expérience inoubliable en ligne, les consommateurs ne l'oublient pas et en parlent à d'autres* »¹⁷⁹.

¹⁷⁷ Sondage TNS SOFRES 2008

¹⁷⁸ Article IPSOS, « Comment communiquer l'innovation ? », 28 mars 2006

¹⁷⁹ David Armano ex-vice-président d'Experience Design de l'agence Critical Mass à Chicago, Senior Partner chez Dachis Corp

PARTIE 3 : Préconisations stratégiques

4. Stratégie	p. 33
F) Agir vite	p. 33
G) Prospective & Innovation	p. 34
H) A nouvelle donne, nouvelle structure	p. 36
I) Sens	p. 38
J) Identité & Réputation	p. 38
5. Mix Marketing	p. 42
E) Produit – Expérience	p. 42
F) Prix & Segmentation	p. 44
G) Promotion	p. 46
H) Place – Everywhere	p. 51
6. Relation Client	p. 53
C) Etablir un nouveau contrat	p. 53
D) Fidéliser	p. 53

14. Stratégie

Y) Agir vite

Au-delà des enjeux de survie pour les actuelles entreprises, cette crise (comme bien d'autres auparavant) apporte avec elle des ouvertures tout à fait inédites. Comme l'explique Brice Auckenthaler¹⁸⁰ « *il faut profiter de la crise pour innover* ». Cela suppose pour les entreprises actuelles d'adopter des stratégies audacieuses malgré les difficultés. L'un des enjeux que soulève notamment Andy Mulholland¹⁸¹, Directeur International des Technologies chez CapGemini, c'est de comprendre réellement les potentiels qu'offrent les technologies d'aujourd'hui. Le paysage a changé, et les mentalités comme nous l'avons vu, aussi. Il devient donc capital que les entreprises prennent conscience de ces changements pour mieux répondre aux besoins et désirs exprimés par la société. Evidemment le changement est une qualité qu'il faut pouvoir développer, or elle n'est souvent pas innée et demande de la part des dirigeants et managers, une certaine discipline, une certaine ouverture d'esprit aussi. Le modèle de l'entreprise patriarcale est révolu. On lui regrettera peut être aujourd'hui certaines valeurs telles que les déclinaisons familiales qu'elle pouvait prendre (le fait de suivre pendant des années l'évolution de l'entreprise, de s'y sentir plus en sécurité). L'accélération des processus, les technologies, la pression concurrentielle ou encore la globalisation ont contribué à effacer ces valeurs, pas nécessairement de manière intentionnelle, mais simplement parce que, comme l'explique François Jarry, Directeur de Bernard Julhiet Consulting, la vitesse de changement de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise va bien plus vite que l'évolution de ce qu'il appelle l'ADN¹⁸² de cette entreprise. Sur ce point, Jean-Marc Lehu souligne que cet ADN n'est certainement pas quelque chose d'immuable : Mitsubishi, Nokia, Procter & Gamble sont autant d'entreprises qui ont vu leur cœur d'activité évoluer. Elles ont compris que l'ADN est inévitablement voué à évoluer voire disparaître parfois. Ce qu'il faut retenir c'est qu'il devient vital que les entreprises comprennent qu'à tout moment elles peuvent être amenées à se réinventer en termes de promesses ou d'innovations.

En temps de crise les arbitrages des entreprises sont souvent en contradictions avec les opportunités que peuvent pourtant lui apporter celles-ci. De fait, s'il y a une chose qu'il faut redouter selon Jean-Marc Lehu, c'est que cette crise ne dure pas assez longtemps car les changements profonds ne se font finalement et malheureusement que lorsque l'on souffre. La peur et l'incertitude qui plane au dessus des dirigeants d'entreprises, les amènera-t-elle à se remettre en question ? Il est frappant en tous les cas de constater que selon le baromètre « *optimism/pessimism* » réalisé par Grant Thornton International (cf. annexe 11), la plupart des dirigeants au sein de pays développés sont pessimistes quant à l'avenir de ces 12 prochains mois. En revanche, ceux des pays émergents semblent globalement plus enthousiastes. Le cabinet souligne autrement qu'en 7 ans d'études, c'est la première fois que ce baromètre atteint un score moyen de -16% (soit 16% de pessimistes)¹⁸³. Il est donc primordial que les entrepreneurs occidentaux prennent la mesure du changement lorsque le climat paraît se dégrader. Il faut en effet se rappeler à quel point le monde a gagné en vitesse ces 20 dernières années. Paul Verilio, philosophe et essayiste français, développe largement cette notion de vitesse mais aussi des nouveaux rapports à l'instant, à l'accélération constante des processus ainsi qu'aux dangers que ces phénomènes revêtent au quotidien. De fait, il

¹⁸⁰ Brice Auckenthaler : « *profiter de la crise pour innover* », Lesechos.fr, 4 mai 2009

¹⁸¹ #14 : Andy Mulholland : « *Understand how technology works for you...* », Decideurstv.com, 15 avril 2008

¹⁸² Selon François Jarry tous les systèmes de valeurs, facteurs de motivations, schémas de pensées constituent des fondements assez profonds du fonctionnement d'une entreprise, c'est ce qu'il appelle l'ADN d'une entreprise. Interview sur Newzyexecatif.fr, 28 avril 2009

¹⁸³ Voir graphique en annexe *Optimism/pessimism barometer* tiré du rapport 2009 de Grant Thornton

semble qu'il faille donner une place nouvelle à la technologie, aux flux d'informations et surtout aux hommes. Sur ce point, Philippe Tassin, consultant en DSI et expert en situation de crise, explique qu'il est primordial de faire évoluer la DSI (Direction des systèmes d'information) en entreprise. Dans son ouvrage *Systèmes d'information & Systèmes d'innovation*¹⁸⁴, Philippe Tassin propose des moyens pour repositionner cette fonction de DSI au cœur de la vie des entreprises, à un niveau dit-il « qu'elle n'aurait jamais dû perdre » qui est celui de vecteur d'innovation. De fait la DSI doit être capable d'évoluer avec le marché de façon à mettre à profit l'émergence des nouvelles technologies ou des nouveaux outils pour se positionner dès lors comme génératrice d'évolution voir même de révolution en termes d'usages. Son but ? Intégrer les nouvelles pratiques de la société civile en matière de TIC et pouvoir ainsi accompagner l'entreprise dans la création de nouveaux modèles d'activité, autrement dit vers plus d'ouverture et une nouvelle manière d'appréhender son organisation. Comme l'explique Antoine Solom de chez Ipsos Loyalty « *l'entreprise doit être vue aujourd'hui comme un réseau de communautés croisées* »¹⁸⁵. Les hommes ont adopté de nouvelles façons de communiquer, ils ont en outre considérablement élargis le cercle de leurs relations et influence or il est indispensable que l'entreprise prenne acte de cette nouvelle sociabilité de l'homme. En ce point, la DSI va permettre une meilleure gestion du changement. Un changement qui, selon Olivier Vassal, Senior Executive au Boston Consulting Group, doit être vu « *non pas comme une contingence mais comme une opportunité à donner du sens à l'action* »¹⁸⁶. Il insiste autrement sur l'importance de la question du « Pourquoi changer ? ». Une question dont la réponse doit servir de ligne directrice au processus de changement. Il semble en effet que le changement soit le plus souvent abordé comme un « non-choix » conduisant la plupart des dirigeants à se focaliser sur les modalités opérationnelles qui en résulte. Ce qu'amène cette approche « forcée » au changement, c'est la perte du « sens projet ». Sur ce point, il est intéressant de s'arrêter un instant sur la pratique de la *disruption*, concept formulé par Jean-Marie Dru, Président mondial du groupe TBWA. La *disruption* est une méthode de travail en trois temps qui permet d'accompagner le changement. Elle commence d'abord par la *convention* qui doit permettre d'identifier les idées toutes faites à propos du marché de l'entreprise, se poursuit ensuite avec la *disruption* qui s'intéresse au repositionnement de la marque sous le prisme des conventions de marché relevées premièrement pour enfin aborder la dernière étape : la *vision*, dont le rôle est à proprement dit d'élaborer une vision nouvelle de l'entreprise au sein de son marché.

Z) Prospective & Innovation

Après la chute du mur de Berlin et la montée de l'ultra libéralisme, nous avons assisté à une accélération des cycles. Nous sommes passés de prévisions à 8 ans puis à 5 ans, 3 ans, 1 an et nous en sommes parfois maintenant à des publications semestrielles ou trimestrielles. Luc Ferry¹⁸⁷ met d'ailleurs en exergue le fait que la compétition, fondement et moteur même du capitalisme, contraint très fortement l'entreprise puisqu'elle se retrouve obligée d'avoir le plus souvent une vision à court-terme qui l'encourage à avancer à toute vitesse. Le philosophe nous fait autrement remarquer que cette logique mécanique et aveugle de la compétition est par définition dénuée de sens puisqu'elle n'envisage aucune autre finalité : dans la logique du benchmarking, si on ne progresse pas, on meurt. Sur ce point, Bernard Stiegler souligne que la course à l'investissement court-termiste empêche les projets d'aboutir réellement. Or, la

¹⁸⁴ *Systèmes d'information & Systèmes d'innovation*, Philippe Tassin, 2008

¹⁸⁵ « *France 2009, le désir dans tous ses états* », Experts IPSOS, 2009

¹⁸⁶ *Le changement sans fin*, Olivier Vassal, 2007

¹⁸⁷ Interview réalisée par Manuela Salvi le 2 novembre 2008.

désirabilité capable d'offrir une entreprise ne peut se construire que sur une vision à long terme. Sur ce point, il est intéressant de considérer à nouveau la prospective. Plaçant l'homme au centre de la réflexion, le concept de prospective fut introduit en France vers la fin des années cinquante par Gaston Berger qui définissait l'attitude prospective selon cinq principes : « *voir loin, voir large, analyser en profondeur, prendre des risques et penser à l'homme* ». Véritable outil d'aide à la décision et à l'action permettant d'imaginer l'ensemble des futurs, cette pratique a pourtant été délaissée avec le temps car critiquée par son manque d'opérationnalisation. Or dans un contexte où les changements que nous connaissons sont le produit de mutations distinctes (de la société, des modes de consommation, des entreprises), on peut préconiser la prospective comme un réel moyen de se projeter dans l'avenir plutôt que de se rattacher « naïvement » à des études de benchmarking. En effet comme l'a dit Gaston Berger, inventeur de la prospective : « *demain est moins à découvrir qu'à inventer* »¹⁸⁸.

En effet, pour la plupart des entrepreneurs, l'innovation est le levier qui s'avère le plus efficace en termes de profitabilité (suivi de très près par la réduction des coûts)¹⁸⁹. Pourtant, force est de constater qu'en temps de crise, la stratégie privilégiée est souvent de réduire et/ou de limiter au maximum les coûts. Cela est nécessaire et parfois même vital, seulement cette stratégie n'engage pas l'entreprise et son personnel dans une perspective de futur. Elle devient une mécanique sans âme. Si certaines entreprises connaissent la crise, d'autres la traversent sans aucune turbulence, c'est le cas d'Apple qui a su miser à la fin des années 90 sur une stratégie en totale rupture avec l'identité initiale qui était la réduction des coûts et une concurrence par les prix. Et l'opération est aujourd'hui réussie puisque l'entreprise est un modèle d'innovation du secteur informatique, mais aussi sur le marché du mp3 avec son célèbre Ipod et aujourd'hui le marché de la téléphonie avec l'iPhone. « *L'innovation systématique requiert la volonté de considérer le changement comme une opportunité* »¹⁹⁰. Sur ce point, il est autrement intéressant de soulever les conclusions du récent rapport « *Une nouvelle vision sur l'innovation* »¹⁹¹ commandé par Bercy qui rappelle deux choses :

Premièrement, en tant de crise la vision à court-terme prend souvent le pas sur les projets à long terme, les entreprises tendent à sacrifier leurs dépenses en matière d'innovation. En effet, le rapport du cabinet Grant Thornton confirme que les dirigeants français naviguent à contre courant car lorsqu'une majorité de dirigeants de PME du monde placent l'innovation comme principale mesure à adopter en période de crise, les dirigeants français eux, placent la réduction des coûts en tête. Or, comme l'explique très clairement Delphine Monceau, « *l'innovation est par essence un investissement contra-cyclique [...] Il y a même une certaine correspondance entre innovation et relance puisque les produits innovants répondront aux nouvelles attentes des consommateurs, que cela soit en terme d'usage, de prix...* »¹⁹².

Et deuxièmement que l'innovation n'est pas seulement technique. Le rapport accuse en effet les entreprises françaises de trop souvent limiter le concept d'innovation à celui d'invention. Et Pascal Morand de souligner : « *d'autres pays ont pendant ce temps développés de réelles compétences pour développer et commercialiser les innovations* »¹⁹³. Il est d'autre part essentiel de se souvenir que l'innovation « hors domaine technique » c'est aussi la capacité à mettre sur le marché une nouveauté qui renouvelle les usages ou les modèles économiques. Le Vélib' est une parfaite illustration du type d'innovation que la France a besoin de développer plus intensivement. C'est autrement le concept de *Big Idea*.

¹⁸⁸ *Phénoménologie du temps et prospective*, paru en 1964

¹⁸⁹ *International Business Report*, Grant Thornton, 2009

¹⁹⁰ Peter Drucker

¹⁹¹ « *Une nouvelle vision sur l'innovation* », Pascal Morand, Directeur Général de l'ESCP Europe et Delphine Manceau, Professeur de Marketing à l'ESCP Europe

¹⁹² *L'innovation tous azimuts*, NewzyExecutive.fr, 8 juin 2009

¹⁹³ *Pour une nouvelle vision de l'innovation*, Pascal Morand et Delphine Manceau, avril 2009

Ainsi, en temps de crise, et d'autant plus en France puisqu'elle semble sacrifier davantage ses dépenses en R&D, il va être essentiel de prendre conscience que l'innovation ne se résume pas seulement à l'invention. Or il semble évident que le Marketing représente un allié de choix pour développer ce type d'innovation « hors domaine technique » puisque par essence, il analyse les besoins, les usages ou encore les *insights* des consommateurs (nous développerons plus tard cette notion). Sur ce point, Thomas Tougard d'Ipsos Marketing, explique qu'effectivement ses clients ressentent de plus en plus le besoin d'identifier en amont les leviers forts et/ou les « espaces libres » qui leur permettraient de dégager des innovations plus pertinentes, celles qui auront réellement du sens pour les consommateurs.

AA) A nouvelle donne, nouvelle structure

A l'heure où le marketing relationnel devient primordial, il semble impératif d'avoir un alignement optimal sur ce que l'entreprise décide dans ses choix stratégiques, d'où l'intérêt d'un rapprochement entre les directions marketing et commercial. Ce n'est malheureusement pas encore une priorité pour les entreprises malgré que cet élément soit en progression (14% en 2007 vs 18% en 2009)¹⁹⁴. En effet, comme le confirme Jean-Marc Lehu et Yves Duranton¹⁹⁵, ces départements doivent être directement reliés au comité de direction de chaque entreprise. Aujourd'hui le marketing ne doit pas se contenter d'intervenir dans la phase de conception du produit, du positionnement, il doit s'aligner avec les objectifs commerciaux. « *Si l'on voyait ces services comme un être humain, le marketing serait la tête et le commercial les jambes* ». Le marketing développe l'avenir, il est très proche de la stratégie d'entreprise, le commercial lui, a la capacité de traduire cela. Contrairement à ce que l'on pourrait croire la crise ne favorise pas ce phénomène. De fait, les entreprises sont plus dans une pensée courttermiste. La crise se traduit par une forte pression sur les équipes commerciales. Priorité numéro une, un plus fort engagement sur le terrain des managers (57%). « *Il faut tenir le cap et faire rentrer du chiffres* », comme le rappelle Yves Duranton. Cela dit, la réflexion stratégique reste importante, le marketing est plutôt dans une phase d'attentisme, au détriment du lancement et du développement. La crise donne en effet priorité à des investissements commerciaux plutôt que marketing. Il faut tout de même sauvegarder la capacité de l'entreprise à innover, même si nous sommes actuellement dans une phase de « respiration ». Le métier de commercial évolue d'année en année. Le commercial d'aujourd'hui est plus dans une démarche de résolution de problème pour le client, que dans une simple présentation d'offre. L'apport de solution induit donc une connaissance, même théorique, de ce que la logistique peut proposer, le marketing ou encore l'informatique. Aujourd'hui beaucoup de clients ont la capacité, notamment avec Internet, de s'informer sur les différentes offres, il faut donc que le commercial axe sa démarche sur l'apport de solution. Il faut en quelque sorte être capable de travailler en « mode projet », faire travailler le marketing, la R&D ensemble. Notons que l'apport des commerciaux serait une réelle opportunité pour le marketing, que ce soit au niveau de l'identification des besoins, l'anticipation du développement... Or, cela passe par le renforcement de la proximité avec le client. Qui dit proximité, dit écoute et compréhension des besoins et donc sur mesure, personnalisation de l'offre. Une entreprise, aujourd'hui plus que jamais, se doit d'apporter une réponse fine et pertinente à ses consommateurs. Tous ces changements impliquent une réorganisation de la structure de l'entreprise qui passe par une organisation plus transversale de la relation client et la création d'une direction de la relation client qui coordonne tous les services qui sont en contact avec le client (commerciaux, SAV, comptabilité...). L'entreprise doit placer le client au cœur de sa stratégie organisationnelle.

¹⁹⁴ Baromètre Cegos 2009, réalisé par Yves Duranton auprès de 243 Directeurs Commerciaux

¹⁹⁵ Manager et Expert Etudes au sein de l'Observatoire Cegos

Au-delà des structures et des métiers en mouvement, il est essentiel de tenir compte de l'évolution des TIC pour les intégrer intelligemment dans l'organisation de l'entreprise. Le but n'est autre que l'optimisation des process pour toujours plus de rapidité et d'agilité ; Bernard Biedermann explique qu'en effet le contexte actuel suppose pour le management de devoir s'adapter vers des modes plus souples, plus réactifs, il rapproche également cette nécessité au fait qu'effectivement les réussites en matière de lancement de produits sont beaucoup plus incertaines que pendant ces dernières décennies. D'autre part, lorsqu'on s'apprête à employer bientôt des jeunes de la génération Y, nés dans la profusion des nouvelles technologies, il semble évident qu'il faille tenir compte de leur savoir-faire en la matière. Sur ce point, il est intéressant de se pencher sur les travaux de Tamara Erickson, experte en gestion des ressources humaines. Tamara Erickson développe l'idée d'une *organisation intelligente* du travail. Elle préconise de nombreuses alternatives dans la gestion humaine (le coût à la tâche, la refonte des hiérarchies..) ¹⁹⁶. Des propositions qui, loin d'être utopistes, ne font que s'appuyer sur le nouveau modèle de société auquel nous avons affaire. D'autant que la crise, comme l'explique Antoine Solom de chez Ipsos Loyalty, « *va jouer comme un catalyseur et favoriser la remise en cause des conditions de travail telles que les salariés les vivent aujourd'hui* » ¹⁹⁷. Sur ce point, Charles-Henri Besseyre des Horts, professeur à HEC Paris et auteur de *L'entreprise mobile*, explique qu'au-delà des bénéfices qu'apportent une organisation adaptée aux technologies mobiles, il y a effectivement un autre avantage qu'il ne faut pas négliger, c'est le pouvoir d'attractivité et l'image positive dont une entreprise pourra bénéficier. Il paraît naturel alors que l'entreprise du XXIème siècle, qui a besoin d'attirer les jeunes talents et qui doit en plus se soucier davantage de son image sociale, décide de changer son mode de fonctionnement. Il faut en revanche éviter de faire usage des technologies nouvelles dans le but d'instaurer une organisation de type *néo-tayloriste* ¹⁹⁸. La société a changé, l'entreprise doit en faire autant. En termes marketing, ce type d'organisation a toute sa légitimité puisqu'elle contribue à véhiculer une image moderne, un sens des relations uniques qui de sûr, plaira à la génération Y, relève de demain. Repenser son organisation et la gestion de son personnel s'accompagne nécessairement d'une évolution des relations en interne et en externe. Il s'agit là de développer le sens de la coopération, d'instaurer un cadre de confiance et d'impliquer davantage les collaborateurs d'un même projet. François Jarry relève d'ailleurs dans son étude ¹⁹⁹ qu'il existe deux leviers de performances majeurs cités par les dirigeants de grandes entreprises. Le premier consiste à donner du sens au projet d'entreprise. Le deuxième, comprend la capacité à développer la coopération en interne et en externe. Ces leviers recouvrent une réalité commune puisque donner du sens à un projet d'entreprise c'est le mettre en cohérence avec le système de valeur, et les facteurs de motivations traditionnels de l'entreprise. Or il est clair qu'une structure privilégiant la technicité de ses produits a du mal à rentrer dans un projet qui va soudainement favoriser des facteurs tels que l'orientation client ou l'adaptabilité au client. De même, développer des coopérations nécessite de se comprendre, or pour cela il faut partager un minimum de valeur, de schémas de pensées et de facteurs de motivations. Il est évident que des personnes orientées sur l'économie financière ont du mal à comprendre celles qui ont une orientation plus technique ou portée sur l'innovation. Un travail en aval est nécessaire, les hommes doivent d'abord réaliser à quel point il est vital aujourd'hui de rétablir un lien entre

¹⁹⁶ *Après le Web 2.0, la gestion 2.0*, Perspectives 2009, CEFRIO publications

¹⁹⁷ « *France 2009, le désir dans tous ses états* », Experts IPSOS, 2009

¹⁹⁸ Terme de Charles-Henri Besseyre des Horts pour qualifier une forme de gestion du personnel qui utilise les nouvelles technologies pour contrôler, vérifier, s'assurer que les hommes travaillent et surtout à quel rythme.

¹⁹⁹ *La vision des dirigeants sur les leviers de performance en entreprise*, étude conduite auprès d'une cinquantaine de dirigeants de grandes entreprises françaises sur leur perception de ce que sont aujourd'hui les leviers de performance d'une entreprise, Cabinet Bernard Julhiet Consulting, 2009

l'économie réelle et l'économie financière. Là encore, pour pouvoir rétablir un dialogue entre des parties aux intérêts pour le moins divergents, la clé tient certainement en la capacité à donner un sens commun parmi les collaborateurs de l'entreprise. Le mode de fonctionnement des entreprises orientales semble être une référence sur ce point.

BB) Sens

Comme l'explique Joachim Soëtard d'Ipsos Public Affairs, la crise économique a révélé aux citoyens l'immaturité dont faisaient preuve la plupart des entreprises. Les consommateurs attendent donc que l'entreprise renouvelle son image. Or aujourd'hui, donner du sens passe forcément par la case environnementale et sociétale. En effet, 42% des entreprises²⁰⁰ estiment qu'avec la crise, leurs clients se montrent plus attentifs aux comportements des entreprises en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE). La crainte de plus en plus forte de laisser à nos enfants un monde détérioré, les discours de plus en plus alarmistes sur l'écologie, l'exploitation des plus jeunes, etc. amènent les consommateurs à réviser leurs comportements. Or gérer mondialisation et crise économique ne va pas être une mince affaire puisque aujourd'hui l'ensemble de la société est en état « d'alerte ». Il est donc primordial que l'entreprise s'implique et implique ses salariés dans une politique visant tout simplement à respecter l'homme et la nature. Sur ce point il est intéressant de consulter l'étude Novethic²⁰¹ puisqu'elle étudie sous le prisme de la RSE, les rapports 2007 d'entreprises du CAC 40. Il apparaît premièrement que la mobilisation ou l'implication des collaborateurs n'est pas toujours présentée comme un enjeu « stratégique », une erreur à éviter puisqu'elle retire les notions de sens et de vision globale qui sont essentielles. Il faut soulever autrement que dans la plupart des cas les actions menées dans ce cadre « sociétal » ont un périmètre souvent restreint. Elles sont présentées de façon dispersée, c'est-à-dire sans qu'il s'en dégage une véritable politique globale de mobilisation. Notons aussi que les ressources mises en œuvre pour déployer cette stratégie « développement durable » semblent, selon le rapport, limitées puisqu'il apparaît que les entreprises n'encouragent pas assez leurs managers et collaborateurs à développer leurs compétences à ce sujet ; un savoir-faire qui leur permettraient certainement d'augmenter la mise en place de partenariats plus développés et donc plus concrets pour les consommateurs. Ainsi, il est frappant de constater le fossé qu'il existe entre d'une part les discours de plus en plus fréquents des dirigeants à propos du formidable levier d'innovation, de différenciation et d'anticipation que représente le développement durable et d'autre part les ressources et la mobilisation qui lui sont attribuées au quotidien. Or la mise en place d'une politique RSE impacte nécessairement la stratégie, les politiques et les processus de l'entreprise. Elle concerne surtout l'organisation, le management et les équipes mais elle ne deviendra concrète que lorsqu'elle sera intégrée par les salariés qui doivent en comprendre le sens, mesurer leurs contributions et modifier leurs pratiques professionnelles (cf. annexe12)²⁰².

CC) Identité & Réputation

Aujourd'hui, l'entreprise ne représente pas seulement une identité, une culture, une marque ou une réputation. Certains parlent d'actif immatériel précieux du fait que salariés, investisseurs, mais surtout consommateurs veulent savoir ce qui se cache derrière les produits ou services vendus par l'entreprise. Une identité mal gérée peut avoir des conséquences très pénalisantes

²⁰⁰ Baromètre on-off mobile, 2^{ème} édition, PagesJaunes, l'Union des annonceurs (UDA), TNS Sofres, 2009

²⁰¹ Quelle place pour la mobilisation des salariés dans les rapports développement durable des entreprises du CAC 40 ?, Etude Novethic, février 2009

²⁰² Classement des entreprises du CAC 40 selon le degré de mobilisation de leurs équipes, Etude Novethic 2009, ANNEXE 2

pour l'entreprise mais elle peut à l'inverse être un levier de réussite, moteur de l'engagement interne et de cohésion avec les acteurs externes. Elle peut en outre contribuer à garantir une bonne image auprès des consommateurs et se tourner en une arme puissante dans le jeu de la concurrence. Elle doit pour cela s'inscrire dans la stratégie globale, s'imposer comme un miroir de la société qui l'entoure et particulièrement s'appuyer sur la diversité qui la compose. Sur ce point Carlos Ghosn, Président de l'Alliance Renault-Nissan et auteur de *Citoyen du Monde*, explique combien la diversité en entreprise peut être source de performance et d'innovation. Agir dans un monde complexe et complexifié davantage par le mélange des cultures demande de prendre en compte cette diversité. Cet enjeu est autrement majeur dans le contexte de mondialisation que nous connaissons aujourd'hui. Il doit impérativement se fonder sur le partage d'une vision propre à l'entreprise et être compris par les consommateurs comme des valeurs qu'ils peuvent s'approprier au quotidien.

La communication institutionnelle ou corporate, comme dit précédemment va au delà de la réputation et de la marque puisqu'elle se fonde sur une multitude de facteurs dont le consommateur contemporain est extrêmement attentif, c'est-à-dire son activité, ses « hommes », ses origines historiques, sa philosophie, sa personnalité et le charisme de ses dirigeants ainsi que de ses collaborateurs. La cohérence et la complémentarité de l'identité interne et externe de l'entreprise doivent être synonymes de synergie pour se révéler de puissants supports en termes de communication. Le bénéfice qui s'y rattache, c'est l'avantage concurrentiel que ce type d'organisation procure à l'entreprise. Des entreprises telles qu'Ikea, The Body Shop, Starbucks, ou Toyota ont en effet su gérer leur identité, autant au niveau micro (identification, fidélité, implication, coopération des collaborateurs), qu'au niveau macro (reconnaissance, attractivité, confiance des consommateurs et des autres parties prenantes). De fait la coordination de l'aspect micro et macro identitaire enclenche un cercle vertueux agissant positivement dans la réputation acquise à l'extérieur de l'entreprise. Le résultat en interne est autrement bénéfique puisqu'il entraîne un sentiment de fierté source d'implication et de motivation pour les collaborateurs qui contribuera dès lors à accentuer la réputation de l'entreprise.

S'ajuster au monde moderne, c'est aussi permettre au consommateur de s'approprier la marque qu'on lui vend. Dès lors, le logo fonctionnel tel que nous le connaissions n'existe plus. Il doit désormais se montrer plus flexible pour s'adapter à un public de plus en plus hétéroclite (versions Beta, My, Group, blog, communauté). Ainsi, dès leur conception, les entreprises doivent intégrer dans leurs gènes cette forme de souplesse formelle. La nouveauté aujourd'hui vient du fait que les consommateurs adoptent les valeurs des marques en s'appropriant leurs produits et en modifiant leur usage. Aussi, si l'entreprise souhaite contrôler à minima son image, elle se doit après le design management (orienté valeur d'entreprise) et le brand management (orienté identité d'entreprise) se doter d'un nouveau métier qui serait celui du *brand citizen management*. Fonction qui aurait pour charge de réguler et gérer les consommateurs qui s'approprient et enrichissent l'expérience de ses produits, les partenariats avec les marques qui occupent les mêmes territoires identitaires pour aller au-delà du co-branding opportuniste, enfin la création et la gestion des communautés de marques – véritables relais sociaux des valeurs institutionnelles. En 2001 Michael Willmott s'intéresse au concept de *brand citizen*²⁰³. Sa théorie consiste à dire que les entreprises doivent prendre conscience de la nécessité de s'impliquer dans la société, pas seulement d'un point de vue éthique, mais comme le moyen de se construire un véritable socle identitaire (cf. annexe 13). A l'époque, l'auteur explique que dans un monde instable (crise 2000 puis événement du 11 septembre), les consommateurs sont de plus interpellés et troublés par l'irrationalité qui les entoure. Ces mêmes consommateurs sont à la recherche d'institutions en

²⁰³ « Marque citoyenne », tiré de *Citizen Brands, Putting society at the heard of your business*, Michael Willmott, 2001

qui ils pourraient croire, qui les rassureraient et qui leur proposeraient de nouvelles valeurs. Les entreprises qui sauront détecter ces nouvelles aspirations pour y répondre sont effectivement sur la bonne voie. Ce nouveau paradigme suppose également de construire une nouvelle manière de collaborer. De fait dans un contexte où les consommateurs sont de plus en plus versatiles mais aussi sceptiques, il devient essentiel pour la marque de mettre en place un discours sincère accompagné d'actes cohérents et de conditions marchandes transparentes si elle souhaite gagner la confiance et la fidélité des consommateurs contemporains.

A côté de ce phénomène, on note que la donne du marketing a changé. Pour la génération Y, la valeur d'une marque n'est plus obligatoirement ce qu'elle dit d'elle mais plutôt ce qu'en dit Google, les blogs et les forums. Avec l'avènement du Web 2.0, devenu lieu privilégié d'échange, la marque se doit d'adopter une démarche stratégique nouvelle et à laquelle évidemment elle n'est pas habituée (d'où les fréquentes craintes des marques avec ce média). Ce qu'il est essentiel de comprendre, c'est que dans le terme « médias sociaux », il y a le mot « social », une dimension trop souvent sous-estimée par les marques. Les plate-formes telles que Facebook, Twitter ou Flickr n'ont pas été conçues à des fins commerciales mais bien dans le but de permettre des interactions humaines : mises en relation, conversations, entraide etc. sont les valeurs fondatrices de ces nouveaux espaces. Il est donc impératif que les marques envisagent ces espaces non pas comme une simple opportunité de se faire voir par leurs clients et consommateurs potentiels, mais plutôt comme d'immenses cercles d'amis dans lesquels la marque doit d'abord se faire accepter. Pour cela, il est nécessaire d'avoir une approche d'abord attentive : regarder, écouter, s'intéresser aux « gens » et de façon progressive ensuite, intervenir. Une fois qu'une relation s'est installée, il faut que la marque puisse apporter sa propre valeur ajoutée au réseau social qu'elle intègre. Cela passe par des attentions en one-to-one, par des animations ponctuelles, en offrant des goodies voire même des informations ou invitations « exclusives ». La marque doit autrement adopter un discours plus « léger », moins conventionnel adapté aux valeurs qui caractérisent la communauté investie. Sur ce point, il est intéressant de s'imprégner des conseils et réflexions de Tara Hunt, experte reconnue en Web marketing et Co-fondatrice de Citizen Agency, qui a récemment édité *The Whuffie Factor*²⁰⁴ dont la vocation est de conseiller les marques quant à leur stratégie Web 2.0 et plus précisément de la manière de se bâtir son e-réputation. L'e-réputation se crée, se développe et se gère. Elle constitue un enjeu majeur pour la marque car contrairement à l'image de marque, la réputation ne dépend pas de la communication de l'entreprise mais aussi et surtout des acteurs qui gravitent autour (blogueurs, internautes, consommateurs, etc.). En effet, comme l'explique Emilie Ogez Responsable Marketing & Communication chez XWiki « *l'e-réputation est l'idée, l'opinion, l'avis que l'on se fait d'une entité à partir de son identité numérique, c'est-à-dire des traces qu'elle a laissées en ligne volontairement et involontairement* ». Il est cependant intéressant de souligner qu'il ne devrait finalement pas y avoir de distinction entre l'e-réputation et la réputation au sens strict du terme. En effet, la réputation révèle la traduction du discours global de la marque (TV, presse, radio, web...) selon le prisme de ses cibles. Or dans un contexte où les consommateurs « naviguent » d'un média à l'autre, il n'y a pas réellement de distinction à établir entre l'e-réputation et la réputation. En revanche il est certain que l'e-réputation comprenant donc l'ensemble des opinions, propos, photos, etc. disponibles sur le Web peut être plus ou moins contrôlée, dirigée et influencée par la marque elle-même en fonction de sa stratégie. Mais, comme le soulignait déjà très bien Voltaire à son époque : « *Il faut du temps pour que les réputations mûrissent* ». En ce sens, le métier de Community Manager, dont le rôle est en effet de gérer l'e-réputation d'une marque sur le Web, est une fonction qui commence à être prise de plus en plus au sérieux. En effet, la veille des médias sociaux, la surveillance de l'e-

²⁰⁴ *The Whuffie Factor : Using the Power of Social Networks to Build Your Business*, Tara Hunt, 2009

réputation de l'entreprise est un moyen inespéré pour prendre le pouls de la marque. Il est cependant nécessaire de se doter d'outils stratégiques et personnalisés de veille tels que le proposent Radian6 et Webtrends ou encore Digimind.

Alors qu'au temps du « Web 1.0 », le consommateur accédait à un contenu informatif sur lequel il n'avait aucun pouvoir (one to many), le Web 2.0 change la donne puisque nous assistons à une généralisation de la production de contenu (many to many). En conséquence, la marque doit totalement réviser sa manière de concevoir son plan de communication online et notamment ses RP online. En effet, selon une étude menée par Harris Interactive et le réseau d'agences RP Fleishman-Hillard, Internet est le média le plus influent (37%) en France devant la TV, la radio, les magazines et les quotidiens²⁰⁵. De son côté Le Gartner Group prédit que d'ici 2011, les communautés web influenceront 1/3 de l'ensemble des achats sur Internet et hors Internet, contre 9% en 2008²⁰⁶. De même la dernière étude IBM²⁰⁷ indique que les prescripteurs sont des cibles absolument essentielles pour les marques. L'étude fait apparaître qu'entre 2007 et 2008, le nombre de prescripteurs a quasiment doublé passant de 21% à 38%. Non seulement ces prescripteurs sont primordiaux pour la notoriété de la marque mais en plus ce sont des profils qui effectuent en moyenne 17 à 18% d'achats en plus que les autres. D'où la nécessité pour les marque de se rapprocher des personnalités ou communautés online qui lui offriront le plus de visibilité mais aussi le plus de crédibilité auprès des communautés. En effet, la réputation d'une marque dépend également de sa capacité à adresser ses « messages » auprès des cibles influentes. Cela peut être des experts, une communauté, une personnalité, un journaliste, ou comme c'est le cas dernièrement, un blogueur. Aujourd'hui, seulement 28% des entreprises ont mis en place des techniques d'influence en repérant les leaders d'opinions sur les espaces contributifs²⁰⁸. Or avant de mettre en place toute démarche de communication online, il est important de bien comprendre qu'il existe deux types d'internautes : ceux qui produisent de l'information (parmi lesquels on distingue le « révélateur » qui mise sur les scoop et les informations fraîches, l'« influenceur » qui est largement lu, commenté et souvent repris et enfin le « suiveur » qui publie des articles en fonction des informations qu'il juge intéressante) et ceux qui consomment les information. Dans le cadre d'une démarche de RP online, il est primordial de repérer ceux qui produisent de l'information (ils représentent environ 10% à 12% des internautes)²⁰⁹. Pour les trouver, différents moyens existent, Technorati (US), Wikio (France) etc. sont des outils libres d'accès qui classent quotidiennement les blogs selon leur degré d'influence. Mais il existe également des solutions plus intégrées, plus précises comme par exemple SynthesioRank²¹⁰. Une fois qu'on a trouvé ces leaders d'opinions, c'est blogueurs influents, le plus difficile sera d'adopter le bon discours pour les approcher et sur ce point la clé réside dans l'utilisation d'un discours le plus humble possible et sans manipulation. Car autant les marques ont tout à gagner en les approchant, autant elles doivent redouter ces influenceurs car ceux-ci disposent d'un pouvoir de nuisance qu'il serait dangereux de négliger. En effet, il est important que la marque d'une part réalise que l'influence ne dépend pas seulement de la puissance d'un support, mais surtout de l'influence que son ou ses auteurs peuvent avoir sur leur audience. De fait, dans le milieu du web 2.0, les supports les plus influents ne sont pas nécessairement ceux qui génèrent le plus de trafic or, nombreuses sont les marques qui fonctionnent toujours à partir

²⁰⁵ *Comprendre et évaluer l'influence d'Internet*, enquête effectuée entre décembre 2007 et janvier 2008, Fleishman-Hillard et Harris Interactive, 2008

²⁰⁶ *Le Red Book Consumer Insight*, Digimind.fr, mars 2009

²⁰⁷ IBM a réalisé en 2008 une enquête auprès de 30 000 consommateurs aux États-Unis pour comprendre ce qui influence les comportements et les dépenses des consommateurs dans plusieurs catégories de produits : alimentation, vêtements, maison, pharmacie, Santé et beauté.

²⁰⁸ *Déployer des services Web 2.0 : état des lieux, opportunités, exemples à suivre*, Benchmark Group, juillet 2007

²⁰⁹ *Dynamiques d'influence sur le Web*, RISC International, mai 2008

²¹⁰ *Identifier les influenceurs grâce au SynthesioRank*, Synthesio.fr/blog, juin 2009

de cette idée reçue. Mais qui sont ces influenceurs ? Selon Paul Lazarsfeld, sociologue américain et initiateur du concept de leader d'opinion dans les années 50, il existe en effet des individus qui sont plus impliqués que d'autres dans certaines catégories de produits, leurs opinions sont dès lors plus expressives pour les autres. L'influenceur rayonne par sa présence intensive sur le Web 2.0 et/ou grâce à son expertise dans un domaine précis. Pour conclure sur ce point, retenons que la marque doit désormais prendre en compte les communautés virtuelles dans sa stratégie marketing, et pour se faire elle doit avant tout se reposer sur le concept de leader d'opinion.

15. Mix Marketing

Depuis les années 60, sur les bases de Jerome McCarthy d'abord mais largement colporté par Philip Kotler ensuite, la méthode des 4P (produit, prix, promotion, place) sert traditionnellement au plan de marchéage. On a vu depuis d'autres « P » apparaître. Boom et Bitner en rajoutent trois autres : Personnes, Processus et environnement Physique. Weingan en ajoutera deux autres : Prélude (pour souligner la nécessité d'une bonne étude de besoins à priori) et Postlude (pour attirer l'attention sur la mesure de l'évaluation des résultats à posteriori). Et la liste s'allonge encore avec Purpose (définir les buts, objectifs et attentes), Positionnement (la décision de mettre l'offre en perspective avec celle des concurrents), Packaging (pour toutes les décisions liées au conditionnement), Performance et Période (frapper au bon moment). Evidemment toutes ces notions sont essentielles et s'inscrivent dans la démarche marketing globale. Nous allons de notre côté reprendre les fameux 4P de Kotler pour les croiser avec l'approche tout à fait contemporaine de Christopher Graves, Pdg d'Ogilvy Asie Pacifique, qui a introduit dans la même lignée le concept des quatre « E » (*Experience, Everyplace, Exchange, Evangelism*). Comme toute économie qui évolue, nous considérons qu'il est essentiel de revisiter certains basiques du marketing pour les conjuguer avec le présent. Sous le prisme de l'évolution de la société, du marché, des technologies et des comportements nous vous exposerons ici notre vision la plus juste du marketing de demain.

I) Produit - Expérience

Depuis que la consommation est née, le consommateur n'a cessé d'évoluer. Aujourd'hui, il s'approprie les marques, les détourne ou les marie entre elles, bref le consommateur post-moderne construit autour du produit une expérience nouvelle qui lui est propre. Le luxe avait utilisé le concept du sur-mesure pour se singulariser or, les exigences, la profusion, la concurrence en ont fait un « standard ». Si le sur-mesure n'est plus signe d'exclusivité, peut être que les grandes marques de luxe devraient associer plus de services immatériels à leurs produits. Tourner l'acte d'achat en expérience inédite grâce à des services exclusifs ou innover davantage pour combler des besoins multiples (ex. des tissus ayurvédiques). Si le luxe est par nature extravagant, il le sera davantage dans les années à venir.

Ce qui est valable pour le luxe l'est aussi pour le reste. Désormais ce ne sont pas seulement les consommateurs « riches » qui désirent plus de services, plus de fonctionnalités, plus de qualité, plus de design ou plus d'expériences. Force est de constater que la plupart des consommateurs ont développé leur niveau d'exigence puisqu'ils veulent des produits répondant simultanément à plusieurs de leurs objectifs, même les plus contradictoires. Ainsi la marque doit tant bien que mal s'adapter pour se tourner en véritable assistante du consommateur dans la gestion de ses objectifs. Elle doit réussir à concilier des objectifs opposés et même à satisfaire des aspirations refoulées. Les marques doivent donc être

extrêmement vigilantes car comme l'explique Jean-Marc Lehu, le marketing s'est parfois égaré en s'orientant vers des concepts parfois non réalisables. Danone par exemple avec son yaourt Essensis s'est vu attaqué par les associations consuméristes, et, par manque de preuves, le produit a fini par être retiré de la vente, il n'était pas cohérent avec sa promesse. Cela nous ramène d'ailleurs à une autre tendance de fond expliquée par Isabelle Milgrom, il s'agit du fameux *do the basics*. Cette tendance résulte en effet de la lassitude des consommateurs face à des produits aux fonctions et aux promesses multiples. Isabelle Milgrom cite l'exemple des FAI. En effet, nous avons vu ces dernières années les FAI tels que Free, Alice ou Noos se livrer une vraie bataille soldée par de graves soucis d'image. De fait, dans un contexte où la demande était forte, la conquête de nouveaux clients était plus juteuse que leur fidélisation. Les clients portaient mécontents car la promesse basique du produit n'était pas tenue. Lorsque le marché est non saturé, une telle stratégie peut être envisageable, mais lorsque qu'il atteint la saturation il est indispensable, pour créer la préférence, que la marque réponde aux *basics*. De plus en plus la tendance veut que l'on en revienne à l'époque de la simplicité. Cette tendance s'applique aussi pour l'offre que l'on souhaite destiner aux séniors. Serge Guérin, expert en marketing des séniors souligne autrement que la facilité d'usage est un principe primordial pour les séniors et qu'en plus elle profite au reste de la cible. Faciliter l'ouverture, la fermeture ou l'accessibilité de la boîte à gant d'une automobile profite aussi bien aux séniors qu'aux autres. Déçus par trop de sophistications et pas assez de résultat, les consommateurs semblent exiger avant tout que le produit réponde à son usage premier, celui même pour lequel ils l'ont acheté.

D'autre part, il est aussi vital que les marques comprennent qu'elles ne pourront pas seules décider des produits qu'elles vont lancer. L'approche de Procter & Gamble c'est justement de dire qu'ils ne peuvent pas avoir toutes les bonnes idées, le groupe se concentre donc sur les bonnes en termes de valorisation, commercialisation, communication et se repose davantage sur l'étude et la participation des consommateurs en ce qui concerne l'innovation. D'ailleurs depuis une vingtaines d'années, Eric Von Hippel s'intéresse à l'idée que les clients d'une entreprise peuvent devenir d'importantes sources d'inspiration pour la création de nouveaux produits. C'est lui qui a lancé le concept d'*utilisateur de pointe*²¹¹, des consommateurs que l'on va chercher ou que l'on trouve parmi les clients de la marque. Ceux-ci ont cette caractéristiques de pouvoir être « experts » dans l'usage de certaines fonctions (par leur métier, leur passion...). Par exemple un constructeur automobile qui souhaiterait mettre au point un système de freinage pourra faire appel à un coureur automobile. Eric Von Hippel développe autrement le concept de *trousses à outils* permettant aux clients d'une entreprise de transformer eux même le produit de manière à ce qu'il réponde mieux à leurs besoins. Aujourd'hui de nouvelles tendances s'ajoutent à cette pratique. En effet, si l'on se réfère au potentiel qu'offre aujourd'hui Internet, ainsi que la tendance vers toujours plus d'implication du consommateur dans la production du produit ou du service et surtout enfin si l'on considère de plus près l'élan de créativité qui les anime, il semble évident que le crowdsourcing, terme inventé par Jeff Howe²¹², sera de plus en plus développé par les entreprises. Le crowdsourcing prend sa racine au terme plus connu d'outsourcing « sous-traitance à l'extérieur », crowd signifiant « foule ». Basé sur le principe de *la longue traîne*²¹³ formulé par Chris Anderson pour la première fois en 2004, le crowdsourcing se veut être un moyen de puiser des ressources en utilisant le principe d'innovation collective. Le but est de profiter de la créativité, l'intelligence et du savoir-faire d'un grand ombre de talents, clients

²¹¹ *Vos clients conçoivent-ils vos nouveaux produits ?*, Interview d'Eric Von Hippel, Perspectives CEFRIO, 2003

²¹² « The rise of crowdsourcing », article publié en juin 2006 dans Wired

²¹³ Traduit de l'anglais « Long Tail », théorie selon laquelle les produits qui sont l'objet d'une faible demande, ou qui n'ont qu'un faible volume de vente, peuvent collectivement représenter une part de marché égale ou supérieure à celle des best-sellers, si les canaux de distribution peuvent proposer assez de choix, et créer la liaison permettant de les découvrir. Exemples : Amazon.com, Wikipédia, RezoLibre.com.

internautes disséminés aux quatre coins de la planète. Les moyens sont multiples, lancement d'un jeu concours, appel à création, contribution à l'amélioration ou la création de produits et services, etc. Cela représente également pour l'entreprise un moyen d'économie formidable en R&D. Prenons l'exemple des marques Intel et Asus qui se sont associées pour la mise en place du site WePC.com invitant les internautes à définir le PC idéal de demain. Il s'agit là de créer un véritable laboratoire d'idées pour la conception de futurs ordinateurs. Même les chanteurs utilisent le crowdsourcing. Pascal Obispo a récemment sorti un titre et son clip, fruit d'une collaboration qu'il a orchestré avec ses fans sur son blog. Les entreprises doivent cependant être vigilantes dans l'utilisation de ce concept et sur ce point il est intéressant de consulter le travail de Jean-Fabrice Lebraty, Enseignant et Chercheur au laboratoire CREDED à l'Université de Nice Sophia-Antipolis, qui analyse dans le détail ce phénomène et ses enjeux pour les entreprises²¹⁴.

Il est autrement possible de mettre en place un business basé sur le crowdsourcing, soit un nouveau concept d'externalisation. LaFraise.com, a repris le modèle de Threadless.com qui s'appuie sur la commercialisation de T-shirt. Le principe est de se tourner en véritable vitrine de dessins créés par des internautes (graphistes ou amateurs). Ces dessins sont soumis aux votes des internautes; ceux qui obtiennent le plus de votes sont imprimés sur T-shirt et commercialisés en série limitée ; l'auteur du dessin quant à lui reçoit 1000 € contre la cession des droits d'utilisation temporaire de son œuvre. Un business modèle qui manifestement a su parfaitement s'adapter à l'environnement que propose le web 2.0.

D'autre part, peut être serait-il temps de reconsidérer le cycle de vie du produit. Le consommateur, plus soucieux de son environnement et davantage amené à faire des arbitrages dans ses dépenses, semble reconsidérer sa manière de « posséder l'objet ». Alors que l'on a souvent reproché à la société de consommation de privilégier l'avoir sur l'être, nous entrevoyons l'affirmation de l'être sur l'avoir. Ce changement radical constitue un enjeu majeur pour les entreprises qui, à court/moyen terme vont devoir réviser à la fois leur business modèle et leur relation au cycle de vie du produit. De fait, les consommateurs forcés (pouvoir d'achat restreint) ou convaincus (engagement environnemental) reconsidèrent la durée de vie du produit. Cela a pour conséquence de refuser plus volontiers le renouvellement d'un achat en se contentant plus longtemps du bien acheté (s'il est non périssable bien sûr), mais aussi en se contentant de ne pas acheter un produit de première main. Pour vaincre le premier frein (renouvellement moins fréquent), les entreprises devront évidemment miser sur l'innovation car les consommateurs seront plus nombreux demain à renouveler leurs produits s'ils considèrent qu'il apporte une vraie valeur ajoutée en termes d'usage ou de sécurité (du type friteuse sans huile, aspirateur sans sac, Coca Zéro) ; il sera moins influencé par l'effet de mode, suivra plus fermement sa personnalité, copiera plus volontiers les codes de sa ou ses communautés. Ensuite pour vaincre la seconde tendance (se contenter d'une deuxième ou troisième main), l'entreprise va devoir, à l'instar de la FNAC qui s'est ouvert au marché de l'occasion sur Internet, proposer des moyens pour allonger la durée de vie du produit. En effet, 1/3 des français consomment des produits d'occasion or, comme l'explique Xavier Flamand, directeur général de Fnac.com, « *c'est un vrai marché que nous estimons à plusieurs milliards d'euros* ». Il est possible d'imaginer de nombreuses formules qui permettraient d'une part de répondre aux nouvelles attentes des consommateurs, et d'autre part de prolonger la marge du produit pour l'entreprise. Enfin, effet d'aubaine, cela permettrait de contribuer à lutter contre la surproduction mais aussi l'accumulation exponentielle des déchets. A noter que ce type de modèle vaut également pour les biens immatériels à l'instar d'M6 Replay.

²¹⁴ Vers un nouveau mode d'externalisation : le crowdsourcing, Jean-Fabrice Lebraty, 2007

J) Prix & Segmentation

Nous assistons aujourd'hui à une véritable crise de valeur dans le sens où la légitimité même des marques est remise en cause. L'apparition du low cost, des gratuits et d'Internet avaient déjà engendré une certaine propension à rechercher des prix de plus en plus bas, mais la crise a amplifié le phénomène. Les clients sont de plus en plus soucieux de leurs dépenses et se demandent quelle est la valeur de la marque. Son prix est-il justifié ? La marque mérite-t-elle leur fidélité ? Ces questions interviennent désormais dans la majorité des décisions d'achat. Denis Gancel, Co-fondateur et Président de l'agence W & Cie, explique en effet que cette crise a affecté profondément tout ce qui relève de l'intangible²¹⁵. Or les marques sont construites à partir d'éléments tangibles (produit, services, prix, fonctionnalités, innovation...) mais aussi d'éléments intangibles que sont l'imaginaire associé, valeurs perçues, références sociales, etc. Les marques sont en danger et la crise qui les touche est plus structurelle que conjoncturelle. Pour s'en sortir elles doivent pouvoir rétablir un contrat avec le consommateur, une démarche que confirme Isabelle Milgrom. Ce nouveau contrat devra en quelque sorte réinitialiser les caractéristiques intangibles de la marque et cela passera nécessairement par davantage de tangible avec plus de transparence et par la capacité à justifier véritablement ses avantages compétitifs. Gravement touché par la crise, Peter Ilic, propriétaire du « Little Bay », un restaurant londonien, avait lancé une nouvelle technique de vente fin 2008 qui consistait à faire payer le client selon son bon vouloir. Efficace, le restaurant a connu l'affluence. Ce concept n'est pas nouveau puisqu'il y a deux ans sur Internet le groupe britannique Radiohead avait demandé aux internautes de fixer eux-mêmes le prix de leurs chansons. On voit également apparaître de plus en plus d'enchères. Un site nommé Sokoz a récemment lancé une formule qui propose une nouvelle façon de faire du shopping en ligne, de façon plus interactive et riche en sensations. Le principe ? Des ventes en live. Chaque vente dure 30 secondes au fil desquelles le prix baisse. Un moyen d'allier plaisir, jeu et la sensation pour le client d'avoir fait une affaire.

La relation des consommateurs au prix a changé. Jean-Marc Lehu souligne que l'Euro, qui devait favoriser l'uniformisation, a eu comme effet pervers de déstabiliser les consommateurs puisque ceux-ci se trouvent désormais face à des produits identiques avec la même monnaie, mais aux prix variables selon le lieu de vente (on citera l'exemple des marques Mr Propre ou Barilla qui, en fonction des pays, ont un positionnement différent). Les frontières n'étant plus étanches, les marques, les produits, les prix discordants introduisent le doute chez les consommateurs. Il semble d'ailleurs que la tendance aujourd'hui soit d'adopter sur le long terme une stratégie de prix habituellement utilisée en période de crise. Conceptualisé par le phénomène losange/sablé (cf. annexe 14), les crises poussent souvent les entreprises à fuir le segment moyen de gamme pour se réfugier vers les deux extrémités (haut et bas de gamme). Ce type de pratique semble malheureusement ou heureusement être ce vers quoi l'on tendrait sur le plus long terme. Les marques semblent de plus en plus adopter une stratégie *stretching*²¹⁶ c'est-à-dire de mettre en place pour une même marque des produits hauts voir très hauts de gammes et des produits positionnés sur le segment bas de gamme. En effet étant donné que des consommateurs sont à facettes multiples (ils assument le fait de consommer du low-cost mais recherchent toujours des produits hauts de gamme), le *stretching* semble être la meilleure stratégie à mettre en place. Le but étant de satisfaire ainsi les deux principales tendances qui s'expriment aujourd'hui et que nous avons déjà développé, le phénomène *trading up / trading down*. Des entreprises et non des moindres ont déjà adopté ce type de

²¹⁵ La crise des marques est une crise de sens, Blog de l'agence W & Cie, <http://leblog.wcie.fr/>, février 2009

²¹⁶ « France 2009, le désir dans tous ses états », Experts IPSOS, 2009

stratégie, on pense à Air France qui a été l'une des premières marques premium à se positionner sur le segment low cost avec Transavia, Renault avec Dacia et dans le sens inverse DELL qui crée Adamo sur un segment très haut de gamme pour concurrencer les marques Sony, ou Apple. A noter que si de nombreuses entreprises adoptent cette stratégie *stretching*, ce n'est pas toujours pour les mêmes motifs. Gilles Blanc du groupe Benchmark explique par exemple qu'Apple vient de sortir en juin 2009 aux Etats-Unis un nouvel iPhone vendu à bas prix. Une stratégie qui ne peut pas être qualifiée de low cost même si elle entre en rupture totale avec le positionnement de la marque, mais dont le but est la massification. Cette dernière stratégie fait partie des préconisations que l'on retrouve au sein de l'étude 2009 du cabinet Grant Thornton. Il apparaît en effet judicieux pour les marques de développer des versions à bas coût de leurs produits les plus populaires de manière à toucher cette « cible low cost », générer de nouveaux adeptes de la marque tout en luttant efficacement contre la compétitivité par les prix que la crise intensifie. Il est autrement conseillé d'établir une stratégie de prix sur le long terme. En effet, immergées dans une économie qui tire de plus en plus les prix vers le bas, les entreprises ont tendance, avec la crise, à se précipiter vers des stratégies low cost intempestives, à la recherche d'une compétitivité par les prix (ce qu'utilisent, selon l'étude Grant Thornton²¹⁷, 13% des dirigeants, cf. annexe 15). Planifier une stratégie sur le long terme permettra à la marque de préserver sa cohérence tout comme préférer des promotions sur le long terme (type bons sur prochain achat de la marque) permettront aux entreprises de s'assurer un certain rendement. Sur ce point, Bernard Bierdermann explique que la difficulté sera de faire des prévisions de ventes et de mener une politique de pricing stable.

Un autre phénomène prend forme, celui du low cost « vert » qu'incarne totalement le modèle Dacia Eco² de Renault. Selon Remi Oudghiri, Directeur du département tendances et perspectives d'Ipsos, le segment low cost a clairement un avenir prometteur devant lui : « *il y a un terrain pour la qualité, où le luxe se positionne très bien, et un autre terrain pour une offre accessible, de plus en plus soumise à des critères de santé, de sécurité et de développement durable, sur lequel le low cost a une carte à jouer* »²¹⁸.

Même si cela ne fait que se dessiner pour le moment, il semble tout de même que les produits moyens de gammes soient condamnés à être de plus en plus tirés vers le bas ou bien vers le haut de gamme. Pour être plus précis, il ne s'agit pas d'aller forcément vers du low-cost, mais plutôt pour les entreprises de lancer des produits moyens de gamme à des prix attractifs comme l'a fait Danone en lançant son pack de yaourts économique. En effet, comme l'explique Gérard Donadieu d'Ipsos Observer, les marques low-cost sont là pour rappeler que la qualité change avec le niveau de prix. Ainsi l'enjeu des marques de demain sera d'un côté de rester la référence via des produits hauts de gamme qui donneront du sens, de la valeur, qui susciteront le plaisir des consommateurs, et d'un autre côté d'être compétitives face aux Mdd. Evidemment une telle stratégie exige que l'entreprise réfléchisse bien à son positionnement, à son identité de manière à adopter un discours qui préserve sur le long terme l'image de la marque.

K) Promotion

Communiquer est primordial et dans les temps qui courent en particulier. La marque doit en effet à ce moment là utiliser le levier de la communication pour faire comprendre aux consommateurs qu'elle a pris acte de ses changements. Les distributeurs font partie de ces entreprises qui se positionnent en « chevalier blanc » soit, du côté des consommateurs (Leclerc, But et maintenant Carrefour). Une réputation qui, selon Joachim Soëtard d'Ipsos

²¹⁷ *Business planning : navigating the global downturn*, International Business Report 2009, Grant Thornton

²¹⁸ *Hyperluxueux et low cost : le fossé se creuse*, Marketing Magazine, mars 2009

Public Affairs, leur permet de mieux supporter la crise. La stratégie dans ce cas est de se rattacher à un discours simplement réaliste qui reflète le quotidien des consommateurs et leurs besoins/désirs de faire des bonnes affaires. ED du groupe Carrefour arborait fin 2008 ce slogan : « On peut faire moins cher qu'avant l'Euro ». D'autres marques utiliseront des images « chocs ». Par exemple une récente campagne de Renault mettait en scène une Logan coupée en deux par une scie géante qui explique que pour le même prix on peut avoir soit une Logan, soit la moitié d'une voiture normale. De son côté, la SNCF use de la dynamite, du feu et de guerre avec un message « Ne remettez pas à demain ce que vous pouvez faire aujourd'hui ». D'autres marques optent pour un discours plus sociétal mais risquent en contre partie de ne pas pouvoir tenir leurs promesses à causes des tensions budgétaires qu'entraîne la crise. Cette stratégie suppose de mettre en place des actions concrètes, visibles par les consommateurs. Cela demande donc aux entreprises des moyens, des engagements qui devront nécessairement porter sur la durée. D'autres postures possibles. En effet, Isabelle Milgrom préconise aux marques de rechercher *les insights* qui leur permettront de s'adresser aux consommateurs de la manière qu'il convient le mieux aujourd'hui. Pour déceler ces *insights*, le must est de recourir à l'ethnomarketing²¹⁹. Et en effet Olivia Augereau, Ipsos Marketing, explique que leurs clients sont de plus en plus demandeurs d'études alternatives qui leur permettent d'appréhender plus justement le comportement des consommateurs au quotidien. Notons tout de même que l'*insight* trouve plusieurs définitions. Certains considèrent l'*insight* comme la manière dont la marque parvient à résoudre un ou plusieurs problèmes du consommateur. Pour d'autres, c'est le moyen de repousser les barrières des clients. Selon Isabelle Milgrom, l'*insight* est un levier qui va permettre à la marque d'interpeller le consommateur par son discours, c'est-à-dire lui parler d'une façon nouvelle, d'attirer son attention en lui révélant, sous un autre jour, des vérités inconscientes. C'est aussi un moyen de faire comprendre aux consommateurs que sa marque est celle qui parviendra le mieux à résoudre ses problèmes. Dove est l'un des précurseurs en la matière et sa campagne *Toutes les beautés* est un excellent exemple de l'utilisation de ce puissant levier. La marque est en effet partie d'un insight que l'on entend chez toutes les consommatrices qui est de dire qu'elles ne pourront jamais ressembler aux modèles qu'on leur présente dans les publicités, les magazines, etc. Dove a donc transformé cet *insight* en disant qu'il n'existait pas qu'une beauté mais toutes les beautés et a ensuite concrétisé son discours en s'appuyant sur des modèles de femmes tout à fait ordinaires. La marque est donc partie d'une vérité consommateur, en l'occurrence de la frustration que créent les tops modèles L'Oréalien, pour finalement la tourner positivement de manière à tenir avec ces femmes un discours alternatif, différent. Cette stratégie reflète en outre le « désir d'inverse », c'est-à-dire de faire le contraire de ce qui a été fait jusque là. Il faut de l'audace. Isabelle Milgrom explique enfin que le meilleur *insight* que l'on puisse trouver est celui qui finalement est capable de changer les règles d'un marché, de parvenir à faire vendre différemment ses produits.

La campagne *Toutes les beautés* de Dove met d'ailleurs en lumière une autre tendance qui est de mettre en scène le consommateur dans sa stratégie de communication. Comme nous l'avons évoqué auparavant, les consommateurs sont à la recherche de sens et d'authenticité, ils souhaitent que les marques qu'ils consomment reflètent à la fois leur personnalité, leurs valeurs ou encore leurs désirs. Il est donc normal qu'ils soient tout à fait réceptifs aux publicités capables de mettre en scène leur quotidien. Et effectivement, Isabelle Milgrom confirme que l'un des courants très marquant aujourd'hui dans la communication des marques, c'est de montrer le consommateur. Elle cite à ce titre la dernière campagne

²¹⁹ L'ethnomarketing se définit comme l'étude descriptive de comportements du consommateur, il permet selon Olivier Badot « d'affiner l'observation des pratiques des offreurs et des consommateurs en s'approchant le plus près possible de leurs micro-comportements variés et changeants ».

Carrefour Discount, le Loto, Orange avec les blogueurs ou encore Mc Donald's avec sa dernière campagne *Venez comme vous êtes*. L'objectif est toujours de montrer que la marque a compris qu'elle devait changer pour placer le consommateur au centre de sa politique globale. Cette stratégie permet également de proposer un nouveau contrat au consommateur et d'instaurer avec lui une relation d'échange non plus verticale mais horizontale. Cette tendance sonne-t-elle la fin de la star stratégie de Jacques Séguéla ? Certainement non, en revanche la campagne Nespresso avec le célèbre Georges Clooney est la preuve qu'une utilisation différente de la star au service du produit peut être très puissante pour renforcer la notoriété de la marque. Cette campagne focalise l'intérêt du consommateur sur le produit plus que la star. Ainsi, une nouvelle stratégie se dessine : une star oui, mais dans un rapport plus distancié. Parmi les techniques de communication, le *storytelling* est une approche à retenir. Le principe de base est avant tout de reconnaître que les arguments rationnels, classiques et listes d'avantages produits ne peuvent pas tout. L'émotion est souvent ce qui est le plus efficace car elle permet au consommateur de sortir de l'univers strictement rationnel ou à l'inverse trop irréel. Le but du *storytelling* est de parvenir à mêler à la fois la marque et son produit avec une histoire qui fasse réagir les consommateurs. On pense par exemple à la dernière campagne Skip qui s'est associé pour l'occasion à une comédienne pour créer une web-série d'une quinzaine d'épisodes. Une fiction ludique et informative qui met en scène le produit. Stella Artois a également mis en scène fin 2008 tout un dispositif racontant par différents moyens (vidéos, mini-sites) l'histoire de la marque mais aussi celle des consommateurs avec la bière. Finalement le but du *storytelling* c'est de produire du contenu ludique, la marque se tournant en narratrice pour les consommateurs et avec les consommateurs. En effet, Thomas Tougard d'Ipsos Marketing explique que même en temps de crise, les consommateurs sont à la recherche de rêve et d'évasion. Il met en lumière une autre tendance qui est pour les marques de s'associer à un jeu vidéo. On pense à la marque de glace Extrême avec sa dernière campagne de communication, à Kia dans le jeu FIFA 2010 ou encore à Citroën qui s'est également associé à un éditeur de jeux vidéos.

La place que la marque va donner à son produit, à son univers ou à sa culture est absolument déterminante. Les marques ont, au fil des années, colonisé tous les espaces : cinéma, Internet, télévision, rues, stades, automobiles, façades, téléphones etc. Le champ sur lequel elles se livrent bataille est absolument immense mais déjà surchargé. Le consommateur est de plus en plus perdu, son paysage est brouillé par les affiches, slogan, personnalités, etc, qui lui présentent chaque jour de nouvelles marques. Comme toujours mais dans un contexte désormais de plus en plus complexe, les marques doivent se démarquer, user des armes à leur disposition et surtout faire preuve de créativité. Sur ce point, la stratégie de placement de produit fait partie des leviers incontestables dont disposent les marques pour accroître leur notoriété et leurs ventes. Jean-Marc Lehu souligne à ce propos que les vecteurs classiques de communication sont si saturés qu'il vaut la peine d'essayer de toucher les consommateurs en utilisant des moyens détournés que peuvent être les vecteurs culturels. L'enjeu principal consiste pour la marque d'intégrer le mieux possible le vecteur qu'elle utilise et si c'est un film, il est indispensable de mener une approche la plus en amont possible pour que le placement de la marque ait une vraie légitimité en son sein. Cette démarche vaut pour tout autre vecteur culturel dans le sens où l'impact d'un placement de produit dépend non pas seulement d'un instant, qui est celui où le produit sera intégré au vecteur culturel, mais dépend plutôt d'un ensemble évoqué par le consommateur, d'une histoire cohérente qui doit presque même lui paraître évidente. Jean-Marc Lehu explique également que plus grand est l'écran, mieux la mémorisation se fait et en ce point les nouveaux téléviseurs offrent donc une bien meilleure visibilité à la marque. De même il vaut mieux placer la marque au centre de l'écran plutôt qu'aux extrémités par exemple. Aux Etats-Unis, le placement de produit est

largement utilisé que ce soit dans les films, à la télévision, dans les séries TV, jeux vidéos et même sur les vidéos on-line qui permettent désormais de cliquer sur le produit pour en visualiser la fiche. En France, le CSA planche actuellement sur une réforme de l'audiovisuel qui devrait clarifier les opportunités de placement pour les marques dans les années à venir.

Une fois que le message est en place, la marque doit user judicieusement de l'ensemble des médias qui entourent le consommateur pour pouvoir s'adresser à lui. Adopter une stratégie multicanal n'est plus une option, c'est une nécessité. Il est en effet frappant de constater, comme le souligne Jim Stengel de chez P&G, qu'« en 1965, 80% des adultes pouvaient être touchés grâce à 3 spots TV de 60 secondes. Aujourd'hui il faudrait passer 117 fois en prime time pour produire les mêmes résultats »²²⁰. Le contexte d'hyper fragmentation²²¹ de la société contemporaine oblige les marques à fragmenter leurs messages pour les intégrer le mieux possible au travers des canaux existants. En effet 68% des français remarquent davantage l'utilisation de campagnes multicanales (en progression de 9 points par rapport à 2008)²²². D'autre part, il est important de constater que 88% des annonceurs qui préparent une campagne multicanal la considèrent comme une solution pour optimiser leur budget, soit une progression de 31 points par rapport à 2008. Les marques apprennent à exploiter de plus en plus efficacement les différents canaux dont elles disposent et il semble que 2009 voit définitivement l'importance du on-line se confirmer. En effet 78% des annonceurs déclarent que la conjoncture actuelle va accélérer l'introduction des médias électroniques dans leurs campagnes et ils sont même 48% à prévoir de privilégier le on-line plutôt que le off-line. Nous sommes désormais confronté à un environnement qui s'est transformé en quelques années seulement, ce qui oblige les entreprises à réinventer à la fois leur modèle d'affaires ainsi que leur façon de faire du marketing. Pour le prouver, ces quelques chiffres : en l'espace de 5 ans à peine, il s'est construit plus de 200 millions de blogs et deux fois plus de monde qui en lisent²²³, le nombre de comptes Facebook dépasse les 300 millions, Twitter plus récemment a connu une croissance fulgurante puisqu'il est passé de 4 millions de visiteurs en décembre 2008 à 32 millions en avril 2009²²⁴. La réalité est indiscutable, les médias sociaux font désormais partie du paysage. Le Web social a autrement cette faculté pour les marques de pouvoir cibler les communautés de façon tout à fait précise. Linkfluence, un institut d'études technologique spécialisé dans l'analyse de conversations du web social, offre la possibilité de cartographier (cf. annexe 16)²²⁵, d'écouter et d'analyser l'ensemble du web social, ses médias (blogs, sites de presse), ses discussions (forums, nano-publications...), ses lieux d'interaction et de mobilisation (réseaux). S'appuyant sur les théories de graphe social, Linkfluence permet, par l'analyse des liens et des contenus générés sur ces réseaux, de dessiner les contours de communautés regroupées autour d'enjeux, de styles de vie, de marques ou encore de produits. Cela permet de cibler très précisément les communautés ou bloggeurs influents à approcher en fonction de l'univers et des cibles que la marque souhaite toucher (dans le cadre d'une campagne virale ou autres). Ce type d'outils permet en outre de générer des données très précises sur l'évolution de l'e-réputation de la marque.

L'une des principales difficultés et l'un des enjeux majeurs d'une stratégie marketing à 360° c'est pour la marque de conserver toute la consistance et la cohérence de son message malgré sa fragmentation sur les différents canaux. En fonction du message lui-même et de sa dynamique, le choix des médias et les interactions que la marque instaurera entre eux sont primordiales. Une stratégie efficace sur ce point contribuera à optimiser la pertinence du plan

²²⁰ Jim Stengel est le directeur marketing USA de Procter & Gamble, Son constat a été établi en 2002.

²²¹ Terme repris à Jean-Marc Lehu

²²² Baromètre on-off mobile, 2^{ème} édition, PagesJaunes, l'Union des annonceurs (UDA), TNS Sofres, 2009

²²³ Universal McCann

²²⁴ Techcrunch US

²²⁵ Cartographie de Linkfluence avec Wikio Labs : <http://labs.wikio.net/wikiopole/>

média dans sa globalité. En interne cela nécessite d'aborder le travail en équipe différemment et de miser ensemble sur l'efficacité, la pertinence et la créativité d'un projet. Une campagne multicanal aura d'autant plus d'impact si elle est basée sur la connaissance client. Sur ce point il est intéressant de s'arrêter sur les bouleversements que la stratégie multicanal engendre en termes d'équipe marketing. En effet, le modèle du « team créatif » qu'a contribué à élaborer Bill Bernbach, Fondateur de DDB en 1949, avec les figures du tandem concepteur/rédacteur et directeur artistique n'est aujourd'hui plus possible. La pluralité des médias et la convergence des frontières entre publicité et marketing relationnel amènent aujourd'hui les équipes projets à se diversifier en termes de compétences (expert digital, expert mobile, expert CRM...). En revanche, les concepts formulés par Bernbach tels que « croire en l'intelligence de l'autre »²²⁶ ou encore que la création implique le partage sont des principes qui restent d'actualité à la différence qu'une campagne multicanal exige plus d'inventivité. De fait une campagne multicanal doit être capable de faire vivre le message par lui-même. Sur ce point, miser sur l'interactivité et l'implication du consommateur est essentiel. Il faut orchestrer les médias pour qu'ils puissent mettre en scène le consommateur. Il ne s'agit plus seulement de faire rêver, il faut faire vivre ! D'où l'importance du street marketing, du marketing sensoriel ou d'expérience. Isabelle Milgrom explique en outre que ce qui prime dans toute communication, c'est de trouver ce qu'on appelle la *big idea*. Ce qui primera ensuite c'est d'utiliser les médias qui permettront à la stratégie de communication de s'exprimer le mieux. Il faut déterminer au préalable l'angle d'attaque et le rôle que l'on attribuera à chaque média dans le but de servir au maximum le message. Il est important de considérer les médias qui permettent la participation et la co-création du consommateur sans pour autant ôter l'intérêt de la télévision par exemple. De fait, il est nécessaire de distinguer un terminal haut (télévision, affichage) qui favorise la réception du message d'un terminal bas (mobile, Internet) qui met le consommateur dans une position dominante où s'instaure une relation de supériorité. L'implication physique du consommateur est donc très différente en fonction du média, la marque doit en tenir compte. Le téléphone mobile, terminal bas, offre aux marques japonaises bien plus d'opportunités qu'il n'en offre pour le moment en France. La géolocalisation est un système qui pourra offrir aux marques d'incroyables leviers, il permettra en outre d'intervenir plus précisément au moment de l'acte d'achat grâce par exemple à des coupons de réductions envoyés sur le mobile du consommateur lorsque celui-ci passe près du rayon de la marque. Isabelle Milgrom ajoute qu'il est encore possible d'imaginer de nombreux concepts. Comme l'explique Gilbert Réveillon, Directeur au sein du pôle Prospective Coordination Marketing et Commerciale du groupe LaSer (Lafayette Services), l'entreprise doit utiliser le *push* avec les supports publicitaires traditionnels et profiter des outils interactifs pour pratiquer le *pull*.

C'est pourquoi il est tout à fait pertinent de s'intéresser aux nouvelles formes de promotion que permet Internet. Prenons l'exemple d'Amazon.com qui a proposé fin 2008 à ses internautes de visualiser gratuitement des courts-métrages, ceux-ci se terminaient avec un générique reprenant les produits apparus dans le film et proposés à la vente sur le site. Le concept ira même jusqu'à nouer un partenariat avec Sephora qui, à la fin de la vidéo, propose à la vente l'ensemble de la gamme de produits ayant servi au maquillage de la vedette du film. Une manœuvre innovante et intégrée. Notons que le *peer-to-peer*²²⁷ offre des possibilités intéressantes et relativement peu coûteuses, capables en plus de proposer aux consommateurs des expériences tout à fait inédites. Il est possible d'imaginer que la marque parraine des artistes en herbes pour proposer à ses clients de la musique, des concerts live inédits ou encore de créer des programmes exclusifs sous forme de Web TV à l'instar de la marque Hollywood chewing-gum qui a récemment produit et mis en ligne une mini-série mettant en scène Cathy

²²⁶ Du team créatif au team inventif, Stratégie, avril 2008

²²⁷ Système d'échange et de partage de fichiers via Internet, sans passer par un serveur central.

et David Guetta à Ibiza, Nissan qui propose des compétitions de sports extrêmes, ou encore Orange et ses concerts privés exclusifs. De multiples concepts peuvent être mis en place et l'avenir sera peut être demain de s'appuyer davantage sur la créativité de la foule. Le potentiel de viralité qu'offre le Web est immense. Pourquoi ne pas proposer un modèle de promotion récompensant les clients qui parlent de la marque à leur entourage ? D'autre part le consommateur adore faire profiter de ses bons plans à sa famille, ses amis et autres. On peut dès lors penser qu'offrir des lots de réductions à un client fidèle pour qu'il les propose à son entourage peut être le moyen de lui faire preuve de confiance, de lui donner un certain pouvoir tout en le récompensant via des moyens annexes (réduction, service...). Un système au fonctionnement pyramidal qui profite en outre à tout le monde.

L) Place - Everywhere

Pour ce qui est du placement de produit en magasin, la tendance semble à la théâtralisation. Les linéaires sont autant de rangées monotones dans lesquelles le consommateur ne sait plus quoi choisir. Aussi, les hypermarchés vont devoir créer la rupture en apportant plus de dynamique et de services à leur surface de vente. Cela passera par la création de plus d'espaces dédiés avec par exemple l'aménagement de zones « produits de saison », de coins détente avec des jeux et de la culture ou encore des espaces ludiques pour les enfants à l'instar de Leroy Merlin qui a mis en place des ateliers brico/déco pour leurs clients et Ikea de mettre à disposition des espaces pour les enfants. L'objectif étant de replacer le client dans un autre contexte, qui doit venir en rupture avec ce qu'il connaît maintenant par cœur. Le HMV (équivalent Virgin-Fnac en Angleterre) a par exemple ouvert des cinémas dans ses magasins. Cette tendance incitera nécessairement les distributeurs à faire plus de choix en termes de référencement pour pouvoir dès lors proposer une offre clarifiée, qui facilite le choix des clients plutôt que l'inverse. Carrefour semble déjà tester la mise en place de magasins « sur-mesures » grâce à des techniques de géo-merchandising. A Auteuil, l'enseigne a déjà affiné son référencement en fonction de ce que recherchent les clients. Cette nouvelle technique induit une rotation des stocks plus importante. Et sur ce point, être capable de proposer le bon produit au bon moment relèvera avant tout de la maîtrise d'un certain nombre de contraintes liées au modèle économique. Sur ce point, Pierre Volle, Professeur des Universités responsable du Master Distribution & Relation client de l'Université Paris-Dauphine, révèle que selon lui « *les révolutions dans la grande distribution intégrant le changement des comportements de consommation sont encore dans les cartons* »²²⁸. Il peut être sur ce point fort intéressant de prendre connaissance des perspectives du Cabinet Capgemini selon lequel à horizon 2016 la convergence des forces extérieures (économiques, écologiques, démographiques, technologiques) avec les tendances industrielles conduiront vers une évolution de la chaîne de valeur (cf. annexe 17)²²⁹.

Internet offre également de multiples perspectives pour les marques. En effet, à l'heure où de profonds changements de consommation s'opèrent, il semble périlleux de sous estimer l'évolution de l'e-consommateur. La stratégie online doit elle aussi faire preuve d'innovation et la vitrine on-line de la marque doit pouvoir offrir une expérience similaire aux points de vente. Ce canal constitue en outre un moyen complémentaire de générer des bénéfices puisqu'il permet d'atteindre des zones géographiques voire des cibles que la marque aurait difficilement pu atteindre sinon. Gilles Blanc sur ce point donne l'exemple de Louis Vuitton, au modèle de distribution exclusive qui sur le conseil du groupe s'est ouvert à ce canal de

²²⁸ Une accélération des évolutions dans la grande distribution mais pas encore de révolution, Interview de Pierre Volle, Laposte.fr/lehub, juin 2009

²²⁹ 2016 *The future value chain*, Capgemini en collaboration avec Intel et GCI (Global Commerce Initiative), 2006

vente. La marque en est aujourd'hui tout à fait satisfaite puisque cela leur a permis de toucher de nouvelles cibles situées dans les zones de chalandises non couvertes par ses points de vente. Il explique en revanche qu'il faut être prudent quant aux effets de cannibalisation que peuvent engendrer les différents canaux de distribution et du fait qu'ils peuvent en outre entraîner des rapports de force non désirable avec les distributeurs.

D'autre part, à l'heure où les nouvelles technologies permettent de réaliser à moindre risque des expériences de consommations nouvelles et innovantes, les marques devraient davantage penser à recourir au fameux mode BETA sur Internet. Des « tests » qu'il serait autrement plus coûteux de mener sur les points de vente. D'autre part, ce média constitue de plus en plus l'un des passages obligés des consommateurs pour s'informer ou acheter directement, il est absolument vital que le site de la marque, ses produits et autres éléments composant son identité, puissent être visibles lors des requêtes que tous nous tapons sur Google. Le référencement de la marque sur les moteurs de recherche est un outil que les entreprises se doivent absolument de maîtriser. Si ce n'est par des campagnes via Googleadwords, il existe de multiples techniques de référencement naturel extrêmement efficace et rentable. L'optimisation des moteurs de recherche (autrement appelé SEO pour Search Engine Optimization) s'affiche même comme étant la solution la plus performante pour générer des conversions online. Selon E-marketer, 48% des professionnels placent ce moyen comme le levier le plus efficace en termes de transformation. Il se place même devant l'e-mail / newsletter et les liens payants ! Autre surprise, le SEO se positionne comme étant le 2^{ème} outil le plus efficace (après le site et le sponsoring) en termes d'influence sur la perception des marques par les consommateurs (cf. annexe 18). Il apparaît en outre qu'aux Etats-Unis, les priorités marketing d'ici fin 2009 seront d'engager plus de marketing viral, d'optimiser le SEO, ainsi que les techniques de ciblage comportemental. L'emailing/newsletter et les annonces textes sont en revanche relayées en fin de liste (cf. annexe 18)²³⁰. Des intentions qui prouvent bien que d'autres outils sont à exploiter.

Même si le Web nous l'avons vu prend et doit prendre une place essentielle au sein des stratégies de marques en réponse aux nouveaux comportements d'achat, il semble que, plus que jamais, les magasins constituent pour les consommateurs le moyen de voir, de toucher et de s'imprégner de l'univers offert par la marque du produit qu'ils vont s'approprier. Les Grands Magasins comme Le Bon Marché ou Apple avec Apple Stores, Sony avec Sony Store ont bien compris que pour lutter contre l'e-commerce il fallait faire du shopping « *a pleaseant shopping experience* » comme le préconisait à l'époque Sam Walton, fondateur de Wal-Mart. Béatrice Filio, directrice du cabinet-conseil Actes d'achat, spécialiste en point de vente, démontre très efficacement que la tendance est au « cocooning »²³¹. Et effectivement, un autre concept de magasin commence à voir progressivement le jour, celui des boutiques de marque. Offrir une expérience unique, centrée sur l'univers de la marque permet de personnaliser son identité tout en répondant aux besoins grandissants des consommateurs tels que vivre des émotions, donner du sens et être surpris. Heineken est sur ce point tout à fait innovant. Déjà dans les années 2000, le brasseur avait développé un concept de bar clés en main, les Murphy's House²³². Le principe ? S'appuyer sur l'art de vivre irlandais et construire son propre réseau de bars. En 2005 la marque lance son premier Tapas Bar sous le nom Casa Del Campo à Paris qui associe l'ambiance espagnole avec l'univers de la bière. D'autres partenariats sont mis en place tel que le Garden Ice Café. Selon la marque, cette stratégie « *permet de valoriser la bière en offrant des points de vente correspondant aux attentes du*

²³⁰ Online marketing effectiveness, Emarketer.com, 12 juin 2009

²³¹ Les points de vente misent sur de nouvelles expériences, Stratégie.fr, mars 2009

²³² Heineken investit le créneau des pubs irlandais, Marketing Magazine, octobre 1999

consommateur »²³³. Forts de leurs succès, ces concepts ont d'ailleurs été commercialisés en franchise dès 2008. La marque a également ouvert la même année son premier concept store « Culture Bière » sur les Champs Elysées à Paris. Puis en 2009 Heineken ouvre « The Heineken Experience », situé à Amsterdam, la marque mise alors sur la nostalgie et la technologie en faisant découvrir aux consommateurs les secrets de fabrication de la bière. Tous ces efforts que la marque a déployé ces dernières années ont porté leurs fruits puisqu'en 2009 Heineken vole la place de leader à Kronenbourg²³⁴. Ce créneau des concepts stores a le vent en poupe puisque les exemples se multiplient : Danone a récemment ouvert la Maison du Yaourt à Barcelone et ici l'objectif est le même : miser sur les traditions, l'authenticité du produit pour instaurer avec le consommateur une relation tout à fait exclusive. Kickers vient lui aussi d'ouvrir son premier concept store dont les mots d'ordre sont transgénérationnalité, authenticité et espièglerie.

16. Relation Client

E) Etablir un nouveau contrat

Dans un contexte de défiance que la crise amplifie, mais aussi dans la mesure où les consommateurs vivent de vraies ruptures dans leurs rapports aux prix de même qu'à la valeur qu'ils leur associent, il est primordial que l'entreprise repositionne son offre dans l'esprit de ses clients et prospects. En effet, l'apparition des gratuits, des Mdd, et la possibilité de trouver toujours moins chers sur les moteurs de recherche ont contribué à déstabiliser le client dans sa notion du juste prix. Pourquoi payer plus cher une marque, finalement ? Quel bénéfice j'en tire ? Ce type de questionnement attend des réponses de la part des entreprises. Evidemment tout ce que nous avons préconisé précédemment fait partie des pistes de réflexion que nous pensons indispensables en matière de gestion de l'image et d'approche client seulement nous pensons d'autre part que cela ne sera pas suffisant aujourd'hui pour espérer la fidélité des consommateurs. En effet, ce que ces derniers recherchent derrière cette image, c'est la satisfaction, le retour sur investissement et bien évidemment, comme toute personnalité qui s'exprime, la reconnaissance. Aujourd'hui donc le discours qu'entretient la marque avec le consommateur doit être non seulement empreint d'authenticité, de valeurs, de promesses, etc. mais surtout, le consommateur qui lui-même se voit constamment soumis à la preuve, demandera à son tour des preuves qui le rassureront. L'exemple des services est tout à fait criant puisque leur intangibilité contribue à augmenter le risque évoqué par le client ou futur client. Pour palier à ce type de risque, la marque doit envisager le client dans une approche de continuité que le client doit ressentir avant, pendant et après l'achat. La dernière campagne de la banque LCL semble avoir intégré cette nécessité puisqu'elle a mis en place un nouveau mode de relation client basé sur « Le Contrat de Reconnaissance » et le discours suivant : « LCL s'engage, LCL assume ». Cette posture semble en phase avec la société moderne et ce qu'attendent les consommateurs : une prise en compte globale de la relation client et la reconnaissance. A l'instar de la vieille mais non moins efficace stratégie marketing du Satisfait ou Remboursé, il apparaît en effet primordial que l'entreprise rétablisse aujourd'hui ce qu'Isabelle Milgrom appelle « un nouveau contrat avec les consommateurs ». Faire cette démarche c'est démontrer aux consommateurs que la marque a pris acte de ses changements, de ses besoins et problèmes à résoudre. Cela passe par la définition claire et transparente de bénéfices directs (type assurances avec prime pour achat d'un véhicule écologique) qui ont

²³³ Heineken arrose les tapas, Stratégies, février 2005

²³⁴ Heineken France a une blonde d'avance, Challenges.fr, avril 2009

une valeur pour le client. La possibilité de faire « d'une pierre deux coups » grâce à des avantages qui permettent au consommateur de s'accomplir même autrement qu'à travers la marque (mais dans son esprit la marque aura contribué à satisfaire un besoin, un plaisir). Il faut rendre plus tangible la notion de service de manière à rehausser la valeur que le consommateur se fait d'une marque.

F) Fidéliser

Aujourd'hui, 2/3 des entreprises françaises se disent « orientées client ». Proximité, transparence et authenticité doivent faire partie intégrante de la relation client. Laisser place à la critique, comme le dit Bernard Cathelat et le confirme Jean-Marc Lehu. Cela dit, il est important de dissocier la critique « légitime » et la critique dite « gratuite ». Prenons l'exemple des paquets économiques lancés récemment, les consommateurs se sont aperçus que le coût unitaire de chaque produit revenait moins cher que le prix du lot. Dans ce cas, il faut reconnaître ses torts et s'excuser auprès du consommateur. Nous ne sommes plus dans une relation entreprise/humain, mais bien dans une relation humain/humain. Il semblerait que ce phénomène soit propre aux pays latins, certainement plus fiers. En effet, en analysant la culture des entreprises asiatiques, notamment au Japon, nous nous apercevons que lorsqu'il y a conflit, ces dernières s'excusent immédiatement, alors qu'en occident, nous allons d'abord essayer de nous justifier, dire que l'autre a tort, etc. Les entreprises ont encore beaucoup d'efforts à faire pour aller dans ce sens, mais ce n'est qu'en agissant de la sorte qu'elles donneront satisfaction aux consommateurs, ce qui pourra à terme entraîner la fidélisation. De nombreuses solutions existent. Notamment l'action en synergie des différents services, une meilleure utilisation des canaux de la relation client, des outils pour piloter la relation client (tableaux de bord, CRM...), la communication vers les salariés et vers les clients, la formation des managers et des collaborateurs à la relation client²³⁵. L'ensemble des collaborateurs de l'entreprise doivent être impliqués et mis à contribution dans les actes de promotions ou de fidélisation mis en place. Aujourd'hui, beaucoup s'attachent à dire que les systèmes de fidélisation actuels sont obsolètes, comme Bernard Cathelat, tandis que d'autres, comme Jean-Marc Lehu, vont jusqu'à dire que l'entreprise ne peut pas fidéliser dans le sens où ce serait au consommateur d'offrir sa fidélité. La proximité avec le client, notamment pour la vente via Internet, passe par les communautés virtuelles. Il est donc intéressant de créer des postes pour la gestion de ces dernières (ex : Community Manager). Par exemple, Orange, SFR, en fait, la plupart des entreprises offrant des prestations grands publics ou des services, ont intérêt à mettre en place ce type de démarche. Il faut laisser la place aux internautes, leur donner les moyens de s'exprimer. Il faut dès lors gérer les communautés et valoriser l'information. Dans la vie « réelle », l'utilisation du CRM est de plus en plus répandue, c'est en 2009 la troisième priorité des commerciaux (29% des Directeurs Commerciaux déclarent comme prioritaire la mise en place de cet outil²³⁶). Il est nécessaire de mettre en place diverses stratégies et programmes de fidélisation selon le but souhaité comme déclencher un second achat, augmenter la fréquence d'achat, diversifier les achats, réveiller des clients inactifs... De plus en plus les deux parties (marques et clients) ne sont plus satisfaites des systèmes de fidélisation actuels. Pour les marques, cela leur coûte trop cher, elles n'arrivent plus à fidéliser certains clients et orientent leurs actions vers des clients déjà fidèles, la rentabilité n'est alors pas toujours au rendez vous. Tandis que les clients, eux, jugent que les récompenses sont trop lointaines, qu'elles manquent de personnalisation, qu'elles sont trop modestes et que le

²³⁵ Enquête Cegos sur le Management de la Relation client réalisée par Yves Duranton en juin 2008 auprès des de 279 dirigeants et managers d'entreprises, représentatives du tissu économique français

²³⁶ Enquête Cegos effectuée auprès de 243 directeurs commerciaux en 2009

nombre de cartes de fidélité trop important devient pesant. Henri Kaufman²³⁷ nous met en garde sur le fait qu'aujourd'hui beaucoup d'idées reçues s'avèrent fausses, comme l'investissement des entreprises pour garder le client plutôt que de le conquérir, la transformation des zappeurs en fidèles (quasi impossible), le fait qu'une relation longue est forcément fidélisante, les achats répétés synonymes de fidélité... Aujourd'hui la fidélité du client ne s'achète pas, elle se mérite. L'une des solutions se trouve dans la qualité de la relation entre la marque et ses clients. Selon Henri Kaufman, la fidélité résulte de deux forces antagonistes, d'une part la force de rétention exercée par la marque qui englobe la qualité des produits, la réactivité, la distance (géographique ou émotionnelle), le temps écoulé depuis la mise en relation... et d'autre part la force d'arrachement exercée par les concurrents, c'est-à-dire les prix, la séduction et la surprise. Dès que la force de rétention diminue, au profit de la force d'arrachement, les risques de rupture augmentent. La force de rétention est le plus souvent dégradée par les multiples incidents pouvant avoir lieu dans la relation marque/clients. Face à ces incidents de parcours, les clients ont une certaine capacité d'oubli et de pardon, c'est ce que H. Kaufman appelle le « capital de tolérance ». Ce capital est octroyé par le client à la marque dès leur mise en relation, il décroît avec le temps, plus la relation passe, plus les vieux clients attendent des privilèges. La rupture apparaît lorsque le désagrément dépasse le capital de tolérance du client. Comment repérer et prévenir la rupture ? En représentant ce seuil de capital de tolérance résiduel du client, et en effectuant un suivi constant. Car en effet comme le souligne Gilles Blanc²³⁸ l'e-réputation peut entraîner des dégâts comme elle peut être très bénéfique, « *ne surtout pas faire de bad buzz* ». Certaines marques vont jusqu'à utiliser de fausses identités en allant poster elle-même des avis dans les forums ou blogs sur leurs propres offres. Gilles Blanc conseille également une veille très attentive et une intervention rapide lorsqu'un client est mécontent. Favoriser la proximité en étant plus proche du client transformera sûrement son mécontentement en avis positif ; Alors celui-ci mettra en évidence le fait d'avoir été écouté et dédommagé via un geste commercial. Bernard Cathelat préconise autrement « *d'inscrire une fidélité à long terme par une fidélisation « dogmatique »*²³⁹, *la marque doit redevenir une secte, une religion, une tribu, un clan* ». Apple fait figure de modèle sur ce point. Bernard Cathelat explique qu'« *il faut faire des clients des fidèles religieux, des apôtres, des missionnaires, des prosélytes* ». Et en effet, dans l'esprit de beaucoup de fidèles sur le marché de l'informatique, Apple est le 'gentil', Microsoft le 'méchant'. Chaque marque à la possibilité de le faire, il faut pour cela des valeurs, une histoire, des héros, une tradition, une légende (réelle ou fabriquée), en quelque sorte, une « bible ». Le consommateur doit éprouver de la fierté d'être porteur d'une philosophie, d'une morale, d'une culture, d'une civilisation, cela générera une fidélisation à très long terme. Par exemple, lorsqu'on possède un ordinateur Mac on passe très rarement, voire jamais, à un PC. Autre piste, celle du dialogue contradictoire, plus pour la fidélité à court terme. Les entreprises vont être de moins en moins crédibles si elles s'efforcent d'imposer des messages, une vision. En revanche, nous nous apercevons que la crédibilité augmente à nouveau lorsqu'on autorise la contradiction, l'interactivité et notamment l'interactivité contradictoire. Il faut encourager les entreprises à mettre en place des forums, laissant place à la critique, ainsi lorsqu'on dira du bien d'elles, elles deviendront véritablement crédibles. C'est à ce moment là que l'on fidélise des gens, non pas à une croyance statique, mais à une relation dynamique, à l'image d'une relation amoureuse qui connaît des hauts et des bas. Finalement les personnes ayant le droit de nous critiquer, d'avoir un avis nuancé sur l'entreprise, sur la marque, seront elles-mêmes beaucoup plus crédibles, elles se sentiront dans un rôle de leader d'opinion. Si une entreprise accepte d'avoir fait des

²³⁷ Consultant et Expert en Marketing

²³⁸ Benchmark Group

²³⁹ Entretien entre Mickael Guillois et Bernard Cathelat, sociologue, le 31/03/2008

erreurs, et qu'elle s'en excuse rapidement, comme un être humain le ferait, elle aura au départ quelques ennuis, mais au final elle sera beaucoup plus honorable et bien moins critiquée que si elle essaye en vain de cacher des faits. Le risque aujourd'hui pour une entreprise qui va apparaître opaque et réticente au dialogue, est qu'elle sera sujette à des rumeurs, qui peu à peu terniront son image. Pour finir, Jean-Marc Lehu nous éclaire sur le fait qu'aujourd'hui plus qu'avant « *il faut renouveler sa cible, et non pas conserver uniquement ses clients qui au final vieilliront* ». Plus que de fidéliser, il faut mettre en place les moyens pour que notre cible ne vieillisse pas. Par exemple, le magazine ELLE possède une clientèle fidèle qui se renouvelle en permanence. Le magazine fait preuve d'une réelle capacité à se réinventer. Eugène Schueller²⁴⁰ dit : « *c'est quand tout va bien qu'il faut innover, après c'est trop tard* ». Le but du jeu n'est pas de savoir comment rajeunir une marque, mais de faire en sorte qu'elle ne vieillisse pas.

²⁴⁰ Fondateur du groupe L'Oréal

Conclusion

Il est délicat de conclure sur ce thème si complexe qu'est la consommation d'aujourd'hui et celle de demain. Tant de pistes de réflexions s'ouvrent à nous... En effet, nous tenions à vous faire part de notre frustration quant à la limitation en termes de volume sur un sujet si vaste et complexe, c'est pourquoi nous avons choisi de ne pas développer tous les thèmes sous-jacents à la consommation. Nous avons cependant pris le soin d'être le plus exhaustif possible.

Il est indéniable que de nombreuses évolutions ont marqué ce début de siècle. Les entreprises doivent bien entendu dans un premier temps les intégrer, mais surtout élaborer des stratégies pour pouvoir tirer leur épingle du jeu.

La conjoncture économique a accéléré de nombreux phénomènes déjà présents, entraînant de multiples turbulences dans la plupart des secteurs d'activité. La fin de l'hyperconsommation, l'évolution du modèle familial, l'explosion d'Internet sont autant d'éléments qui ont changé les « règles du jeu ». Ajouté à ces phénomènes, le consommateur n'est plus le même, n'existe plus au travers de la consommation pour les mêmes raisons qu'il y a cinquante ans. Différents profils se dessinent, la difficulté n'étant pas de les repérer, mais de comprendre comment les cibler, car ces derniers sont en constante évolution. Aujourd'hui, il n'y a plus de cibles « types ». Le marketing traditionnel n'est pas obsolète, il doit cependant être utilisé judicieusement en complément des outils innovants. Il doit prendre en compte toutes les nouvelles tendances émergentes et celles à venir, notamment le web 2.0, le phénomène de communauté, l'évolution des traditions... Internet est l'outil où la majeure partie des changements de ce siècle s'effectueront, c'est aussi celui qui ouvrira le plus d'opportunités aux acteurs du marché qui sauront en tirer profit. Il est important à l'heure de la mondialisation de s'imprégner de toutes les cultures et de toutes les bonnes pratiques, notamment au sein des pays émergents. Au niveau organisationnel, il est essentiel de favoriser la transversalité entre les services pour une meilleure gestion du client, qui nous le rappelons, doit être au centre de la stratégie globale de l'entreprise. Il convient autrement aujourd'hui plus que jamais de favoriser l'éthique et le développement durable par des actions concrètes et pérennes. L'image d'entreprise citoyenne, autant en interne qu'en externe, doit réellement être prise au sérieux.

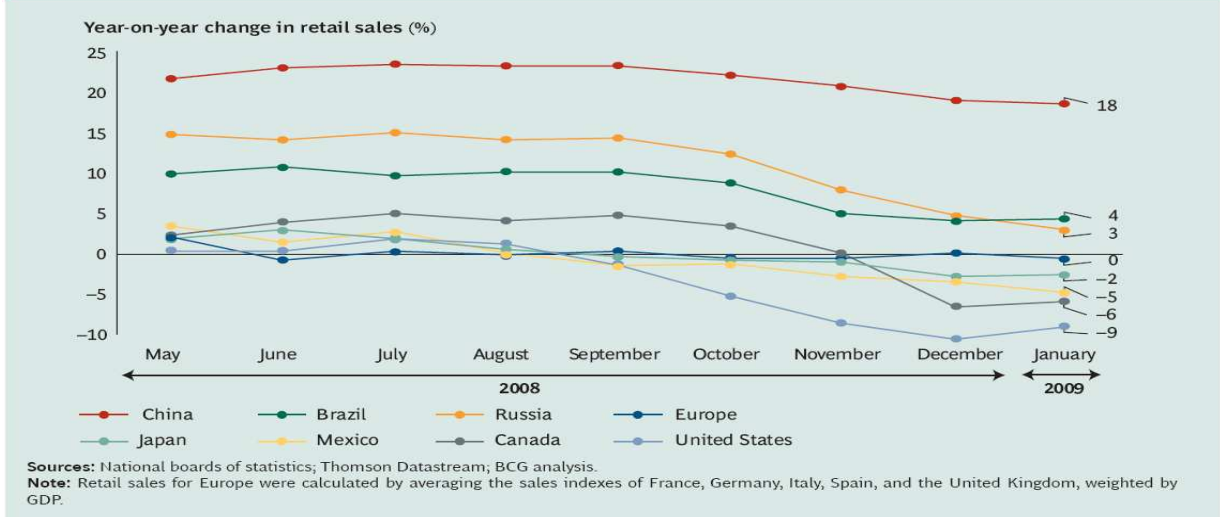
Afin de consolider l'ensemble des préconisations développées précédemment, nous vous invitons à prendre connaissance du tableau synthétisant les enseignements clés et les bonnes pratiques que nous jugeons pertinentes (cf. annexe pages 77 et 78).

A présent, les pistes de réflexion que nous nous posons et que nous pourrions vous suggérer sont multiples. Les entreprises vont-elles aujourd'hui avoir la capacité de renouveler leur modèle économique ? Les entreprises vont-elles s'ouvrir à la participation du consommateur en termes d'innovation ? Pourrons-nous conjuguer gains immédiats et innovation ? Enfin, dans un contexte où les entreprises connaissent leur pire moment en termes d'image, notamment à cause de la crise, vont-elles accepter de jouer la transparence ?

ANNEXES

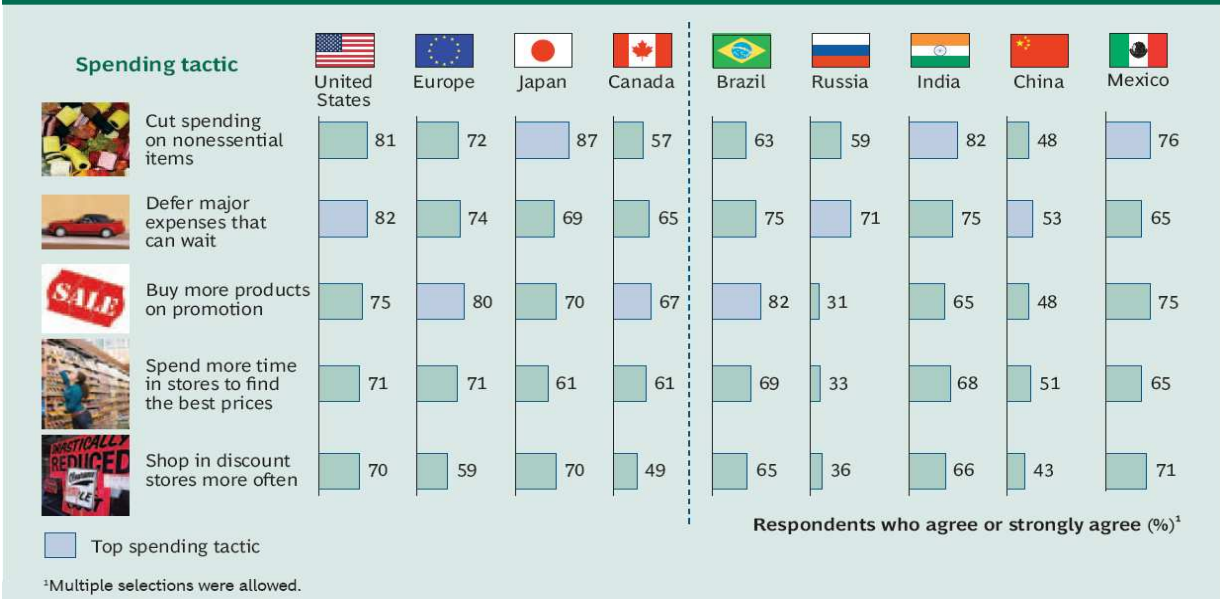
ANNEXE 1 : Rapport du Boston Consulting Group, Winning Consumers Trough Downturn

Exhibit 3. The Economic Crisis Has Weakened Retail Sales in Many Markets

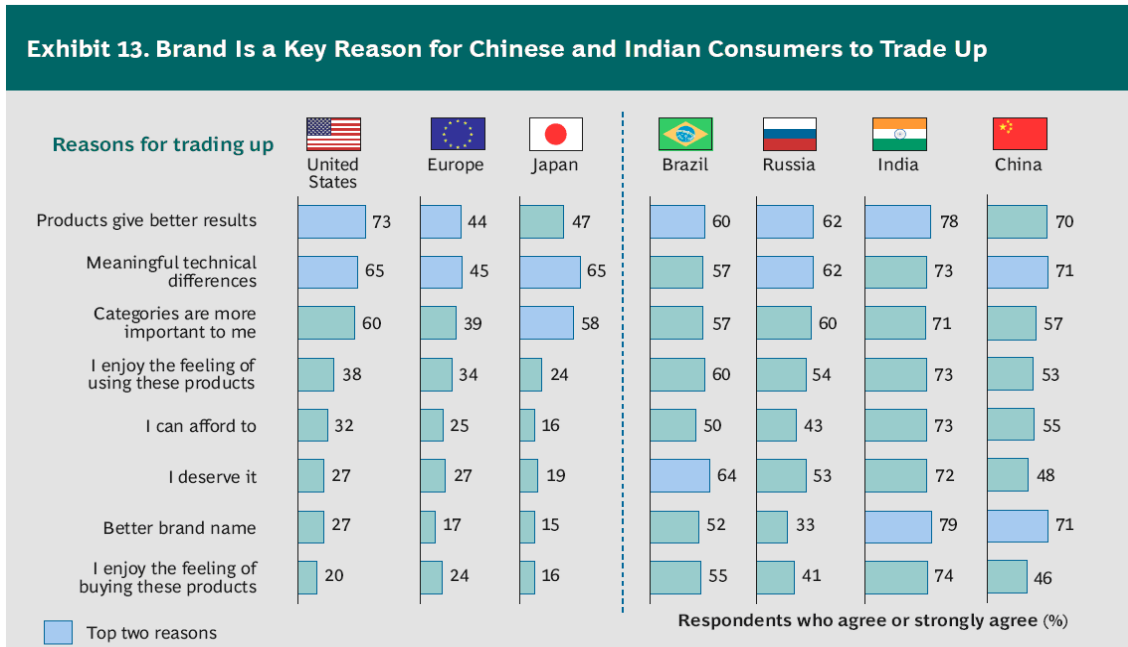


ANNEXE 2 : BCG Consumer Sentiment Survey, 2008-2009 ; BCG Consumer Sentiment Barometer, Mars 2009

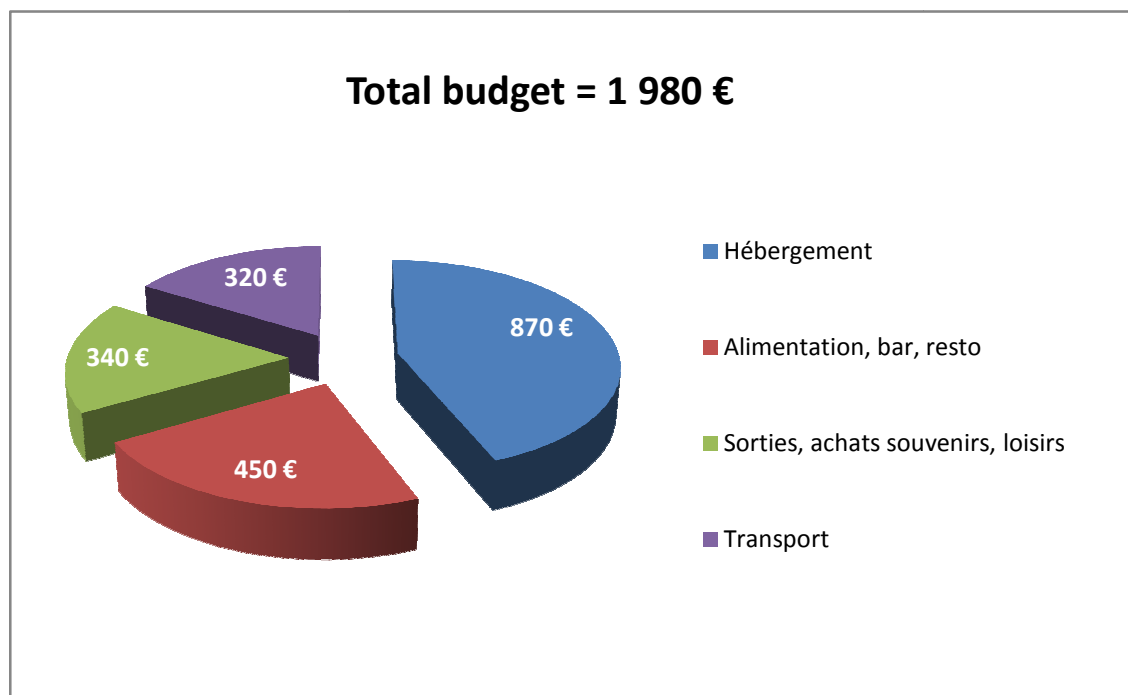
Exhibit 5. Homework, Focus, Patience, and Legwork Are Key to Spending Less



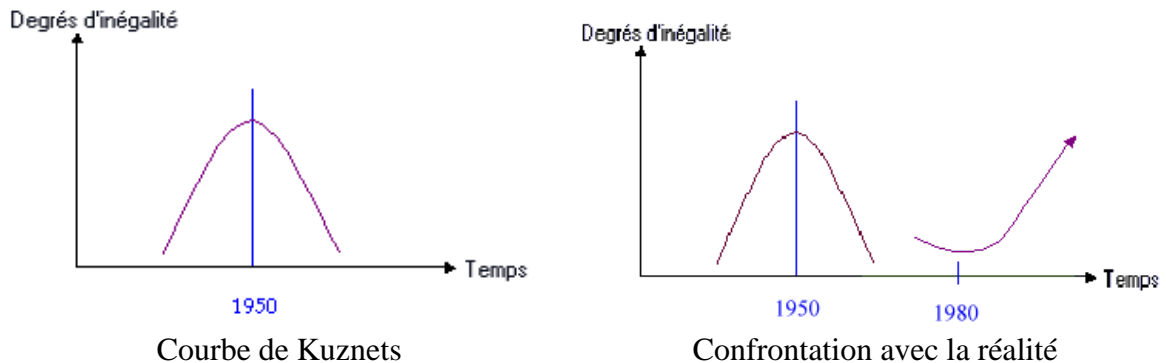
ANNEXE 3 : Boston Consulting Group, Consumer Sentiment Survey, 2008-2009



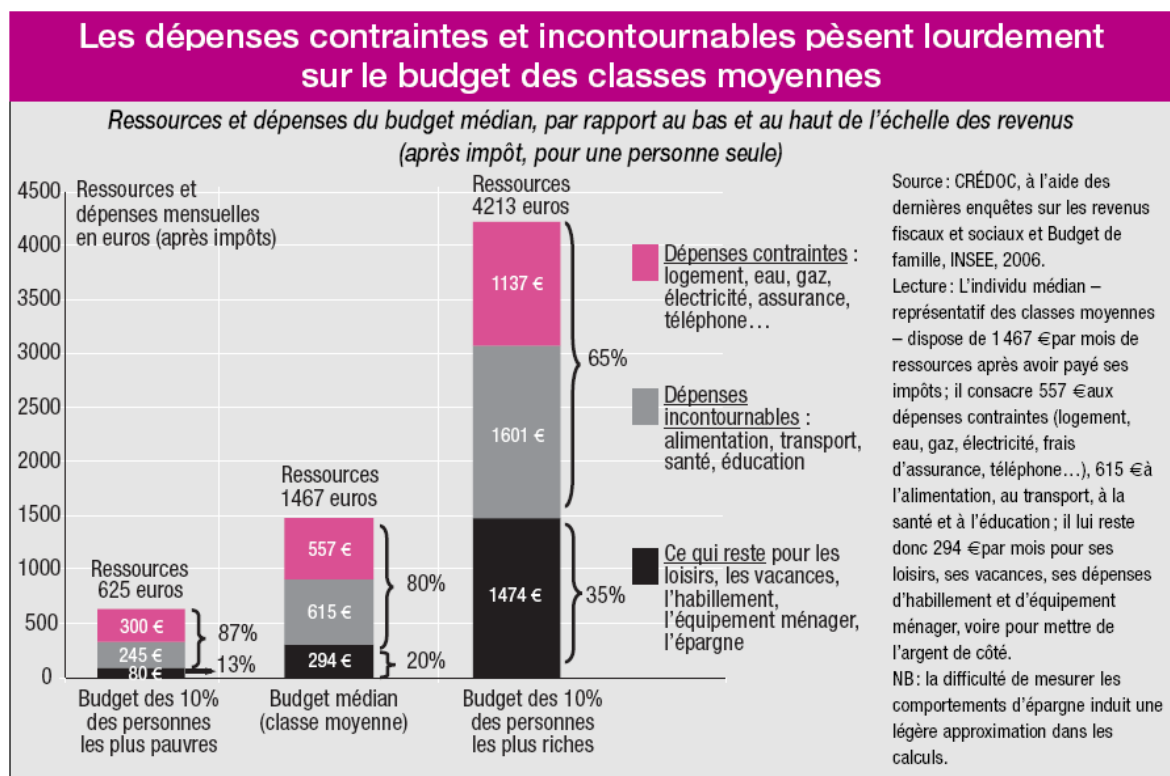
ANNEXE 4 : Budget moyen pour une famille de 4 personnes qui part une semaine en France, Protourisme 2009



ANNEXE 5 : Courbe de Kuznets confrontée à la réalité

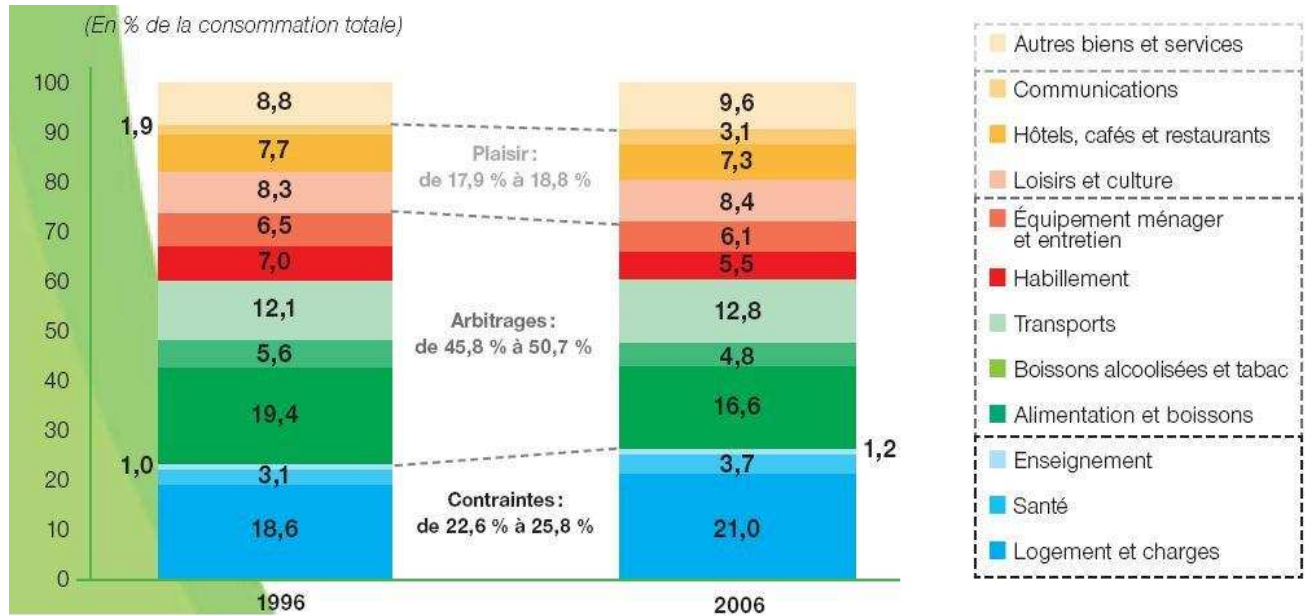


ANNEXE 6 : Les classes moyennes sous pression, Consommation et Modes de vie, Régis Bigot, Credoc, mars 2009



ANNEXE 7 : Eurostat, Roostat BIPE 2007

Evolution sur dix ans de la structure de la consommation des ménages européens :



Le classement des douze différents postes de consommation est effectué à partir du coefficient budgétaire, c'est-à-dire par le pourcentage de chacun des postes dans la consommation totale des ménages.

ANNEXE 8 : Le bouche à oreille représenté visuellement

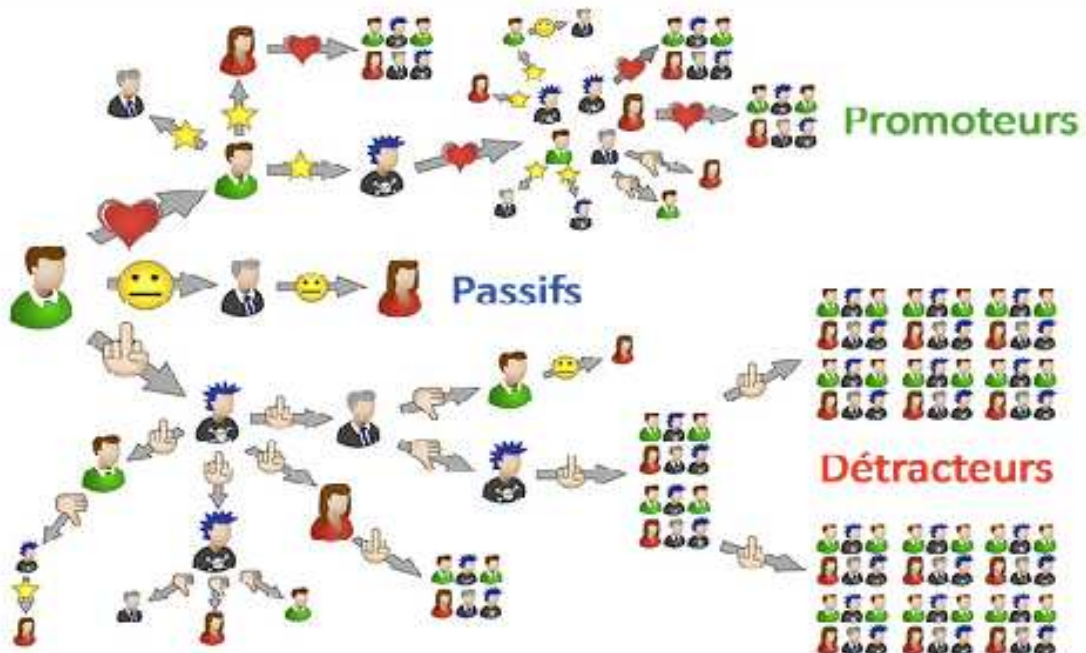
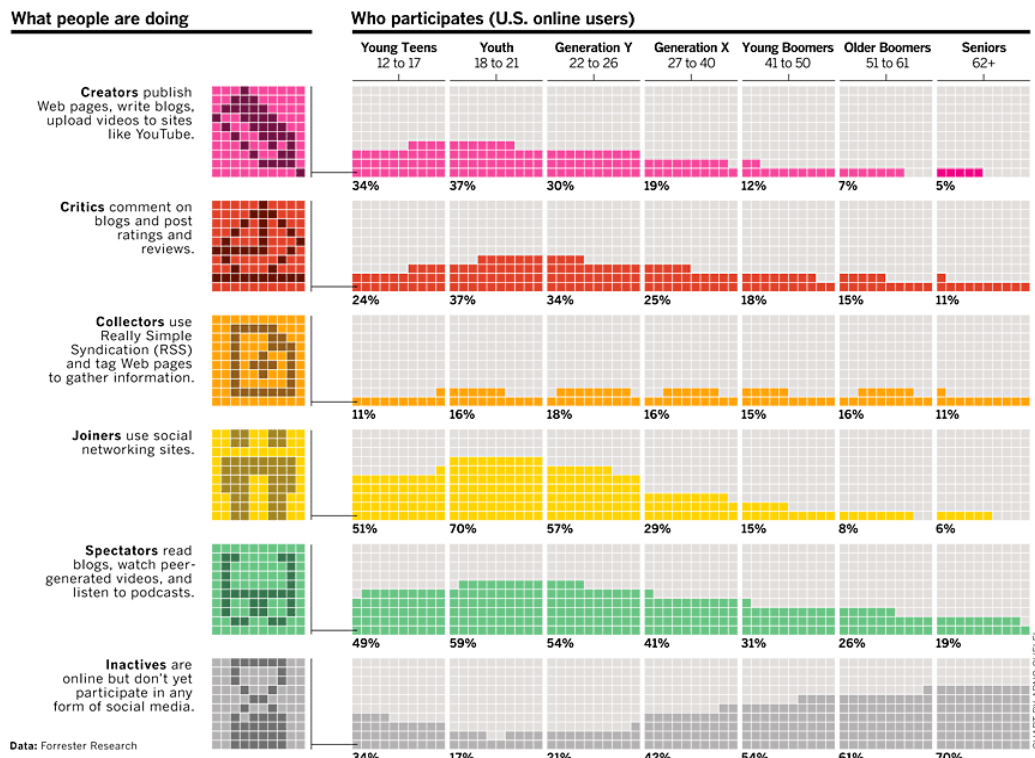
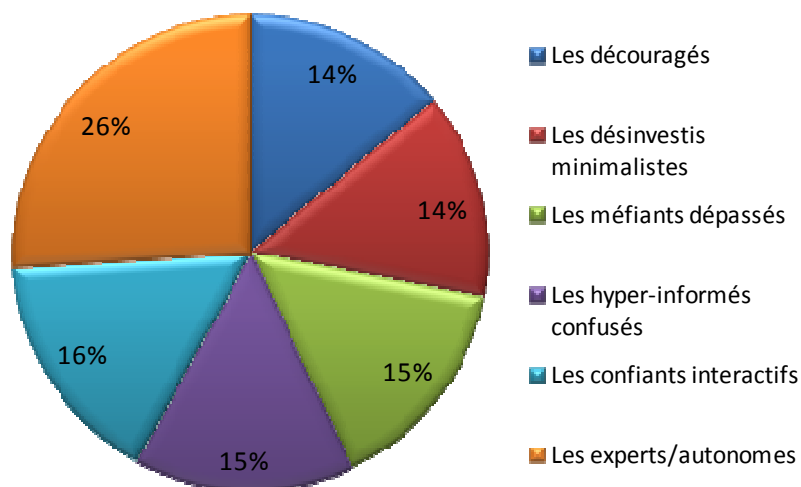


Illustration by Mario Vellandi - Melodies in Marketing

ANNEXE 9 : Typologie des bloggeurs, Forrester Research



ANNEXE 10 : Typologie des consommateurs face à l'information, Baromètre annuel de La Poste/CSA 2009



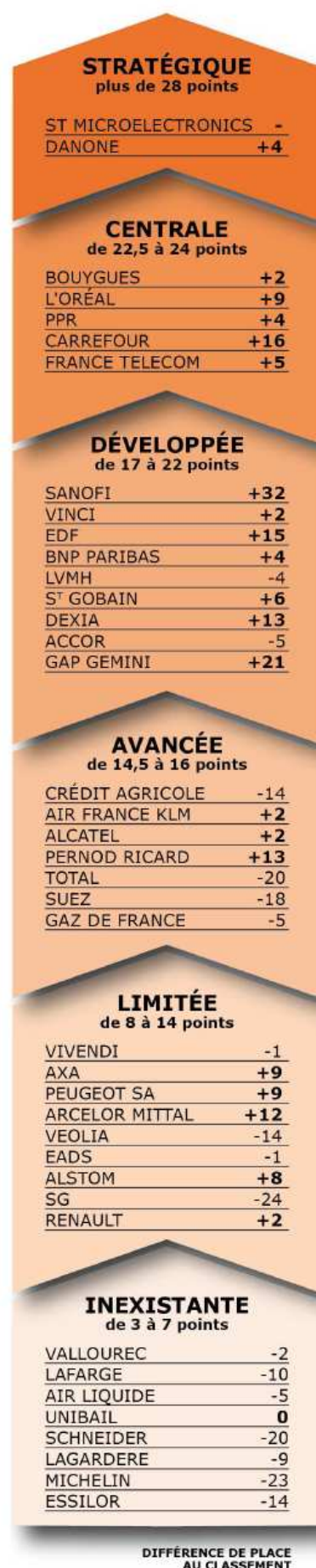
ANNEXE 11: Optimism /pessimism barometer, rapport Grant Thornton, 2009



Source: Grant Thornton IBR 2009

ANNEXE 12 : Classement des reporting du CAC 40 selon la place accordée à la mobilisation des salariés, Etude Novethic 2009

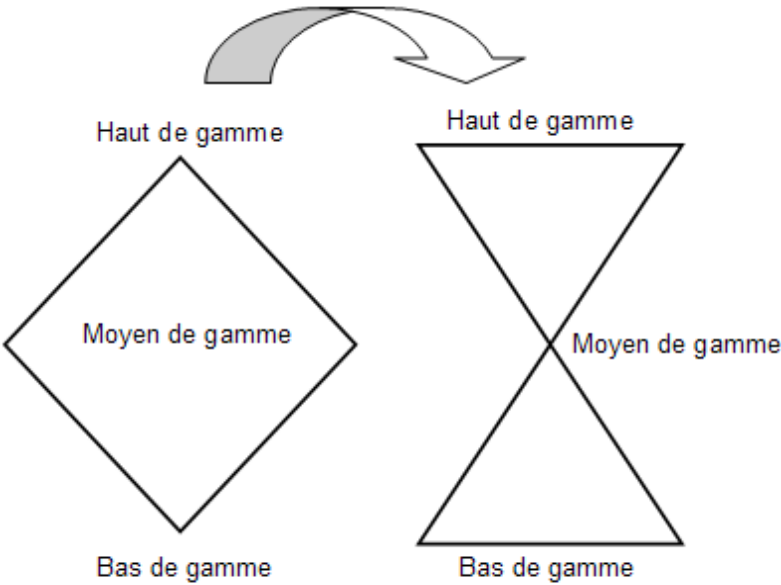
(Comparaison par rapport au classement 2007)



ANNEXE 13: Citizenship, Future foundation in Citizen Brands, Michael Willmott



ANNEXE 14: Concept du losange / sablier



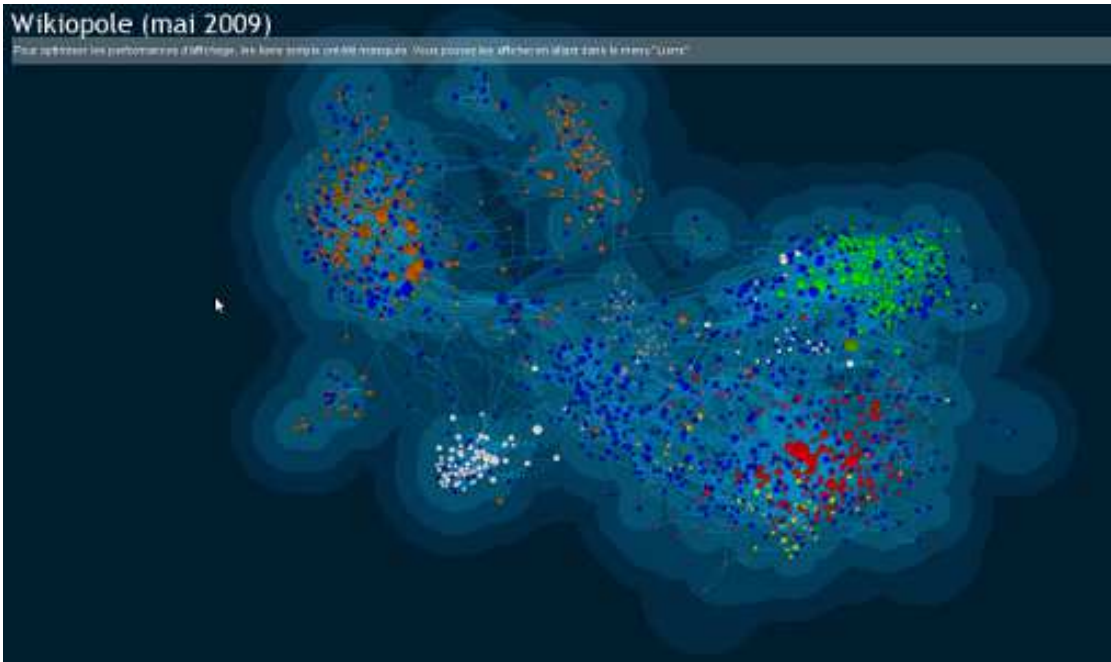
ANNEXE 15 : La stratégie la plus efficace selon les dirigeants d'entreprise, rapport Grant Thornton, 2009

Figure 3: Most successful initiative put in place to increase business profitability - globally



Source: Grant Thornton IBR 2009

ANNEXE 16 : Cartographie, Wikiolabs / Linkfluence



ANNEXE 17 : Value Chain 2016 – CAPGEMINI

The Value Chain in 2016

Company Cultural and Behavioural Changes

- ▣ Shared services
- ▣ Shared information/collaboration

Integrated Logistics/ Home Fulfilment

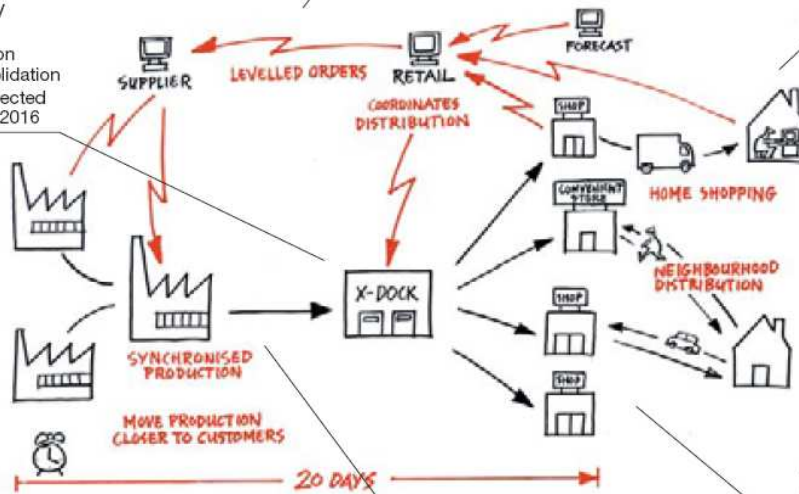
- ▣ More collaboration on transport and consolidation
- ▣ Home fulfilment expected to reach 20-25% in 2016

Information Sharing

- ▣ Open platforms for distributed data-sharing models

Shopper Dialogue

- ▣ A new interface with the consumer



Synchronised Production

- ▣ Working from one demand signal
- ▣ Integrated upstream suppliers

Sustainability

- ▣ Economic development
- ▣ Environmental protection

ANNEXE 18 : Les meilleurs tactiques de conversion et d'influence sur la perception de marque, Emarketer.com, 2009

Most Effective Online Marketing Tactic for Generating Conversions According to US* Senior-Level Marketing Executives, by Budget Size, February-March 2009 (% of respondents)

	\$1 million+ (n=49)	All respondents (n=112)
SEO	53%	48%
E-mail and e-newsletter	39%	46%
Pay-per-click/search	43%	32%
Behavioral targeting	27%	21%
Site or page sponsorship	14%	20%
Viral marketing	12%	15%
Ad networks	10%	12%
Pay-per-impression ads on digital publications	14%	10%
Video ads	10%	6%
Other	2%	3%

*Note: *respondents were primarily based in the US
Source: Forbes, "2009 Ad Effectiveness Survey," June 1, 2009*

104357

www.eMarketer.com

Most Effective Online Marketing Tactic for Affecting Brand Perceptions According to US* Senior-Level Marketing Executives, by Budget Size, February-March 2009 (% of respondents)

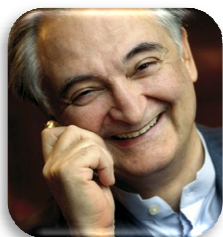
	\$1 million+ (n=49)	All respondents (n=112)
Site or page sponsorship	37%	43%
SEO	29%	32%
E-mail and e-newsletter	18%	30%
Pay-per-impression ads on digital publications	29%	25%
Viral marketing	27%	25%
Behavioral targeting	22%	21%
Video ads	24%	18%
Ad networks	16%	14%
Pay-per-click/search	14%	14%
Other	4%	2%

*Note: *respondents were primarily based in the US
Source: Forbes, "2009 Ad Effectiveness Survey," June 1, 2009*

104358

www.eMarketer.com

Liste des interviews :



- **Jacques ATTALI**
Economiste, ex conseiller de F. Mitterrand
Interview téléphonique

- **Jean-Marc LEHU**
Consultant et expert en communication/publicité
Interview en face à face



- **Gilles BLANC**
Chef de projet Etudes au sein du Benchmark Group
Interview téléphonique

- **Isabelle MILGROM**
Directrice du département études qualitatives
IPSOS
Interview en face à face



- **Serge GUERIN:**
Sociologue et expert dans la seniorisation de la
société
Interview en face à face

- **Yves DURANTON**
Expert Etudes au sein de l'Observatoire Cegos
Interview en face à face



- **Bernard BIEDERMANN**
Spécialiste en marketing de produit et services en
informatique et télécommunications
Interview en face à face

Nous possédons tous les contacts (mail et/ou téléphone) des personnes interviewées, ainsi que les guides d'entretiens renseignés.

Tableau synthétique : Comment faire face à la crise et répondre aux enjeux de demain ?

THEMES	ENSEIGNEMENTS CLES & BONNES PRATIQUES	
CROISSANCE	-Miser sur les opportunités qu'offrent les consommateurs des pays émergents (notamment BRIC)	
SECTEURS	Luxe	-Créer plus de services associés (hyperluxe) -Profiter de l'attrait des marques de luxe au sein des pays émergents
	Alimentation	-Développer des offres low-cost
	Tourisme	-Créer des offres pour les nouveaux modèles familiaux -E-commerce : miser sur les offres à la carte
	Textile	-Miser sur l'e-commerce
	Transport	-Miser sur la sécurité et voitures écologiques
	Loisirs	-Miser sur les parcs à thèmes
L'INFORMATION	-Faciliter l'accès à l'information -Soigner sa vitrine Internet -Favoriser le partage entre internautes	
CIBLER	-Intégrer les nouveaux modèles familiaux -Cibler les prescripteurs -Approcher les sites communautaires ainsi que les bloggeurs influents -Faire une veille constante des typologies mouvantes et émergentes -Eviter de se focaliser sur les typologies « traditionnelles »	
ANTICIPER L'AVENIR	- Se remettre constamment en question. - Percevoir et comprendre l'évolution de la société - Utiliser des études prospectives. -Avoir une vision globale, se fixer des objectifs à long terme	
STRATEGIE ORGANISATIONNELLE	-Rapprocher davantage les directions Marketing et Commercial -Impliquer les salariés dans la vision de l'entreprise -Développer les partenariats inter-entreprises	
INNOVER	-Impliquer davantage sur le consommateur (crowdsourcing) -Chercher des innovations « hors domaine technique »	
IDENTITE	-Favoriser et communiquer sur la culture d'entreprise -Développer les notions de sens, valeur et authenticité -Privilégier un logo liquide, appropriable par le consommateur	
TRANSPARENCE	-Favoriser la transparence des actions micro et macro de l'entreprise -Accepter ses erreurs et s'en excuser auprès des consommateurs	

REPUTATION	<ul style="list-style-type: none"> -Utiliser Internet pour faire le diagnostic de sa notoriété -Optimiser son référencement naturel
PRODUIT	<ul style="list-style-type: none"> -Eviter les innovations à faible valeur ajoutée -Favoriser le sur-mesure en apportant la solution la plus fine à une problématique donnée -Prolonger le cycle de vie du produit : marché de l'occasion
PRIX	<ul style="list-style-type: none"> -Privilégier une stratégie de pricing à long terme -Se positionner sur les segments bas et haut de gammes -Justifier la valeur des produits -Eviter de dépasser le seuil de tolérance du coût de la marque
PROMOTION	<ul style="list-style-type: none"> -Rechercher les insights consommateurs -Faire preuve de réalisme -Mettre en scène le consommateur -Utiliser davantage les vecteurs culturels (films, art et culture, vidéos online...) -S'appuyer davantage sur le potentiel de prescription des clients fidèles -Utiliser des médias innovants -Conjuguer médias traditionnels et innovant -Développer la proximité avec le consommateur -Créer des communautés de « désirants » -Surprendre et créer de l'émotion
PLACE	<ul style="list-style-type: none"> -Privilégier des boutiques d'ambiance -Mettre en place un site qui traduise l'image et l'univers de la marque -Utiliser la vente sur le web comme complément
FIDELISER	<ul style="list-style-type: none"> -Ne pas dépasser le seuil de tolérance des clients -Suivre constamment ses consommateurs -Agir rapidement et avec proximité lors d'un incident -Favoriser la création de contenu sur le web par les internautes clients -Accepter et développer l'interactivité contradictoire (laisser place à la critique)

Bibliographie

- « La crise, et après ? », Jacques Attali, 2008 (209 pages)
- « Une brève histoire de l'avenir », Jacques Attali, 2006 (421 pages)
- « France 2009, le désir dans tous ses états », Experts IPSOS, 2009 (111 pages)
- « La sociologie économique », Philippe Steiner, 2007 (121 pages)
- « La société de consommation », Jean Baudrillard, 1970 (318 pages)
- « La Société des consommateurs », Robert Rochefort, 2001 (275 pages)
- « Sociologie des tendances », Guillaume Erner (127 pages)
- « Petite philosophe du shopping », Frédérique Pernin, 2006 (149 pages)
- « La consommation », Dominique Desjeux, 2006 (127 pages)
- « Le bon consommateur et le mauvais citoyen », Robert Rochefort, 2007 (306 pages)
- « S'acheter une vie », Zygmunt Bauman, 2008 (199 pages)
- « Victimes de la mode », Guillaume Erner, 2006, (142 pages)
- « Marketing Management », Kotler & Dubois, 2008 (789 pages)

Remerciements :

Nous tenons à remercier toutes les personnes nous ayant aidé dans la rédaction de notre mémoire, notamment les personnes ayant accepté de répondre à nos interviews.

Dilène SANTOS & Florent FEDOU

J'aimerais remercier toutes les personnes à la Cegos m'ayant accompagné depuis trois ans dans le développement de mes compétences ainsi que dans ma formation universitaire. Avec une attention particulière à Nathalie Esnault-Piot et Yves Duranton pour m'avoir formé et motivé tout au long de mon parcours professionnel.

Florent FEDOU