L'Art du Marketing

Les Echos
Le Quotidien de l'Economie

avec le concours de PRICEWATERHOUSECOOPERS

Illustration : Florence Gendre

En association avec

GROUPE HEC · INSEAD · Kellogg · London Business School · Wharton The Wharton School University of Pennsylvania

10
Marketing des secteurs (2)

DOSSIER SPÉCIAL CHAQUE VENDREDI PENDANT 12 SEMAINES

En collaboration avec le **FINANCIAL TIMES**

La semaine prochaine :

Marketing et nouvelles technologies

10

Marketing des secteurs (2e partie)

Les nouveaux défis de la grande distribution
Par Anne-Sophie Bayle-Tourtoulou, Groupe HEC
Pages II et III

Les challenges du marketing des secteurs technologiques
Par Laurent Maruani, Groupe HEC
La culture technologique s'accommode souvent mal des missions du marketing. Pourtant, il faut anticiper les risques du marché, analyser la valeur pour le client et gérer les développements dans le temps.
Pages IV et V

Un art nouveau pour l'assurance de demain
Par Michel Badoc, Groupe HEC
Marketings stratégique et organisationnel devront trouver une place de choix au sein des préoccupations prioritaires des sociétés d'assurance. Une utilisation optimale des nouvelles technologies ouvrira la voie à l'avènement d'un néo-marketing.
Page VI

Le luxe, un secteur pas comme les autres
Par Bernard Dubois, Groupe HEC
Diffuser des produits tout en préservant leur rareté, satisfaire sa clientèle sans espérer nécessairement la retenir... Le luxe n'est pas à l'abri des contradictions.
Page VII

Le marketing relationnel dans le secteur du luxe
Par Eric Falque, PricewaterhouseCoopers
Longtemps, les industriels du luxe se sont trouvés face à la nécessité d'instaurer une relation clients individualisée. Le marketing relationnel peut leur apporter une réponse adéquate.
Page VIII

Les spécificités des activités culturelles
Par Yves Evrard, Groupe HEC
Une œuvre-produit unique, des consommateurs motivés par le plaisir esthétique, des cibles et des sources de financement diverses... Le marketing culturel présente des caractéristiques particulières.
Pages IX et X

Le marketing international à l'épreuve de la géopolitique
Par Jean-Marc De Leersnyder, Groupe HEC
Mondialisation oblige, les responsables de marketing doivent aujourd'hui prendre en compte les nouvelles donnes géopolitiques et les intégrer dans la définition de leur stratégie commerciale.
Pages X et XI

Les Echos

Directeur général, directeur des publications : David **GUIRAUD**
Directeur délégué : Eric **NOBLET**
Directeur de la rédaction, rédacteur en chef : Nicolas **BEYTOUT**

L'Art du Marketing

Rédacteur en chef adjoint : Michel **DABAJI**
Coordination et secrétariat de rédaction : Catherine **LIMAGNE**
Sabine **ESTIVALET**

Pour recevoir les cahiers de L'Art du Marketing, reportez-vous à la page IV

Les nouveaux défis de la grande distribution

De pragmatique et opportuniste, le secteur de la distribution est devenu en l'espace de quarante ans stratégique et technique. Soulignant l'importance de la réflexion marketing.

ANNE-SOPHIE BAYLE-TOURTOULOU

Hypermarchés, supermarchés, hard-discounters et grandes surfaces spécialisées ont réussi, en l'espace seulement de quarante ans, à créer en France un secteur à la puissance économique et financière très importante. Employeur de plus de 600.000 personnes, le grand commerce a généré en 1997 un chiffre d'affaires global estimé, selon l'Insee, à plus de 1.300 milliards de francs, soit environ 15 % du produit intérieur brut. Parmi les quinze premières sociétés françaises en termes de chiffres d'affaires, un tiers appartient au secteur de la grande distribution et les titres cotés en Bourse de certaines de ces entreprises ont enregistré, ces dernières années, des hausses parmi les plus fortes. Malgré ces performances, qui ont pu susciter des discours parfois hostiles, les défis pour les années à venir sont encore nombreux et d'envergure ; ils seront en outre à relever dans un univers changeant où les contraintes économiques, législatives et concurrentielles s'intensifient. Des stratégies de concentration, d'internationalisation, de diversification et de différenciation de l'offre se renforcent, accompagnées de l'émergence de nouveaux modes de gestion et d'une prégnance toujours plus grande des techniques et de l'esprit marketing. Avec le développement des technologies de l'information, source d'une efficacité organisationnelle accrue et d'une meilleure connaissance et compréhension des clients, le commerce est à l'aube d'une nouvelle épopée déjà entamée. D'essentiellement pragmatique et opportuniste, il devient éminemment stratégique et technique, rendant les métiers de la distribution toujours plus complexes et sophistiqués, mais aussi passionnants, à l'image de leurs pères fondateurs.

Un secteur puissant

Au 1er janvier 1999, on recensait en France 1.126 hypermarchés et 7.999 supermarchés dont 2.150 hard-discounts. Les premiers emploient 227.500 salariés et totalisent une surface de 6,4 millions de mètres carrés tandis que les seconds regroupent 163.300 salariés et 7,8 millions de mètres carrés (source : LSA). Les grandes surfaces spécialisées ou GSS ne sont pas non plus en reste avec, en 1997, 2.489 points de vente pour le bricolage, 1.033 pour le jardinage ou encore 955 pour l'électroménager (source : « Panorama Points de vente »). Autant de chiffres qui veulent souligner les capacités commerciales exceptionnelles des grandes surfaces, capacités qu'elles ont su utiliser pour conquérir plus de 60 % des dépenses alimentaires des Français (hors restauration) et environ 40 % de leurs dépenses non alimentaires. La puissance de ce secteur peut tout aussi bien se lire au niveau de chacune de ces entités comme cherchent à l'illustrer les moyennes suivantes concernant l'exemple de l'hypermarché. Sur une surface d'environ 6.000 m² gérée par une équipe d'approximativement 200 personnes, l'hypermarché génère ainsi un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 440 millions de francs ; celui-ci s'avère même, pour les très grands hypermarchés comme de nombreux Auchan ou Carrefour, supérieur au milliard de francs. Il convient cependant de rappeler que l'hypermarché, qui offre entre 40.000 et 80.000 références (dont 8.000 à 12.000 produits de grande consommation (1)), accueille près de 5.000 personnes par jour, voire 20.000 le samedi, vendant ainsi quotidiennement près de 2 tonnes de lessive, 3.000 paquets de biscuits ou encore 2.000 litres de bière (source : Chain et Gian, 1998). Ces performances commerciales, qui témoignent de l'attractivité de la grande surface, n'ont pas été sans créer une certaine animosité chez les commerçants traditionnels, animosité qui trouve écho dans des restrictions législatives de plus en plus contraignantes pour les distributeurs. Outre ces contraintes, les distributeurs doivent faire face aujourd'hui à un contexte économique et concurrentiel toujours plus difficile. La croissance, initialement gagnée lors des Trente Glorieuses et acquise essentiellement grâce à l'expansion territoriale de ce secteur, rencontre, ces dernières années, des freins nouveaux marquant l'achèvement d'une première période somme toute favorable à un développement rapide du grand commerce.

Tableau 1 – Implantation à l'étranger de quelques enseignes françaises

Enseignes	Nombre de magasins à l'étranger
Carrefour	230 magasins (1998)
Auchan	81 magasins (1997)
Leclerc	11 magasins (1998)
Cora-Match	68 magasins (1998)
Leroy Merlin	24 magasins (1997)
FNAC	13 magasins (1998)
La Halle aux Chaussures	71 magasins (1998)

(Source : divers.)

Un univers plus difficile

● **Un cadre législatif contraignant**

Si, jusqu'aux années 60 et à la circulaire Fontanet, la grande distribution a bénéficié du soutien des pouvoirs publics qui voyaient en elle un puissant acteur de désinflation, la tendance s'est bientôt inversée. Dans une volonté annoncée de rééquilibrage des rapports de force entre grand commerce et commerce traditionnel d'une part, et grand commerce et industrie d'autre part, deux textes législatifs récents semblent importants à rappeler car porteurs d'incitatifs forts au développement de nouvelles stratégies actuellement en cours dans la distribution. Le premier de ces textes, relatif *« au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat »*, encore appelé loi Raffarin (1996), vise à limiter l'implantation des grandes surfaces commerciales, dont le nombre, rappelé précédemment, est jugé préoccupant. Renforçant la loi Royer de 1973 sur l'urbanisme commercial, elle soumet à autorisation préalable la création, transformation ou extension de tout point de vente d'une surface supérieure à 300 m². Initialement fixé à 1.000 ou 1.500 m² selon la taille des communes concernées, ce seuil a été abaissé à 300 m² afin de freiner le développement des hard-discounters à qui une surface moyenne de 600 m² permettait jusqu'à présent d'échapper à ce contrôle, contrairement aux hypermarchés (surface moyenne de 6.000 m²) ou à de nombreux supermarchés (surface moyenne de 1.000 m²). Cette loi a sonné le glas du moyen de développement privilégié des grandes surfaces, à savoir la croissance, en quelque sorte mécanique, de leur chiffre d'affaires par l'augmentation des mètres carrés disponibles (cf. O. Géradon de Vera, 1998). Elle s'est également traduite par un quasi-doublement de la valeur financière des fonds de commerce existants dont l'amortissement se calcule aujourd'hui sur près de vingt années ou requerrait, pour un retour sur investissement traditionnel de dix ans, une amélioration de la marge nette qui ne dépasse guère pour l'instant les 1,5 % à 2 % pour un hypermarché.

En ce qui concerne les liens entre l'industrie et le commerce, est appliquée, depuis le 1er janvier 1997, une loi relative à *« la loyauté et à l'équilibre des relations commerciales »*, dite loi Galland. Celle-ci modifie le calcul des seuils de revente à perte en interdisant, pour la fixation des prix de vente consommateur, la soustraction au prix d'achat distributeur de ristournes à venir ou de budgets obtenus au titre de la coopération commerciale. Si la revente à perte était déjà interdite, elle la rend de plus effective et pénalement répréhensible en abrogeant le droit de suite ou d'alignement. La conséquence première de cette loi a été une légère augmentation des prix de vente consommateur (+ 1,15 % hors inflation sur le premier trimestre de l'année 1997 selon une étude IRI-Sécodip effectuée sur les

Anne-Sophie Bayle-Tourtoulou

Anne-Sophie Bayle-Tourtoulou est professeur de marketing au Groupe HEC, spécialisée dans la distribution et plus particulièrement les problématiques de l'assortiment, du prix et de la promotion des ventes. Elle est également consultante chez IRI-Secodip.

PGC), augmentation qui a principalement concerné les grandes marques nationales, traditionnels produits d'appel pour la grande distribution. Ce faisant, les écarts de prix entre marques nationales et marques de distributeur se sont accrus et il est intéressant de constater que, sur la même période, la part de marché des marques de distributeur a progressé de 5 %. Possible effet pervers d'une loi initialement rédigée pour rééquilibrer les rapports de force en faveur de l'industrie...

● **Un contexte économique et concurrentiel difficile**

Au-delà de ces dispositions législatives, les distributeurs sont également confrontés à des changements économiques et concurrentiels forts. Comme le rappellent les sociologues, le consommateur des années 90 est devenu, crise économique aidant, plus rationnel, plus difficile et plus gestionnaire de son temps et de ses revenus. Il n'hésite plus à comparer, à arbitrer entre ses ressources et le plaisir qu'il en retire, devenant ainsi plus versatile et difficilement saisissable. Ses dépenses alimentaires se partagent dès lors aujourd'hui entre 3 et 4 magasins en moyenne contre 2 à 3 en 1987 (source : Sofres). A cette difficulté nouvelle s'ajoute une intensité grandissante de la concurrence. Celle-ci trouve naissance dans la densité même du tissu commercial que nous évoquions précédemment. Elle s'explique encore par l'extrême concentration de ce secteur qui ne cesse d'ailleurs de croître, loi Raffarin oblige : 80 % du chiffre d'affaires des grands industriels sont ainsi réalisés, en France, dans le domaine des produits de grande consommation, par 6 enseignes. Enfin, la montée en puissance des category killers à l'image de Décathlon, Castorama, la FNAC ou du hard-discount a ravivé la concurrence qui ne s'exerce plus seulement entre formats de commerce identiques, mais a des frontières extrêmement larges. Vers le milieu des années 90, le chiffre d'affaires au mètre carré des GMS alimentaires a ainsi eu tendance à baisser, signe d'une moindre attractivité.

Les stratégies actuelles

Face à ce constat, les distributeurs français se sont engagés dans diverses stratégies afin de consolider leur croissance et d'optimiser leurs performances, qu'il s'agisse de leur chiffre d'affaires ou de leur profit. Le chiffre d'affaires d'un distributeur est fonction, rappelons-le, de la pénétration ou du nombre de clients qu'il touche, de la valeur de leur panier et de leur fréquentation du magasin, expression de leur fidélité. Avec la loi Raffarin en 1996 (2) est interrompu le principal accroissement de la pénétration des enseignes qui s'opérait par l'ouverture de nouveaux mètres carrés. Les conséquences de ces dispositions législatives sont plurielles et ont contribué notamment à la relance des mouvements de concentration en France, à l'accélération de l'internationalisation des enseignes françaises, à une diversification de leur offre ainsi qu'à une intensification des programmes de fidélisation de la clientèle. Une importance accrue est donc donnée, dans la gestion marketing du parc existant, à une revalorisation du panier moyen des consommateurs par un mix produit plus adéquat et à une amélioration de la fréquentation des enseignes. Après la course aux implantations, l'accent est dorénavant mis sur une meilleure connaissance des consommateurs et une meilleure exploitation des marchés, signe d'une prise de pouvoir grandissante du marketing dans l'univers de la grande distribution.

● **La poursuite des concentrations, ou comment continuer à grandir lorsque l'ouverture de magasins est réduite**

Face à la loi Galland qui renforce la prime à la taille pour l'obtention de conditions d'achat plus avantageuses et donc de prix de vente plus compétitifs, la loi Raffarin impose le choix de la croissance externe sur le territoire français. Après l'OPA réussie d'Auchan sur Docks de France en 1996 et la prise de participation de Carrefour dans le capital de Cora, Monoprix a racheté Prisunic et s'est affilié à Casino qui lui-même prenait le contrôle de Franprix-Leader Price ; Promodès mettait, lui, la main sur Catteau, et Leclerc concluait avec Système U une alliance, un peu à l'exemple de la fusion des centrales d'achat de Casino et de Cora en avril 1999... Ces opérations de croissance externe s'observent aussi à l'étranger avec le rachat notamment de l'allemand Spar par ITM.

● **Le développement à l'international, ou comment assurer sa croissance lorsque le marché national devient trop exigu**

Parallèles à ces mouvements de concentration, les ambitions internationales des groupes de distribution français se sont affirmées. Près de 200 milliards de francs de chiffre d'affaires ont ainsi été réalisés à l'étranger en 1997 (source : Brudey et Ducros, 1998). L'Europe du Sud et de l'Est, l'Amérique latine mais aussi l'Asie constituent les nouvelles aires de progression des distributeurs français, qu'ils soient hypermarchés ou supermarchés, généralistes ou spécialistes (cf. tableau 1). Ces exportations répondent aussi aux velléités toujours plus fortes d'internationalisation des Wal-Mart, Metro ou Ahold ; la guerre aux parts de marché mondiales est ouverte.

● **L'accroissement du panier moyen par une diversification de l'offre produits/services et une meilleure définition de l'assortiment**

La recherche de nouveaux débouchés commerciaux passe encore par une diversification de l'offre en produits et en services du grand commerce. Surfant sur les évolutions de la demande (tableau 2), qu'elle exploite ou suscite, la grande distribution a tour à tour investi les marchés à croissance tels ceux des loisirs, de la santé ou des communications.

A côté de l'alimentaire, l'offre en micro-informatique, téléphonie, hi-fi, textile, électroménager, bijoux, parfumerie ou encore parapharmacie des grandes surfaces s'affirme, sans parler de leurs nouveaux services financiers ou de voyagistes. Leclerc est ainsi devenu le premier bijoutier et le deuxième libraire national tandis que Carrefour totalise les meilleures ventes de micro-ordinateurs sur l'Hexagone. Magnifiant la formule de l'hypermarché du « tout sous le même toit », les distributeurs, en opportunistes éclairés, trouvent, dans cet élargissement de l'offre, du chiffre d'affaires supplémentaire mais aussi des marges supérieures à celles obtenues en alimentaire. Le mix produit et le mix marge entre alimentaire et non-alimentaire tournent ainsi de plus en plus à l'avantage du second comme en témoigne d'ailleurs sa place aujourd'hui prépondérante dans les prospectus promotionnels.

Au sein de chaque catégorie de produits, la problématique de l'assortiment est, elle aussi, devenue prioritaire et constitue notamment l'un des enjeux majeurs du nouveau mode organisationnel en vogue, le category management. Les questions traitées à cet égard sont nombreuses et d'autant plus difficiles qu'elles font face à une pléthore de l'offre (3) : au regard du profil de ma clientèle et de la concurrence dans ma zone de chalandise, quelle est la taille à privilégier par famille de produits ? Quel équilibre atteindre entre marques nationales, marques de distributeur et premiers prix, sachant que leur capacité à fidéliser au point de vente et leur rentabilité diffèrent ? Quelle part donner aux produits régionaux et aux innovations, source de différenciation potentielle ? Quelle organisation aussi donner à cet assortiment ? Faut-il rester sur le modèle traditionnel des rayons (épicerie, liquides, entretien...) ou opter pour un découpage fondé sur des univers de consommation (la vie de bébé, les loisirs...) ? Quelle allocation du linéaire effectuer et selon quelles règles ? Quel merchandising enfin préconiser pour une mise en valeur optimale des produits ?

● **La montée en puissance du marketing pour accroître les performances du parc existant**

Autant d'interrogations qui soulignent l'importance croissante de la réflexion marketing des grandes surfaces. A la différence des fabricants, gérants de marques dans une catégorie, ou d'un panier restreint d'entre elles, les distributeurs ont, eux, à leur charge des milliers d'articles de nature fort diverse dont l'objectif commun est de contribuer à la performance globale des points de vente. La réflexion marketing des distributeurs se situe donc à des niveaux d'analyse fort agrégés (la catégorie de produits, le rayon ou univers de consommation, voire le magasin), tout en ayant cependant à trouver une traduction concrète et cohérente au niveau de chacun des articles référencés. Cette problématique complexe concerne chacun des éléments du marketing mix d'un distributeur, à savoir la définition de son assortiment, la gestion du linéaire et sa mise en valeur, mais également ses politiques tarifaire et promotionnelle. A l'image de l'assortiment, les questions sur ces dernières sont nombreuses et délicates car ayant de potentielles incidences tant sur le chiffre d'affaires que sur le profit. En ce qui concerne sa politique tarifaire, le distributeur doit s'interroger sur le niveau de prix à donner à son magasin sachant que ce critère demeure un élément important bien que non suffisant de la satisfaction pour de nombreux clients. Comment le construire ? Sur quelles catégories ? Avec quelle proportion de produits d'appel ? Quelles sont, en d'autres termes, les catégories et les marques dont la demande est la plus élastique au prix et, donc, légitimerait des efforts sur ce dernier ? En revanche, sur quels autres produits peut-on marger sans trop d'incidence sur le volume des ventes ? Quelle importance donner aussi aux produits de niche pour consolider l'image qualité du magasin ? Quelle gamme de prix offrir par catégorie ? Et comment positionner à cet effet les marques de distributeur par rapport aux marques nationales et aux premiers prix ? Quelle stratégie enfin développer face à l'arrivée prochaine de l'euro qui rendra en apparence plus petits les écarts de prix entre produits ? Faut-il, par ailleurs, privilégier une politique de type « every day low price » ou préférer des promotions récurrentes, sources, au-delà de volumes incrémentaux à court terme, de marges arrière significatives ? Selon quelle fréquence et sur quels produits doivent-elles être réalisées pour accroître le chiffre d'affaires total de la catégorie ?

Pour répondre à ces questions, le distributeur dispose tout à la fois de la connaissance directe qu'il a de ses consommateurs, mais aussi de l'expertise des fabricants au niveau de chaque catégorie, qu'il peut solliciter au travers de programmes de gestion communs comme l'ECR ou Efficient Consumer Response (lire dossier n° 8 de L'Art du Marketing).

● **Vers la maîtrise de l'information et la constitution d'images d'enseignes fortes**

Les informations au service de la distribution sont aujourd'hui pléthore grâce en particulier à l'avènement du scanning qui a permis la constitution de banques de données tant sur les ventes (suivis internes, panels de distributeurs d'IRI-Sécodip ou de Nielsen) que sur les achats des consommateurs (cartes de paiement, de crédit ou de fidélité, panels de consommateurs de Sécodip ou de Nielsen, mais aussi méga-bases déclaratives de Calyx ou Consodata). Le défi des années à venir n'est donc pas tant dans la collecte d'informations que dans la maîtrise marketing de ces données afin d'accroître les performances des enseignes. Si des progrès significatifs ont été réalisés au niveau de la gestion des flux notamment grâce à l'échange de données informatisées (EDI) entre fabricants et distributeurs, bien des analyses sont encore à conduire pour une meilleure exploitation de la demande. La connaissance fine des consommateurs est un atout majeur dans la définition d'un marketing mix plus approprié et potentiellement différenciateur vis-à-vis de la concurrence. Cette connaissance permettra l'essor d'assortiments plus spécifiques, de politiques tarifaires et promotionnelles mieux ciblées, à l'impact, en termes de ventes et profits, accru. Ce faisant, elle aidera les enseignes qui s'en doteront à se forger un positionnement plus différencié et attractif car en adéquation avec les attentes et valeurs de leurs clientèles. Trop longtemps axées sur la seule variable prix (4), beaucoup d'enseignes françaises souffrent aujourd'hui de l'absence d'une image clairement façonnée et véhiculée. Or, le marketing mix d'une enseigne, tout comme celui d'une marque, a d'autant plus d'impact qu'il est le reflet d'une personnalité forte, élément clef de fidélisation. Secondée par des outils promotionnels ciblés, l'image de l'enseigne bénéficiera d'une communication institutionnelle plus puissante car moins tributaire des messages tactiques. Les grandes surfaces tireront encore un atout essentiel de cette maîtrise des difficultés informatiques, marketing et organisationnelles liées au traitement de l'information : elles se rendront à même de répondre aux prochains enjeux que sont la gestion du client (ou « customer management »), l'affirmation du micro-marketing et le développement du commerce électronique. ●

Tableau 2– Evolution de la consommation des ménages par poste de dépenses
(en % valeur)

	1970	1975	1980	1985	1990	1991	1992	1994	2010 (*)
Alimentation	26,0	23,5	21,4	20,7	19,3	19,2	18,9	18,6	14,4
Habillement et chaussures	9,6	8,5	7,3	7,0	6,5	6,3	6,2	6,0	4,3
Logement	15,3	15,8	17,5	19,1	19,3	20,3	20,3	21,1	19,4
Equipement du foyer et entretien	10,2	10,4	9,5	8,4	7,9	7,7	7,8	7,6	6,2
Santé	7,1	7,8	7,7	8,6	9,5	9,8	10,0	10,3	13,0
Transports et communication	13,4	14,4	16,6	16,9	16,7	16,1	16,3	15,9	18,4
Loisirs et culture	6,9	7,2	7,3	7,1	7,6	7,6	7,6	7,5	10,7
Autres	11,5	12,4	12,6	12,2	13,2	13,0	12,9	13	13,6

(*) Hypothèse de croissance de la consommation de 2,5 % par personne et par an. *(Source : Insee, tirée de O. Géradon de Vera, 1998.)*

(1) Les produits de grande consommation (PGC) regroupent ceux de l'épicerie, de l'entretien, de l'hygiène-beauté, les liquides et le frais libre-service.

(2) Qui succède au gel de l'implantation des grandes surfaces décrété en mai 1993 par Edouard Balladur.

(3) 170.000 références sont ainsi disponibles sur le marché des PGC alors que la capacité de référencement d'un très grand hypermarché n'est, pour ces produits, que de 10.000 à 15.000 articles. Le lancement de nouvelles références est de plus estimé en moyenne à 130 par jour ouvrable (source : Chain et Gian, 1998).

(4) L'application de la loi Galland a par ailleurs réduit l'importance de cette variable en impliquant un certain alignement des prix de vente consommateur entre enseignes. Elle a redonné en revanche de l'importance aux négociations commerciales, sources de marges arrière individualisées, par enseigne et par fabricant.

Références citées :

C. Chain et N. S. Gian, « Commerce : une dynamique pour demain ? », Editions Liaisons, 1998.

O. Géradon de Vera, « Quand les gondoles changent de tête », Editions Liaisons, 1998.

N. Brudey et C. Ducrocq, « La Distribution », Vuibert Entreprise, 1998.

Résumé

Aujourd'hui secteur à forte croissance économique et financière, la grande distribution a pour l'essentiel acquis ses lettres de noblesse au cours des Trente Glorieuses, grâce à son expansion territoriale. Une expansion remise en question ces dernières années du fait de contraintes législatives et concurrentielles intensifiées. Ainsi, pour maintenir ou accroître leurs performances commerciales, les grandes surfaces doivent relever plusieurs défis d'envergure : concentration, internationalisation, différenciation de l'offre, maîtrise des nouvelles technologies de l'information... Après la course aux implantations, l'accent est mis désormais sur une meilleure exploitation des marchés et une connaissance accrue des consommateurs, signe de la montée en puissance du marketing dans l'univers de la distribution.

Les challenges du marketing des secteurs technologiques

La culture technologique s'accommode souvent mal des missions du marketing. Pourtant, dans ce domaine aussi, il faut anticiper les risques potentiels du marché, analyser la valeur pour le client et gérer les développements dans le temps. En un mot, adapter le modèle d'affaires.

Laurent Maruani

Laurent Maruani est professeur de marketing et d'économie au Groupe HEC. Invité à l'étranger et dans de grandes écoles d'ingénieurs, auteur de nombreux ouvrages et articles, il est Senior Advisor du cabinet de conseil Hagler Bailly Inc..

Résumé

Les firmes à dominante technique, et en particulier les firmes technologiques, s'engagent trop tard et avec trop peu de force dans des approches marketing. Leur unique référence managériale (« business model ») est trop souvent liée à la technologie et non aux clients. C'est un véritable problème culturel pour ces firmes, qui se privent ainsi des apports fondamentaux du marketing, par exemple d'éviter de se lancer dans un non-marché avec une vraie technologie. La question culturelle se résout par une affirmation des missions du marketing, illustrée par des questions pratiques. En particulier, on développera dans le temps un marketing de limitation du risque et un marketing de la valeur. Les industries des sciences de la vie, de l'information et de l'énergie illustrent trois situations très différentes, mais tout aussi intéressantes, des possibilités du marketing en secteur technologique.

Charlemagne s'avançait sur un cheval (...) Devant chaque officier (...) il se tournait pour examiner l'homme des pieds à la tête...

− Eh vous, là, si soigneux de votre mise, lança Charlemagne.

− Je suis − la voix montait, métallique, du fond du heaume bien bouclé − Agilulfe Edme Bertrandinet des Guildivernes et autres de Carpentras et Syra, chevalier de Sélimpie Citérieure et de Fez !

− Et pourquoi ne relevez-vous pas votre visière, qu'on voie votre visage ?

− C'est que je n'existe pas, Majesté.

− Et comment vous acquittez-vous de vos charges ?

− A force de volonté, Sire, dit Agilulfe. »

Italo Calvino, « Le Chevalier inexistant », aux Editions du Seuil, Paris, 1962.

Tout comme le chevalier Agilulfe, le marketing des technologies porte plusieurs noms et intrigue les dirigeants. De plus, il est simultanément considéré, par les uns, comme pratiquement creux en regard des merveilles technologiques que le marché semble attendre et, par les autres, comme un passage nécessaire, une charge inévitable que l'ingénieur doit bien accepter, malgré sa culture souvent rebelle et parfois hostile au marketing et, plus encore, envers ceux qui le portent.

Cette simplification est aujourd'hui en grande partie inutile parce que les firmes qui continuent de considérer le marketing des produits technologiques comme inutile ou luxueux soit ont de la chance, soit sont en péril majeur. Leurs dirigeants ont désormais la liberté de mener des combats d'arrière-garde hostiles ou teintés d'une ironie supérieure envers le marketing, qu'ils vont louer comme un mal inévitable et comme une rançon versée par les techniciens aux progrès commerciaux de la firme et à sa valorisation boursière.

Il faut encore beaucoup de volonté, dans des firmes à culture dominante technique, pour faire admettre que le marketing n'est ni un danger, ni une forme de publicité comprise entre la réclame et la propagande. Encore faut-il apporter des nuances à cette affirmation, selon les niveaux hiérarchiques et les maturités sectorielles. Nous illustrerons nos propos par trois secteurs d'application, bien contrastés dans leurs enjeux et dans leurs évolutions, tous soumis à une constante pression technologique :

− les sciences de la vie, et plus particulièrement les OGM (organismes génétiquement modifiés − ou améliorés) ;

− les technologies de l'information ;

− l'énergie.

LAURENT MARUANI

Un problème culturel

Il est clair, désormais, que le but du développement du marketing dans les secteurs technologiques n'est pas de transformer les ingénieurs en « marketeurs » ni d'opérer des substitutions qui viseraient à priver les firmes de leur culture de référence.

Ce qui est en cause, c'est une attitude de plus en plus marquée de la part de certains groupes de personnes ou d'individus dans les firmes industrielles, qui s'abritent derrière les difficultés de conception et d'application du marketing pour en retarder ou en saboter l'image ou l'efficacité. Certains auteurs sont allés jusqu'à évoquer *« l'arrogance technologique »* (1) des comportements dans l'entreprise. Leurs arguments sur la spécificité des industries, des techniques ou des marchés sont toujours réels. Mais ils sont néanmoins mis en avant par des personnes hostiles à une culture marketing. Que cette culture soit vécue de façon anxiogène est une donnée de gestion, mais non un risque majeur pour la firme. Prenons un premier exemple méthodologique, celui du test préalable, inspiré du marketing de grande consommation (tableau page V).

Combien de firmes savent qu'une seule réponse négative sur les sept peut amener de sérieuses difficultés, et que deux réponses négatives ou douteuses traduisent une situation de risque de marché ? Pour cette raison, nous devons redonner une définition du marketing liée à cette émergence du double impératif de la gestion du risque et de la valeur.

Affirmer ses missions

Il est inutile de vouloir réinventer le marketing pour sa firme, sous prétexte que l'activité est technologique ou très spécifique. Ce biais, cette facilité intellectuelle, n'est pas spécifique aux firmes technologiques : nous la retrouvons par exemple dans les industries culturelles du livre, d'une partie du cinéma et − paradoxalement − moins dans les spectacles vivants où, pourtant, la présence de l'artiste est physique. Il s'agit d'une erreur de jugement qui apporte un certain confort à court terme, en ce sens que les techniciens et les ingénieurs progressent sans référence précise à la valeur finale, au motif que celle-ci est indéterminable. Cette difficulté est souvent prétexte à ne rien faire de sérieux en matière de marketing, tout en affirmant qu'on y a sérieusement réfléchi avant d'en décider.

Certes, il s'agit bien là d'une difficulté réelle. Mais, loin de décourager, elle devrait inciter à se poser assez tôt des questions telles que celles-ci (2) :

− Pour quelles raisons devons-nous lancer ce produit ou ce service technologique (raisons financières, raisons de gamme et de cycles de vie, demande des consommateurs, alliances à concrétiser, pression des fournisseurs, des ingénieurs internes...) ?

− Quels sont nos attendus stratégiques (réaction à la concurrence, initiative solitaire, opportunité de croissance, utilisation d'un brevet avant qu'il ne tombe dans le domaine public, constitution d'un portefeuille de propriété intellectuelle...) ?

− Les prévisions financières s'appuient-elles sur une analyse sérieuse de la demande ? En un mot, les budgets ont-ils une quelconque réalité ou sont-ils un pur exercice de lobbying interne ?

− Sait-on définir nos marchés ? Connaît-on les élasticités de la demande au prix, à la nouveauté, aux produits de substitution ? Plus généralement, sommes-nous capables d'élaborer des scénarios intelligents qui ne soient pas une simple espérance flanquée d'une variance servant de fondement à trois hypothèses, une haute, une moyenne et une basse ?

− Qui est à l'origine de la nouvelle offre technologique et sait-on qui fut à l'origine des anciennes ? Y-a-t-il une stabilité des projets dans le temps ? A-t-on fait les pré-tests ? Sinon, ont-ils été éliminés pour de vraies bonnes raisons ou simplement sous la pression d'une autorité qui n'en connaît ni les techniques ni les usages ?

− Quelles méthodes utilise-t-on dans la firme pour comprendre les préférences des clients ?

− Les processus de développement sont-ils évalués autrement que techniquement ? A-t-on une politique de diffusion dans le temps qui diffère, à moyen terme, de l'improvisation ?

− A-t-on pensé à faire travailler ensemble, dès l'origine, la recherche et le marketing autrement qu'en demandant aux deux responsables de « se rapprocher » (3) ?

Dans cette conception, le marketing des secteurs technologiques s'appuie sur trois domaines : l'analyse du risque, l'analyse de la valeur, et leur inscription dans le temps, en regard de la chaîne de valeur.

Certaines techniques du marketing − et parfois de l'économie − visent très directement à limiter le risque : étude de marché, prévision de comportement du consommateur, tendances des marchés, risques-pays, segmentation, etc. D'autres ont pour vocation de faire en sorte que les caractéristiques de l'offre aient vraiment de la valeur pour le client : analyse des marchés des clients de notre client, méthodes coûts-avantages, multicritères, « trade-off », estimation du surplus du client, etc.

Mais ces deux approches, intégrées dans un double document (business plan et plan marketing opérationnel), doivent surtout s'inscrire dans le temps précis des opérations. De plus en plus souvent, le temps peut en effet détruire ou affaiblir l'opportunité d'une intervention, compte tenu de la rapidité de réponse ou d'initiative de la concurrence et de l'usure des goûts des consommateurs.

Si l'axe du temps organise la répartition des fonctions de la chaîne de valeur (recherche, recherche appliquée, développement, production, commercialisation...) et si la firme gère bien :

− le risque marché décroît avec le temps ;

− la valeur de l'offre sur le marché devrait croître.

Ainsi, mécaniquement, le ratio valeur/risque est doublement croissant en fonction du temps. Pour cette simple et forte raison, nous désignerons par marketing tout processus qui vise à bouger efficacement ce ratio dans le temps des opérations (figure 1). Il y a donc trois volets du marketing à unifier : le marketing du risque, celui de la valeur et celui du temps. Ce dernier est particulièrement important pour les firmes travaillant à la valorisation d'Internet et des techniques de l'information (informatique, médias...) et faisant l'objet d'une valorisation boursière.

Trois domaines d'application

Les principes et méthodes évoqués présentent une facilité apparente, mais ils sont en fait délicats dans leurs applications pratiques et ce pour deux raisons principales.

Ils font tout d'abord référence à un « business model » qui peut heurter la compréhension implicite des collaborateurs de l'entreprise de ce qu'ils ont à faire et qui peut les déstabiliser, y compris vis-à-vis de leur hiérarchie.

Ensuite, ils demandent beaucoup de minutie dans leur mise en musique car, pendant le temps d'accoutumance de la firme à ces nouvelles approches de comportement dans les affaires, temps qui peut prendre de deux à cinq ans et parfois plus, l'intuition et la reproduction de ce qui a été efficace dans le passé peuvent entraîner pour le moins des conflits et, au pire, des fautes majeures d'adaptation.

Pourtant, le constat est facile à faire. L'innovation technologique est foisonnante et, de plus en plus, c'est le marché − et pas uniquement la qualité technique − qui va décider, et rapidement, des chances de succès d'une innovation. Pour autant, si cette qualité demeure une condition nécessaire au succès, elle n'est simplement plus suffisante.

Les exemples, issus de vastes secteurs d'activité économique, illustreront ce fait.

L'Art du Marketing

Si vous souhaitez recevoir la collection complète de l'Art du Marketing (12 numéros par collection), merci de remplir le coupon ci-dessous et de le retourner, **accompagné impérativement de votre règlement par chèque à l'ordre des Echos**, à l'adresse suivante :

Les Echos - Service Abonnements, BP 500, 60732 Sainte-Geneviève Cedex

Les numéros déjà parus vous seront envoyés à réception de votre **commande réglée.** Ensuite vous recevrez, chaque vendredi, le numéro suivant et ce jusqu'au numéro 12.

Tarif : 120 francs TTC par collection, port inclus,
(envoi CEE + 100 francs frais de port, soit 220 francs TTC).

Je désire une facture acquittée : OUI NON
NOM : ..... Prénom : .....
Adresse d'expédition : .....
.....
.....
Code postal : ..... Ville : .....
Téléphone : .....

- ATTENTION Date limite de commande : 16 juillet 1999 -

● La génétique : la mutation des métiers et un marketing « à la diable »

La découverte de la double hélice de l'ADN, puis la possibilité de couper des morceaux de chaîne génétique et de les transplanter, ont changé les métiers des sciences de la vie. Le producteur de produits phytosanitaires (herbicides, fongicides, insecticides) s'inscrivait clairement dans une chaîne de valeur qui le conduisait à la distribution agricole puis aux agriculteurs, parallèlement aux semenciers.

Le couplage des semences et des « phyto » bouleverse la profession. L'acte d'achat d'une semence génétiquement modifiée est une décision qui oblige l'agriculteur à s'engager envers le « phyto » compatible lors de l'achat des semences. Dès lors, le distributeur doit vendre le couplage. De ce fait, le rapprochement des deux métiers devient obligatoire, mais la forme du rapprochement − contractuel, partenarial ou de fusion des firmes − est une décision de marketing stratégique qui va entraîner dans sa suite toute l'organisation de la chaîne de valeur, y compris les modalités de recherche et de développement.

Plus encore, il faudra que tous les acteurs de la filière agroalimentaire et des sciences de la vie s'accordent sur un consensus de marché. Il ne suffit plus en effet de livrer la production agricole génétiquement modifiée, mais de savoir si la loi l'accepte, si l'industriel transformateur y trouve un intérêt, si la grande distribution y voit un avantage (4) et si le consommateur final le désire. Chacun, sur son marché et avec sa propre logique, se trouve participer d'une décision qui s'inscrit aujourd'hui, en France, dans une désorganisation extrême et dans des conflits larvés ou visibles, équilibrés en partie seulement par des restructurations spectaculaires (Novartis, Aventis...), des rachats de sociétés de recherche en génétique à des prix époustouflants et des campagnes de communication coûteuses.

Mais l'efficacité de l'ensemble est somme toute faible en regard des blocages. Il est vrai que l'approche marketing est désarticulée, non solidaire et qu'elle semble assimiler marketing et restructuration et confondre communication avec lobbying. Pourtant, c'est à l'évidence un secteur de croissance pour le XXIe siècle (5) et un véritable espoir économique.

● L'information : un secteur, mais surtout des métiers

Les technologies de l'information non seulement constituent le grand secteur technologique du début du siècle, mais elles sont, de plus, considérées comme le principal moteur de la croissance. Les chiffres tentent de le démontrer (6), les politiques publiques en font un axe fort (7).

Or, non seulement le secteur des produits et services informatiques, porté en particulier par IBM, Bull, Compaq, Microsoft, est concerné, mais aussi les producteurs de logiciels intégrés (SAP, Baan...), les cabinets de conseil (Gemini Consulting, Arthur Andersen Conseil) et les sociétés de services informatiques pouvant elles-mêmes appuyer leur croissance sur les producteurs de logiciels (Alti...). Mais, plus encore, c'est l'ensemble des secteurs de l'activité économique qui intègre de la valeur ajoutée venant des technologies de l'information dans leurs offres.

Compte tenu de ces évolutions très rapides, les responsables du marketing de l'information doivent avoir une priorité : la connaissance de leurs marchés situés en aval, les marchés de leurs clients (8).

Ils doivent, entre autres, appliquer une véritable réflexion à la connaissance des cycles de vie des offres de leurs propres produits. S'en priver, c'est prendre le risque d'être poussé hors du marché à la vitesse exactement déterminée par celle de l'évolution de la technologie et de la capacité des clients à innover dans leurs offres (9).

● L'énergie : le client au centre d'un tout nouveau dispositif marketing

Il n'est pas étonnant que le pétrolier Elf ait choisi le thème de « l'énergie client » pour mobiliser les actions de management. Il n'est pas plus surprenant que l'Air Liquide, lors de la dernière assemblée générale des actionnaires, ait confirmé avec détermination son engagement dans la cogénération. Il ne fait de doute pour personne que des groupes comme Vivendi ou Suez Lyonnaise doivent obligatoirement se demander ce que doit être leur stratégie dans les cinq ans à venir dans l'énergie et en quoi cette décision peut apporter de la valeur à l'ensemble de leur entreprise. Quant à EDF, affrontant simultanément les ruptures culturelles et l'ouverture mondiale des marchés à la concurrence, il est obligé de réfléchir sérieusement à l'unicité ou à la multiplicité de son « business model », tant pour la distinction des marchés industriels et grand public − ce qui est usuel − que pour l'approche différente que supposent, d'une part, l'acheminement d'énergie et, d'autre part, la production sur site.

Le marketing clients est ainsi devenu l'enjeu principal du marketing énergétique pour les années à venir.

Alors même que les productions d'énergie demandent une très bonne maîtrise technologique, cette dernière se fera invisible pour l'utilisateur qui achètera une prestation globale, et non les préoccupations liées à sa production et à sa mise à disposition.

De ce fait, la nature très différente des « business models » dans les entreprises actrices sur ces marchés, conjuguée aux nouvelles exigences de la clientèle, sera le déterminant de la politique marketing stratégique de ces entreprises.

● Conclusion

Il apparaît que le marketing des secteurs technologiques ne doit pas tant ses particularités au fait technologique qu'à la faible culture managériale des entreprises technologiques en matière de marketing. La première étape consiste donc, pour ces firmes, à ne pas imposer leurs vues au marketing en raison de leur savoir technique, mais à en accepter l'apport novateur.

C'est ensuite le « business model » de la firme et de ses concurrents qui orienteront les choix des techniques et les méthodes marketing utilisées. La stratégie s'inscrira dans la capacité de l'entreprise à modifier, si nécessaire, son modèle de management et à imposer les apports du marketing en évitant les conflits. Le plus grave serait de mettre au silence le marketing et de croire ainsi avoir rétabli le calme et de bonnes conditions de fonctionnement. ●

(1) Kevin Romer et Doris van Doren, « Industrial Marketing Management », vol. 22, n° 3, août 1993, North Holland Elsevier Science Publishing Co.

(2) Questions en partie inspirées par l'ouvrage des professeurs du MIT (Sloan School of Management) « Design and Marketing of New Products », Glen L. Uraban et John R. Hauser, Prentice Hall, N.J., 1993.

(3) « Ce n'est pas un hasard si, dans les entreprises de la haute technologie, toutes les entreprises performantes mettent l'accent sur cette nécessaire coopération entre les organisations de R&D et de marketing », Eric Viardot, « Revue française de gestion », n° 99, juillet-août 1994.

(4) L'actualité récente rencontre l'analyse. La campagne publicitaire actuelle d'E. Leclerc (pleine page de quotidiens le 31 mai 1999) est à cet égard intéressante. Constatant que, pour les 30 millions d'hectares ensemencés d'OGM aux Etats-Unis, au Canada et en Argentine, il n'existe aucune garantie de séparation de cultures, d'étiquetage ni de traçabilité, il s'étonne et commente : « Tout se passe comme si, attisés par le pactole annoncé de 25 milliards de dollars, chercheurs et industriels tentaient de prendre de vitesse des pouvoirs publics condamnés à laisser le marché jouer le rôle d'un laboratoire expérimental. » Il en appelle à la sérénité du débat de part et d'autre, contre les « ayatollahs » hostiles au progrès et contre la faiblesse des connaissances scientifiques sur l'innocuité des OGM.

(5) En dix ans, Rhône-Poulenc a investi environ 5 milliards de francs dans la thérapie génique (introduction d'un gène thérapeutique dans une cellule cible afin de corriger une erreur génétique ou de conférer à la cellule une nouvelle fonction biologique), « Journal des finances », 13 juin 1998.

(6) On avance que 50 % de la croissance aux Etats-Unis et 20 % en France seraient imputables à cette activité. La difficulté est de savoir précisément les contours de ce secteur. Le fait massif reste toutefois non discutable : ces technologies tirent la croissance.

(7) On pense à la campagne du président Bill Clinton et du vice-président Al Gore « A Bridge to the Future » et aux décisions du ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie en France, Dominique Strauss-Kahn.

(8) « As suppliers incorporate IT in products, perhaps the greatest challenge lies in being judicious about the use of technology ». Anirudh Dhebar (MIT), « European Management Journal », vol. 14, n° 5, octobre 1996, Pergamon.

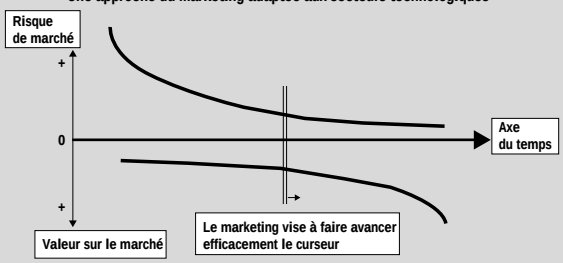
(9) Voir « La Démocratie de la solitude, De l'économie politique de l'information », Alain Bron, Laurent Maruani, Desclée de Brouwer, 1996.

Test préalable au lancement d'une offre de produit ou de service dans un secteur technologique : thèmes des questions et commentaires

Le produit est-il compatible avec les contraintes juridiques ?	Cas des OGM. Situations ambiguës sur le Net. Droit de l'environnement pour l'énergie.
Les savoirs	La question n'est pas de savoir s'ils existent dans la firme, mais si on peut en disposer maintenant à des coûts acceptables. C'est le moment de la disponibilité qui importe. Cas des énergies.
Le marché	Il s'agit clairement du marché que l'on peut espérer toucher et non des rêves de domination mondiale et de monopole. A-t-il de la substance ? Cas de l'information.
Le véritable apport	Il n'est pas en termes de produit, de technique ou de service, mais en termes de demande : c'est de moins en moins le besoin, c'est encore l'usage et c'est de plus en plus souvent le désir, surtout dans les technologies avancées, qui motivent. Avons-nous une véritable demande pour notre offre ? Cas des OGM et de l'information.
Le prix	Est-il une contrainte du marché de concurrence, des coûts ou une opportunité liée aux désirs des consommateurs ? Puis-je obtenir un prix qui ne soit pas « impossible » ? Y a-t-il des technologies de luxe ? Comment se banalisent-elles ?
La cohérence	Que deviennent les anciens produits : cannibalisation ou complémentarité ? Est-on cohérent ? Le personnel accepte-t-il cette nouveauté ?
La firme	Dans quel « business model » s'inscrit-elle ? Trouve-t-elle un avantage dans le lancement de la nouvelle activité ?

Figure 1

Une approche du marketing adaptée aux secteurs technologiques



Le « business model »

Le « business model » est une référence culturelle et managériale qui permet de comprendre les réactions et les comportements stratégiques et quotidiens de la firme. Il cherche à clarifier :

− les grandes caractéristiques de comportement des clients (par exemple vis-à-vis de l'outsourcing, de leur aversion au risque, ou leur capacité à s'inscrire eux-mêmes dans l'évolution de leur secteur d'activité, leur forme de relation avec leurs propres clients, leur fiabilité commerciale) ;

− les qualités précises des relations au client (la firme fait-elle les efforts nécessaires et adaptés au client, le client fait-il les efforts attendus par la firme ?).

La combinaison des réponses débouche sur plusieurs cas de « business models ». Le « business model » permet de limiter le risque commercial du ciblage.

TOTAL MEDIA

Elargir les champs d'expression des marques à toutes les formes de présence dans tous les media, les grands, les petits qui deviendront grands et ceux qui sont encore à inventer... avec une unique finalité : servir la marque à travers le conseil, l'optimisation et l'achat des media.

OMD
Optimum Media Direction

1er groupe mondial en conseil Total Media et achat d'espace
15, rue Pasquier 75383 Paris Cedex 08 Tél: 01 53 30 55 00

Michel Badoc

Michel Badoc est professeur au Groupe HEC. Il est expert en marketing et stratégie auprès de banques et sociétés d'assurance européennes et internationales.

Un art nouveau pour l'assurance de demain

A l'horizon 2002, marketings stratégique et organisationnel devront trouver une place de choix au sein des préoccupations prioritaires des états-majors des sociétés d'assurance. Une utilisation optimale des nouvelles technologies ouvrira la voie à l'avènement d'un néo-marketing.

MICHEL BADOC

Dans un contexte de regroupements et de concentrations ayant pour conséquence la disparition accélérée de nombreuses sociétés d'assurance européennes, le principal défi pour chaque institution est de survivre en 2005. La condition pour assurer sa présence viendra largement de la capacité que sauront se donner les sociétés de pouvoir proposer aux diverses clientèles des produits et des services de meilleure qualité et moins chers que ceux offerts par la concurrence. L'engagement d'audacieuses actions de « reengineering », fondées sur une importante réorganisation des systèmes d'information, accompagnées d'une diminution radicale des coûts de fabrication, de gestion et de distribution, a constitué la première composante de cette amélioration. L'intérêt des gains multiples et divers ne pourra toutefois se traduire en valeur ajoutée pour les sociétés d'assurance que si elles facilitent une politique de développement reposant sur la satisfaction réelle des besoins et des attentes des clients : individus, professionnels ou entreprises. Le marketing, dont la tâche consiste à proposer une adaptation de l'offre d'assurance mais aussi des mentalités des personnels de siège et de terrain à la demande, est appelé à apporter une contribution majeure à cette politique. Toutefois, pour assumer pleinement son rôle, il doit être profondément repensé au niveau de son concept, de sa fonction, de son orientation et enfin de la place qui lui sera conférée dans la structure décisionnelle des sociétés d'assurance européennes. Sa contribution au succès et à la croissance implique une rénovation des attributions de cette discipline au niveau de la stratégie, de l'organisation et de la mise en œuvre des actions orientées vers le développement. De surcroît, il lui faudra savoir tirer profit de l'importante révolution technologique dont la maîtrise constituera au début du nouveau millénaire un indéniable atout commercial. Marketing management et e-marketing doivent rapidement trouver dans l'assurance une place de choix en se situant au niveau des préoccupations prioritaires des états-majors de demain.

● Priorité accordée au marketing stratégique

Emanation du marketing management, le marketing stratégique a pour but principal d'apporter aux états-majors et aux opérationnels des sociétés d'assurance un éclairage suffisant pour leur permettre d'améliorer l'efficacité de leurs décisions. La méthodologie qu'il propose à travers la planification dynamique permet de faire des choix en pleine connaissance des conséquences tant pour la clientèle que pour le compte d'exploitation et le bilan des institutions.

Il doit permettre aux directions générales d'obtenir des réponses claires à d'importantes questions qu'elles se posent face à l'avenir de leur société : que sera mon métier demain ? Quelle segmentation doit conditionner mon organisation ? Est-il indispensable d'acquérir une envergure internationale ? Faut-il aller se battre sur les marchés de masse ou rester dans des niches profitables ?

Le marketing stratégique est sollicité pour conduire les sociétés d'assurance à se créer un véritable positionnement différenciateur permettant d'obtenir une identité et une image distinctive. L'image constitue un important facteur clef pour se défendre face à la banalisation des offres et pour contrer la concurrence d'« outsiders » venant d'autres professions. Il ne relève certainement pas du pur hasard de constater qu'une société telle qu'AXA semble investir actuellement des sommes considérables afin de se doter d'une image de marque internationale.

Le développement du marketing stratégique au sein de l'assurance entraîne d'importantes modifications dans la manière de travailler, tant au niveau des sièges qu'à celui des réseaux. Il implique de généraliser le processus de planification dynamique à partir d'une large diffusion auprès de l'ensemble des services opérationnels (chefs de marché, de produit, de canal de distribution, d'entités décentralisées...). Les principes marketing qui ont fait le succès du développement de sociétés aussi différentes que General Electric, L'Oréal, Procter & Gamble, Danone, etc., ne peuvent plus épargner le monde des assurances. Comme dans ces entreprises, les sociétés d'assurance, de plus en plus soucieuses de lier les actions issues du marketing aux résultats, seront appelées à s'attacher davantage au chiffrage des plans marketing en les accompagnant de « business plans ». Une liaison plus étroite entre marketing, comptabilité analytique et contrôle de gestion sera une conséquence directe du développement du marketing stratégique.

Une importante mutation dans ce domaine commence à s'engager dans certaines sociétés d'assurance, en particulier dans des pays tels que la Hollande, la Grande-Bretagne, l'Allemagne, la Suisse, etc. Même des sociétés de tailles petite et moyenne telles que BBL Insurance (Belgique) ou l'UEA (Union Européenne d'Assurance en France) semblent obtenir rapidement les fruits d'un marketing stratégique reposant sur la recherche d'une synthèse entre satisfaction des clients et création de valeur ajoutée fondée sur une bonne maîtrise planifiée des résultats financiers.

● Edifier le marketing organisationnel pour mettre en œuvre le changement

Les sociétés d'assurance pourront transformer leur atout stratégique en carte maîtresse de la réussite seulement si elles se révèlent capables d'adapter les structures et mentalités d'hier aux impératifs des marchés de demain. Le marketing organisationnel est appelé à jouer un rôle significatif dans l'indispensable processus de mutation des structures de l'assurance. En premier lieu, il doit contribuer à les doter de systèmes d'information en marketing (SIM) pertinents, indispensables pour mener à bon terme les politiques de fidélisation et de conquête des clientèles. La maîtrise de l'information, grâce aux énormes progrès technologiques, constitue un élément fondamental de la compétitivité commerciale. Outre ses capacités d'éclairage, elle constitue un agent actif de conquête et de créativité en présentant à travers l'utilisation du data mining (forage des données) de nouveaux produits et services ou de nouvelles cibles issus de segmentations pertinentes.

Le marketing organisationnel jouera pleinement son rôle de pilier du marketing management en parvenant à faire de la préoccupation du client l'affaire de l'ensemble de l'organisation et pas seulement celle des services marketing et commerciaux. Pour cela, il doit contribuer à la création de structures qui soient de véritables facilitateurs de la fidélisation et de la conquête des clients. Cette tâche ne pourra être atteinte sans s'attaquer aux baronnies sclérosantes qui maintiennent le poids du passé. Les structures de demain doivent au contraire permettre une véritable gestion transversale, décloisonnée, participative, transparente, communicante, imprégnée du souci du partage de la qualité totale. Il leur faudra se construire à partir de projets de développement clairs, mobilisateurs, et susciter au maximum la créativité. A cet égard, il est intéressant de voir que la société SCOR (réassurance) semble accorder une place importante à la mise en place de structures et approches innovantes dans son programme de formation pour dirigeants proposé dans son université du management.

● Le marketing opérationnel au service du marketing stratégique

La bataille du futur ne se gagnera pas seulement à partir de stratégies et de réformes structurelles, mais également à travers l'engagement de moyens et d'actions adaptés. La tâche du marketing opérationnel vise à améliorer l'efficacité des actions émanant des politiques commerciales et de communication. Il doit s'attacher à donner aux sociétés d'assurance une meilleure vision de leurs marchés en élargissant leur intérêt vers ceux des actionnaires, des personnels et des canaux de distribution, considérés comme des clients internes. Il lui faut s'efforcer de rendre la société plus créative et réactive dans un monde en pleine évolution où la défense des produits et des services à partir de brevets est impossible. Parmi les évolutions du marketing opérationnel, une étude récemment menée auprès de sociétés d'assurance en Europe et aux Etats-Unis permet de constater certaines convergences.

On remarque en particulier un souci de développer les études marketing dans trois domaines : obtenir une meilleure vision des potentialités de la concurrence interne ou externe à la profession « benchmarking », améliorer les segmentations (géomarketing, recherche de typologies européennes, approches par tribus, découverte de marchés rentables...), et renforcer les approches du marketing « business to business » à travers une meilleure connaissance du marché des entreprises et des professionnels, ainsi que des processus de décisions d'achat.

Une priorité est accordée à la politique de fidélisation à partir d'une meilleure connaissance des goûts, besoins et attentes de ses propres clients et en développant d'importantes actions visant à l'amélioration de la qualité. La plupart des rencontres laissent toutefois présumer que les préoccupations les plus importantes pour le futur concerneront la politique de distribution. Un ensemble de réformes d'envergure ne manquera pas d'être mené en s'inspirant des expériences engagées par la grande distribution et en mettant à profit les évolutions émanant de la révolution technologique qui se prépare.

● L'avènement du e-marketing

A l'aube du XXIe siècle, l'explosion des nouvelles technologies de l'information et de la communication modifieront les approches traditionnelles du marketing. Par leur puissance de stockage (SIM, data warehouse...) et d'analyse (data mining, réseaux neuronaux, agents intelligents, systèmes de « knowledge management »...), elles permettent d'accéder à l'intimité du client. Par leur pouvoir d'information, de communication (mondiale, globale, instantanée, interactive...) lié aux autoroutes de l'information et à la convivialité du multimédia, elles initient de nouveaux modes de relation avec les personnes et les entreprises. Leur puissance de persuasion est telle qu'elle occasionne une profonde évolution des comportements des clientèles.

L'avènement d'un néo-marketing, ou e-marketing, doit être mis en place afin d'apporter des réponses circonstanciées à cette évolution. Plus personnalisé dans des approches « one to one » et « one to few », il repose sur de nouvelles variables fondamentales : l'information, la technologie, la logistique/distribution, les hommes. Son succès sera largement conditionné par la possibilité qu'auront les sociétés d'assurance à faire travailler ensemble et en harmonie la direction du marketing et celle de l'informatique. La création d'une structure spécifique permettant la communication à partir des nouvelles technologies doit également être envisagée. ●

Résumé

Le marketing des sociétés d'assurance est confronté à un double défi : se révéler capable d'apporter de la valeur ajoutée pour le client (particuliers, professionnels et entreprises). La réponse est d'abord stratégique. Elle doit entraîner les sociétés à se doter d'orientations claires dirigées par un positionnement distinctif. Elle est ensuite d'ordre organisationnel, impliquant une réorientation des systèmes d'information, mais aussi des structures et des mentalités, vers le client. Elle est enfin subordonnée à la capacité de mettre en place des actions bien conçues. Pour être pleinement efficaces, ces actions doivent s'orienter vers de nouveaux marchés que sont les actionnaires mais aussi les personnels des sièges et des canaux de distribution. Enfin, l'introduction des nouvelles technologies de l'information constituera un atout indispensable pour réussir le néo-marketing de l'assurance du futur.

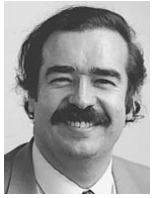
Bibliographie de l'auteur

« Marketing management pour les sociétés financières », Michel Badoc, Editions d'Organisation, 1995.

« e-Marketing de la banque et de l'assurance », Michel Badoc, Bertrand Lavayssiere, Emmanuel Copin, Editions d'Organisation, 1998.

Le luxe, un secteur pas comme les autres

Créer des produits en espérant que le marché les adoptera, les diffuser tout en préservant leur rareté, les promouvoir sans se compromettre, satisfaire sa clientèle sans espérer nécessairement la retenir... Le marketing du luxe n'est pas à l'abri des contradictions.



Bernard Dubois

Diplômé d'HEC et Ph. D. de la Northwestern University, Bernard Dubois est professeur de marketing au Groupe HEC. Il est l'auteur de « Comprendre le consommateur » (Dalloz) et s'intéresse particulièrement aux comportements d'achat et de consommation, et au marketing de luxe.

BERNARD DUBOIS

Le marketing du luxe s'est considérablement démocratisé au cours des vingt dernières années. Jadis réservés aux « happy few », les produits et services de luxe sont progressivement « descendus dans la rue » et, pour certains d'entre eux (parfums et eaux de toilette, accessoires de mode), désormais achetés et consommés, ne serait-ce qu'occasionnellement, par le plus grand nombre. Ainsi, selon les données de l'Institut Risc, plus d'un Européen sur deux a acheté une marque de luxe au cours des douze derniers mois.

On pourrait croire qu'en se démocratisant le marché du luxe a perdu de sa spécificité et que, ce faisant, son marketing ne se distingue plus guère du marketing des produits et services de grande consommation. De fait, certains groupes de luxe comme LVMH ont fait appel, le plus souvent avec succès, à des talents marketing issus de l'agroalimentaire ou des produits d'entretien.

A l'analyse, il apparaît cependant que certains aspects du marché du luxe conservent une originalité qui, mettant en cause quelques principes de base du marketing, confère au marketing du luxe un caractère profondément paradoxal. Nous illustrons dans ce qui suit les cinq principaux paradoxes du marketing du luxe.

Paradoxe de la demande

Le succès du marketing des biens de grande consommation repose en grande partie sur une gestion maîtrisée des cycles de rachat. C'est pourquoi la plupart des entreprises accordent aujourd'hui tant d'importance à la fidélisation de leur clientèle.

Paradoxalement, en se démocratisant, le luxe est devenu de plus en plus tributaire de situations particulières d'achat et de consommation. Jadis alimenté par la consommation ordinaire de gens exceptionnels, le luxe se nourrit aujourd'hui de la consommation exceptionnelle de gens ordinaires. Beaucoup de personnes ont probablement rêvé de passer une nuit dans un palace ou bien de visiter les îles paradisiaques du Pacifique. Mais ce n'est pas parce qu'elles réalisent un jour leur rêve qu'elles auront, même très satisfaites, nécessairement envie de recommencer. En devenant réalité, leur rêve s'est autodétruit et a émigré vers d'autres horizons. C'est pourquoi, dans le domaine du luxe, la satisfaction n'engendre pas ipso facto la fidélité. L'accroissement de la demande est davantage tributaire d'un bouche-à-oreille favorable que d'un courant continu de rachat.

Paradoxe du produit

Dans le marketing classique, la conception dominante est celle du « produit-réponse ». On étudie les besoins de la clientèle et on élabore le produit correspondant. Le four autonettoyant est ainsi né du peu d'enthousiasme des ménagères pour le nettoyage de leur four, et le micro-ondes, du souci des femmes d'aujourd'hui de réduire le temps de préparation des repas.

Compte tenu du poids de la création, le produit-réponse n'a pas sa place dans l'univers du luxe. En achetant une robe d'Yves Saint Laurent, la cliente n'a nullement envie que M. Yves Saint Laurent lui demande comment il faudrait que cette robe soit. Elle achète au contraire le génie du couturier et ne demande qu'à être séduite et éblouie. Le marketing du luxe est un marketing de proposition, où l'initiative est toujours dans le camp du créateur. Cela ne signifie pas, bien sûr, que les études de marché soient inutiles. Elles seront simplement plus confirmatoires qu'exploratoires, centrées non sur les attentes, mais sur les réactions et préférences du marché.

Paradoxe du prix

Pour des produits banalisés, la structure des coûts et le positionnement concurrentiel constituent les deux bases de la tarification. Dans le domaine du luxe, les coûts conservent bien sûr leur importance mais, en même temps, la « valeur imaginaire » attachée au produit − et surtout à sa marque − est telle qu'elle distancie la relation entre le prix de vente final et le coût des matières premières. Quel parfumeur a jamais indexé le prix de son parfum sur le coût des ingrédients utilisés ? En achetant un produit de luxe, le consommateur s'accapare une part de rêve. Mais quel est donc le prix d'un rêve ?

Quant à la concurrence, son rôle semble également moins déterminant. Dans l'univers de la grande consommation, les chefs de produit sont obsédés par la recherche d'un « avantage concurrentiel ». Pour réussir, un nouveau produit doit absolument offrir un « plus » : être plus performant, plus commode d'emploi, durer plus longtemps...

Dans le domaine du luxe, la référence à la concurrence n'est pas aussi systématique, ni pour le consommateur ni pour l'entreprise. Une cliente n'achète pas « N° 5 » de Chanel en le comparant à tous les autres parfums disponibles. Elle ne se demande même pas s'il est « meilleur » ou « moins bon » que telle ou telle autre marque. Elle a simplement décidé, parce qu'il lui plaisait, d'en faire « son » parfum. De même, un couturier ne cherche pas, dans ses collections, à être meilleur que X ou Y, ni même différent. Il cherche d'abord à proposer un univers qui reflète ses choix esthétiques et sa personnalité. A la limite, un produit de luxe n'a pas de véritable concurrent.

Paradoxe de la distribution

Dans le monde de la grande consommation, la force d'un réseau de distribution s'apprécie à travers sa capillarité, c'est-à-dire le nombre et le poids de ses différents points de vente. Le succès d'un nouveau produit dépend souvent directement du nombre de magasins qui ont accepté de le référencer.

Dans le domaine du luxe, il en va tout autrement : une trop grande diffusion nuit à l'image du produit ou du service, en le privant d'un élément essentiel de sa valeur, sa rareté. Aussi, la plupart des maisons de luxe choisissent de mettre en place une distribution sélective, en résistant le plus longtemps possible aux pressions de la grande distribution. La stratégie poursuivie par Vuitton est ici exemplaire : aucun produit de la marque ne doit être vendu dans un point de vente qui n'est pas contrôlé, au moins à 51 %, par la société.

Dans le domaine du luxe, l'emplacement et l'atmosphère d'un point de vente comptent donc davantage que sa surface. Les attentes de la clientèle sont telles que, dans la majorité des cas, les produits de luxe s'accommodent mal de la vente en libre-service et des promotions agressives. Ils requièrent le plus souvent l'assistance d'un personnel de vente affable et compétent. C'est, ou ce devrait être, le domaine par excellence du marketing relationnel.

Paradoxe de la communication

Classiquement, on attend de la communication, et en particulier des créatifs publicitaires, qu'ils « mettent en valeur » un produit qui, dans bien des cas, ne fait guère rêver. Dans le luxe, la situation est bien différente. Les produits eux-mêmes sont déjà fortement symboliques et imprégnés de sens. Comment, et faut-il d'ailleurs, créer sur des créations ? Les critiques reprochent souvent aux publicités pour les marques de luxe leur fadeur et leur excessive focalisation sur le produit. C'est oublier que, dans ce domaine, le produit et sa marque sont le message et n'ont, s'ils sont vraiment prestigieux, nul besoin de faire-valoir. La marque Omega, au passé pourtant riche, y gagne-t-elle vraiment quelque chose à être *« le choix de Cindy Crawford »* ? Dans le luxe, il est essentiel que la communication se mette au service du produit et de la marque et non l'inverse. Dans la plupart des cas, il suffira de rappeler l'existence du produit, sans nécessairement le « mettre en scène ». Au mieux, on réussira à entretenir une atmosphère comme dans les campagnes thématiques d'Hermès consacrées à l'Afrique ou au monde du cheval.

Finalement, le marketing du luxe apparaît pétri de contradictions. Il faut créer en espérant l'adhésion du marché, diffuser sans galvauder et promouvoir sans se compromettre. Entre le malthusianisme stérile et les débordements du mass market, le chemin est étroit, semé d'embûches et de fausses pistes. Les entreprises les plus performantes ont compris qu'il s'agissait d'un métier où l'artiste et le gestionnaire devaient cohabiter en s'enrichissant l'un l'autre à partir d'un respect mutuel et d'une reconnaissance de leurs rôles respectifs. ●

Résumé

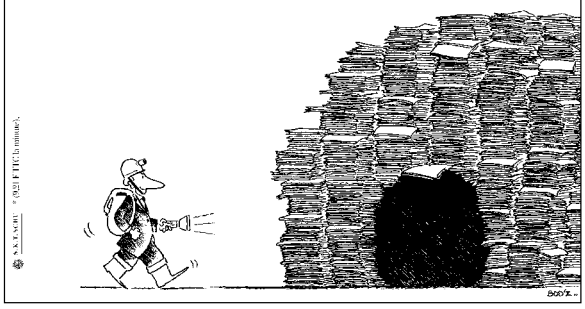
Profondément contradictoire, le marketing du luxe présente une grande originalité : la satisfaction de la clientèle n'assure pas sa fidélité, la référence à la concurrence est loin d'être systématique, la communication du produit doit promouvoir sans galvauder... Dans cet article, Bernard Dubois présente les cinq principaux paradoxes de ce marketing pas comme les autres.

Le 08.36.29.50.50 des Echos, c'est 8 ans d'archives, plus de 250.000 articles accessibles 24 h/24 sans abonnement* avec une sélection rapide et facile par mot-clé ou par date, et la possibilité de recevoir gratuitement vos documents par fax.

Alors, pensez-y : pour tous vos besoins d'information, consultez le 08.36.29.50.50. « Tout Les Echos sur Minitel ».

Avec Les Echos, accédez par Minitel à 8 ans d'informations quotidiennes.

Les Echos



Le marketing relationnel dans le secteur du luxe

Eric Falque

Eric Falque est associé de Pricewaterhouse-Coopers. Au sein des activités de conseil en management, il a la responsabilité européenne de la pratique de marketing relationnel.

Longtemps, les industriels du luxe se sont trouvés désarmés face à la nécessité d'instaurer une relation clients individualisée. Le marketing relationnel peut leur apporter une réponse adéquate.

ÉRIC FALQUE

Loin de répondre à un besoin fonctionnel, l'achat de luxe joue un rôle de valorisation, personnelle ou sociale. La symbolique attachée à l'achat d'un produit de luxe est d'ailleurs l'élément fédérateur qui permet de parler d'un marché du luxe, malgré l'extrême hétérogénéité des produits et des services qui le constituent.

Dans ce cadre, la qualité de la relation clients fait partie intégrante de l'offre, avec un impératif d'individualisation : les vendeuses des grands joailliers ont un portefeuille attitré de clients, dont elles connaissent parfaitement les goûts, les besoins et les moyens, et qu'elles accompagnent durant leur carrière.

Récemment encore, les industriels du luxe étaient toutefois particulièrement désarmés face à cette nécessité d'instaurer une relation clients individualisée. Deux grandes approches s'offraient à eux, l'une et l'autre insatisfaisantes :

– Le face-à-face traditionnel client-vendeur : il permet une grande qualité de relation, mais rencontre très vite ses limites dès lors que l'entreprise atteint une certaine taille : coût élevé, faible activité de prospection**...**

– La standardisation de la démarche commerciale : inspirée des techniques du marketing de masse, cette approche est, à l'inverse de la précédente, moderne, économique, et adaptée à de larges échelles. Mais elle est également impersonnelle et par conséquent inadaptée aux exigences du luxe. La caricature en est le démarchage téléphonique automatisé réalisé par certains fabricants de meubles de cuisine. Les industriels du luxe étaient donc confrontés à la difficulté de gérer et alimenter leur croissance tout en préservant l'indispensable qualité de la relation clients**.**

Découverte du capital clients

Cette situation est devenue d'autant plus critique que les acteurs du luxe, traditionnellement concentrés sur leur capital de marque, ont découvert la nécessité de gérer également leur capital clients. Cela pour deux raisons :

1. Le portefeuille clients s'est élargi et diversifié

Des marques comme Chanel couvrent un portefeuille de clients extraordinairement varié, allant des milliers d'acheteuses du « N°5 » jusqu'aux quelques dizaines de clientes invitées aux défilés de la branche haute couture. Cet élargissement de la structure de la clientèle du luxe a deux origines.

Une origine sociologique : jadis socialement et culturellement réservé à une élite, le luxe entre aujourd'hui sur le territoire d'achat du grand public. C'est la crise économique qui a paradoxalement favorisé ce phénomène : l'achat ponctuel et déraisonnable d'un produit de luxe joue un rôle salutaire de repoussoir à la morosité.

Une origine économique : les industriels du luxe eux-mêmes ont cherché à élargir leur clientèle. Le « grand » luxe traditionnel, élitiste et peu rentable, est souvent devenu la vitrine d'un marché beaucoup plus large et profitable.

2. « L'exception du luxe » s'achève avec la transition de l'artisanat vers l'industrie

Le luxe n'est plus un secteur abrité derrière le prestige de ses marques, la personnalité de ses fondateurs ou la confidentialité de son territoire. Il obéit désormais à la règle commune :

– les maisons de luxe appartiennent aujourd'hui très souvent à des groupes internationaux cotés et soumis à une forte contrainte de rentabilité. Sans même parler des multinationales comme LVMH, de petites maisons font aujourd'hui le choix du marché des capitaux (Inès de la Fressange) ;

– la concurrence mondiale s'intensifie et les rentes de situation liées au seul poids de la marque se fragilisent. Ainsi, l'irruption de jeunes et audacieux créateurs venant chasser sur le territoire des grandes maisons de haute couture traduit une forme d'accélération du cycle de vie des marques.

Aussi est-il devenu vital pour les entreprises du secteur de renforcer leur capital marque, traditionnel et bien maîtrisé, par un capital clients géré de manière dynamique. Les outils existent désormais pour faire jouer les synergies entre ces deux leviers.

Une solution adéquate

● **L'ère du marketing relationnel**

Le marketing relationnel permet une gestion différenciée de la relation clients, grâce à l'utilisation d'outils de capitalisation de la connaissance, de communication et de gestion du client.

L'interaction entre ces différents outils réconcilie enfin les « anciens » et les « modernes ». Avec ces nouvelles technologies, le marketing relationnel réalise une synthèse aboutie entre la qualité de la relation individuelle traditionnelle et les méthodes rigoureuses et profitables du marketing de masse.

● **A la conquête du profit**

Mais, au-delà de la construction d'une relation riche et entretenue avec le client, le marketing relationnel est d'abord une démarche stratégique. Fidéliser ses meilleurs clients et développer auprès d'eux des ventes profitables, tel est l'enjeu.

Il s'agit donc de donner à l'entreprise la capacité de choisir les clients avec lesquels elle va développer une relation dynamique, dans une logique de recherche systématisée du profit. Cela passe par une gestion rigoureuse des étapes d'acquisition, de développement et de fidélisation du client (voir figure)**.**

Mode d'emploi

Une démarche de marketing relationnel s'articule en trois grandes étapes :

1. ***Collecter l'information***

L'objectif est de réunir un maximum de données clients dans un entrepôt de données (ou data warehouse), véritable centre nerveux du dispositif. Cet outil permet d'archiver de façon organisée des données issues de sources différentes, internes ou externes à l'entreprise. Dans le luxe, il faudra à ce stade intégrer la nécessaire gestion d'une certaine confidentialité, et faire preuve de prudence dans la collecte et l'utilisation d'informations personnelles.

2. ***Enrichir l'information***

Cette étape vise à enrichir l'entrepôt de données par des sources d'information complémentaires, le plus souvent externes : autres sociétés du groupe, distributeurs, prestataires de services spécialisés, partenaires... L'intérêt en est double :

– identifier une cible élargie de prospects. A titre d'exemple, plusieurs marques très prestigieuses de l'automobile, la couture et de la joaillerie ont mis en commun 100.000 adresses de consommateurs **;**

– mieux connaître ses clients. L'échange d'informations entre fabricants et distributeurs est souvent indispensable pour réaliser un simple mailing ; mais l'enrichissement de l'information permet surtout de développer une connaissance approfondie des clients, qui sont par définition peu nombreux dans le luxe.

3. ***Exploiter l'information***

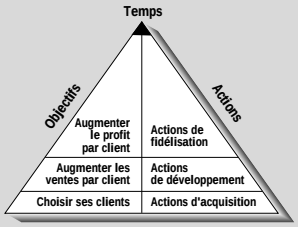
Cette étape sert à valoriser la connaissance clients et à la décliner en actions opérationnelles. Elle s'appuie sur un large éventail d'outils d'analyse, de modélisation et d'aide à la décision, et comporte schématiquement trois phases :

– la segmentation des clients selon leur valeur pour l'entreprise. L'entrepôt de données permet à l'entreprise d'identifier ses « 20/80 », et de construire une segmentation permettant d'isoler les clients rentables justifiant un traitement particulier ;

– l'adaptation du niveau de service de l'entreprise à la valeur client. Il s'agit de déterminer un niveau de service (ou, plus généralement, de dépenses) permettant, pour chaque segment de clientèle, d'optimiser le profit de l'entreprise sur la durée de vie du client ;

– le pilotage de la chaîne marketing et commerciale. L'efficacité du marketing relationnel reposera sur la gestion de campagnes créatives dans leur conception et rigoureuses dans leur gestion, avec l'aide d'outils toujours plus sophistiqués. L'entrepôt de données sert d'interface entre ces outils : en collectant, traitant et redistribuant les données nécessaires à leur bon pilotage, il contribue puissamment à leur efficacité.

Objectifs et actions du marketing relationnel



La prime au leader

Les initiatives de marketing relationnel se multiplient dans le luxe, chez les fabricants comme chez les distributeurs : les intervenants ont bien compris que l'avantage compétitif lié à une telle démarche sera d'autant plus fort et durable qu'il est précoce, à l'instar de ce qui s'est passé dans le secteur du transport aérien. Les premières compagnies à avoir lancé des programmes de fidélisation ont acquis un avantage qui n'a toujours pas été rattrapé par les concurrents plus tardifs.

On peut regrouper les initiatives actuelles en trois grandes catégories :

– les actions d'image et de notoriété. Le vecteur privilégié est ici l'Internet. La plupart des industries du luxe disposent aujourd'hui d'un site aux résultats parfois spectaculaires. Le site Lancôme reçoit 2 à 3 millions de visites par mois et génère un abondant courrier de ses visiteurs. Effet non négligeable, Lancôme a engrangé 150.000 noms qui servent de base à la réalisation de campagnes ciblées (1) ;

– les actions d'acquisition de nouveaux clients. Destinées à conquérir une cible précise lors d'un lancement de produit, elles sont complémentaires des méthodes classiques de gestion du capital de marque (les campagnes de presse, qui construisent l'image du produit).

Pour lancer son parfum « Déclaration », Cartier a utilisé les fichiers clients de ses meilleurs distributeurs pour inviter les prospects à se procurer un échantillon en parfumerie. Le lancement de la BMW Z3 a donné lieu à l'émission ciblée (8.000 prospects) d'un coffret de prestige présentant en animation d'images le nouveau modèle (2) ;

– les actions de développement et fidélisation. Ces actions visent à maximiser la valeur des clients, en agissant sur le volume acheté et sur la durée de vie du client. Les initiatives sont légion. Les « Club Pavillon » de Christofle permettent d'entretenir une relation privilégiée avec certains clients de la boutique (chèques-cadeaux, invitations à des soirées privées, etc.). La marque Montana envoie régulièrement un magazine, « Le Clan Montana », à 10.000 clients (2).

Mais les exemples les plus répandus restent les cartes de fidélité lancées par les distributeurs, en France et dans le monde (Printemps, Samaritaine, Bloomingdale...), associées à des systèmes de points ou de prestations de services variées.

De la transaction à la relation

Le marketing relationnel comporte tout de même une limite évidente : il ne peut se substituer aux fondamentaux du commerce. Inutile, surtout dans le luxe, de se lancer dans un programme d'acquisition ou de fidélisation des clients si l'accueil au point de vente laisse à désirer. La maîtrise de la transaction est le préalable indispensable à celle de la relation. Mais, pour les acteurs du luxe qui sauront l'utiliser, le marketing relationnel ouvrira des perspectives encore inconcevables voilà quelques années. ●

(1) « CB News », n° 551, décembre 1998.

(2) « Marketing Direct », n° 32, novembre 1998.

Résumé

Le commerce du luxe est caractérisé par un besoin très fort d'individualisation de la relation clients, traditionnellement satisfait par une relation de face-à-face direct client-vendeur. Mais ce secteur, marqué par un développement très important du portefeuille clients et par une recherche croissante de rentabilité, ne peut plus se satisfaire de ces seules méthodes : il découvre les bénéfices d'une gestion moderne et rigoureuse de ce qui est devenu le capital clients. De très nombreuses sociétés du secteur du luxe multiplient aujourd'hui les initiatives en ce sens, et développent des actions d'acquisition, de développement et de fidélisation de leurs clients, en adaptant les concepts et les outils du marketing relationnel aux caractéristiques de leur marché. L'article d'Eric Falque fait un rapide état des lieux en la matière, et préconise quelques pistes de mise en œuvre d'une telle démarche.

Les spécificités des activités culturelles

Une œuvre-produit unique, des consommateurs motivés davantage par le plaisir esthétique que par la nécessité, des cibles et des sources de financement diverses... le marketing des activités culturelles présente des caractéristiques très particulières.

Yves Evrard

Yves Evrard, ancien élève de l'Ecole polytechnique et docteur en sciences de gestion de l'université de Paris-IX-Dauphine, est professeur et coordonnateur du département marketing du Groupe HEC. Il a créé et anime depuis quinze ans une option spécialisée « culture et communication » au sein de l'Ecole HEC. Il est également coprésident de l'Aimac (Association internationale pour le management des arts et de la culture), ainsi que Deputy Editor de « Ijam » (« International Journal of Arts Management »).

YVES EVRARD

Le temps libre (défini dans un premier temps comme temps de non-travail) augmente inexorablement dans les sociétés contemporaines sous l'effet conjoint de plusieurs facteurs : diminution de la durée hebdomadaire de travail ; augmentation des périodes de vacances ; croissance du temps de retraite (sous le double effet de la diminution de l'âge de la retraite et de l'allongement de la durée de la vie) ; sans oublier le loisir forcé résultant du chômage. Au total, les enquêtes sur les budgets temps conduisent à estimer que le temps de travail ne représente aujourd'hui en France qu'environ 13 % du cycle de vie, même si sa valeur matérielle et symbolique est beaucoup plus élevée que cette simple proportion arithmétique. Bien entendu, le temps non consacré au travail est loin d'être exclusivement du temps de loisir, puisqu'il faut en déduire d'abord le temps consacré au sommeil, ainsi que celui consacré, par exemple, aux activités domestiques ou aux transports. C'est au sein du temps de loisir que se situent les pratiques culturelles ; elles y coexistent (dans une relation qui peut être, selon les cas, de concurrence ou de complémentarité) avec des loisirs non culturels (sports, tourisme...), des activités semi-utilitaires (bricolage, jardinage...), ainsi que des pratiques de sociabilité (famille, amis...). Situer les activités culturelles au sein de l'univers des loisirs correspond au point de vue du consommateur qui va choisir d'affecter son temps libre à telle ou telle activité, en tenant compte des contraintes financières résultant des coûts relatifs à ces activités. Cette perspective économique tend à considérer les pratiques culturelles comme un secteur d'activités particulier ayant des caractéristiques propres : l'industrie du divertissement (« entertainment »). Une autre vision des pratiques culturelles s'appuie sur la nature spécifique de l'art (en particulier, sa dimension métaphysique transcendantale) et la place de la culture comme fondant l'identité des sociétés et plus généralement des civilisations. Cette seconde perspective a été largement développée en France sur le plan institutionnel depuis Malraux (mais ses racines sont évidemment beaucoup plus anciennes). Elle a pour conséquence une légitimation spécifique des activités culturelles, fondée sur le modèle éducatif et la mise en œuvre de politiques culturelles visant à démocratiser l'accès aux œuvres d'art. L'opposition entre ces deux perspectives est au cœur des débats sur « l'exception culturelle » (dans la perspective « entertainment », les règles du commerce international s'appliquent aux activités culturelles comme aux autres secteurs économiques). Elle est également un des éléments qui fondent la spécificité du « marketing culturel », mais aussi qui en expliquent le rejet, parfois observé dans les institutions culturelles les plus traditionnelles qui tendent à l'assimiler − à tort à notre sens et peut-être aussi en raison de sa consonance anglo-saxonne − à la perspective du divertissement.

Quelle que soit la perspective adoptée, les activités culturelles présentent des caractéristiques à la fois particulières (les différenciant d'autres domaines) et communes (aux diverses formes culturelles) qui justifient la constitution d'un champ d'étude particulier dont nous allons maintenant présenter brièvement le périmètre. Il n'est pas dans notre propos dans le cadre de cet article d'entrer dans un débat sur la définition de l'art (débat cependant assez vif actuellement, notamment dans les arts plastiques) ; nous reprenons donc simplement la définition institutionnelle correspondant au champ d'activité du ministère de la Culture et de la Communication. Le champ culturel ainsi défini comprend quatre ensembles principaux d'expression et de diffusion artistique : les services culturels (patrimoine, musées et arts plastiques, spectacle vivant) ; la filière de l'écrit (édition de livres, presse) ; la filière son (édition de phonogrammes, radio) ; la filière de l'image (cinéma, télévision). Au total, le poids économique de ces secteurs était estimé en 1996 à 181 milliards de francs (dont environ la moitié pour l'écrit). Il s'agit donc d'un secteur dont le poids économique est relativement modeste et en tout cas sans commune mesure avec son impact médiatique, ce qui démontre la valeur symbolique attachée aux activités culturelles. Deux correctifs doivent cependant être apportés à cette estimation du poids économique de la culture : il s'agit d'un secteur en croissance et riche d'emplois ; il favorise un volume important d'activités induites (qu'il s'agisse du tourisme, ou des industries des matériels nécessaires à la lecture ou à la réception).

Venons en maintenant (enfin, dira peut-être le lecteur à ce stade de l'article) aux spécificités du marketing appliqué au champ culturel qui seront analysées à trois niveaux : celles qui tiennent à l'offre ; celles qui tiennent à la demande ; celles enfin qui concernent l'établissement des relations entre l'offre et la demande.

Spécificités de l'offre

Nature des objectifs

On observe dans le champ culturel une grande diversité dans la *nature des objectifs* telle qu'elle s'exprime au travers du statut de l'entreprise : coexistent ainsi des services publics (gérés directement par l'Etat ou par les collectivités locales), des entreprises publiques (autonomes mais contrôlées par le domaine public), des entreprises privées relevant du secteur non marchand (organisations à but non lucratif) ou du secteur marchand (c'est-à-dire le statut « normal » de la plupart des secteurs économiques). La diversité des objectifs et statuts a pour corollaire une diversité des *sources de financement* et donc des « clients » de l'organisation qui rend plus complexe l'action en marketing.

Unicité de l'œuvre

Il s'agit ici d'une caractéristique majeure du champ culturel : l'œuvre, issue du processus de la création artistique, est unique, même si le développement de la technologie permet sa diffusion par différents supports.

Du point de vue du marketing, l'unicité de l'œuvre artistique a plusieurs conséquences importantes :

− le processus de la création artistique est fondé sur *l'autonomie du créateur ;* l'œuvre n'est pas le reflet des attentes du marché (même si le créateur intériorise et éventuellement exprime dans son œuvre sa représentation de la société qui l'entoure), elle ne répond pas à un « besoin » préexistant ; le processus marketing va donc, dans une large mesure, consister à chercher un public pour une œuvre, et non à fabriquer un produit pour un marché ; il s'agit d'un *« marketing de l'offre »*.

− l'unicité fait de chaque œuvre un « prototype », ce qui est source de *risque* pour le producteur : même s'il est possible de raisonner par analogie, il est présomptueux d'extrapoler le succès d'une pièce ou d'un film par les chiffres de vente réalisés préalablement par son auteur ou ses interprètes ; un mode fréquent de réponse au risque est de chercher à l'équilibrer par des stratégies de portefeuilles.

− étant unique, l'œuvre artistique n'est pas remplacée par une œuvre plus récente (à la différence, par exemple, d'une automobile rendue obsolète par la sortie d'un modèle plus performant) ; même si les goûts changent et les modes évoluent, l'œuvre artistique peut être appréciée de très nombreuses années après sa création, elle va enrichir un *patrimoine* : sa diffusion peut ainsi être continue (par exemple, tableaux dans un musée) ou relancée périodiquement (par exemple, réédition d'un livre ou ressortie d'un film) ; cette propriété patrimoniale est l'une des plus spécifiques du champ culturel, elle a aussi des conséquences sur la gestion financière (par exemple, les amortissements ou l'évaluation de la valeur des portefeuilles de droits) et met en cause un des concepts de base des stratégies marketing, la notion de *cycle de vie* ; dans le domaine artistique, ce concept ne peut être appliqué à l'œuvre elle-même (par exemple les fluctuations de la cote des peintres) même s'il peut l'être aux supports technologiques qui servent à la diffusion des œuvres (par exemple le remplacement du disque vinyle par le compact).

Spécificités de la demande

Du point de vue de la demande, la consommation culturelle (qu'elle prenne la forme d'achat d'œuvre, d'assistance à un spectacle...) présente également des spécificités qui peuvent être classées selon la chronologie du processus de consommation. Il faut d'ailleurs signaler que le terme « consommation » est peu approprié au cas des biens immatériels où il y a transfert de valeur symbolique et non destruction de valeur matérielle (l'œuvre survit à sa consommation, même si le support matériel peut être dans certains cas détruit) ; c'est pourquoi on emploie fréquemment dans le domaine culturel le terme « pratiques ».

Motivations

Les pratiques culturelles ne sont pas seulement liées à des motivations utilitaires ou matérielles (même si celles-ci peuvent intervenir à titre de contrainte : problème de garde des enfants dans le contexte d'une sortie au spectacle, par exemple), mais surtout à des dimensions *immatérielles* ou *symboliques* qui relèvent davantage du désir que de la nécessité. Le *plaisir esthétique*, appréciation de l'objet pour lui-même et non pour les fonctions utilitaires qu'il remplit, s'inscrit dans la consommation *hédonique*.

Les biens culturels tiennent d'autre part dans le jeu des rapports sociaux une place qui peut s'analyser selon un double aspect. D'une part, la symbolique culturelle joue un rôle de marquage social, objet central des analyses de Bourdieu sur les logiques de *distinction* fondées sur des considérations de statut et de prestige social (dont on peut attribuer l'origine à Veblen dans ses travaux sur la « classe de loisir »). D'autre part, les pratiques culturelles tiennent une place importante dans les aspects relationnels, c'est-à-dire dans la *sociabilité* (conversations, sorties...). La même personne pourra ainsi, selon les circonstances, vouloir manifester son identité en se démarquant des autres (ou tout au moins en marquant son appartenance à un cercle étroit de happy few), en lisant un auteur peu connu, ou au contraire marquer son appartenance au « village global » en allant voir un film à succès dont elle pourra parler avec ses collègues de travail.

Enfin, il faut signaler que, contrairement aux besoins physiologiques dont la satisfaction entraîne la saturation donc la disparition du besoin, les biens culturels se situent dans une logique de *cumul* : la propension à consommer s'accroît avec la consommation.

Processus de choix

L'unicité de l'œuvre pose le problème de la *comparabilité* des biens culturels : sont-ils commensurables, c'est-à-dire peut-on ramener à une échelle commune le choix entre deux livres, ou le choix entre voir une exposition ou assister à une représentation théâtrale ? Cependant, le consommateur, même inscrit dans une logique de cumul des consommations, est amené à effectuer des choix sous les contraintes du budget et du temps disponibles. Si la contrainte de budget est commune à l'ensemble des activités économiques, la contrainte temporelle est plus spécifique du champ culturel : la consommation de la plupart des biens culturels nécessite l'usage du temps, qui est comme on le sait une denrée particulièrement peu élastique.

Evaluation

Pour les biens de consommation, la *satisfaction* du consommateur est un facteur clef de succès, car elle détermine les comportements ultérieurs, c'est-à-dire la fidélisation du consommateur se traduisant par le rachat du produit. Dans le domaine culturel, l'unicité de l'œuvre fait que les conséquences de la satisfaction seront sensiblement différentes : ce n'est pas parce

Bibliographie de l'auteur

Yves Evrard est auteur ou coauteur de nombreux articles et de plusieurs ouvrages, dont « Portraits économiques de la culture », La Documentation française, et « Le Management des entreprises artistiques et culturelles », Economica.

Résumé

L'analyse du domaine culturel peut être abordée selon deux perspectives : le loisir (divertissement ou « entertainment ») ou l'éducation (base des politiques publiques visant à la démocratisation de l'art). Quelle que soit la perspective adoptée, les produits et services culturels ont des propriétés particulières qui fondent la spécificité de leur mise en relation avec le public, c'est-à-dire du « marketing culturel ». Cet article a pour objet de présenter les principales caractéristiques spécifiques de l'application marketing dans le champ des arts et de la culture :

– même si elle peut être diffusée par de multiples supports technologiques, chaque œuvre est unique ;

– au contraire des biens matériels, la valeur d'une œuvre n'est pas détruite par sa « consommation » ; après la première diffusion, l'œuvre va enrichir un patrimoine dont la valeur peut fluctuer au cours du temps au gré des goûts et des modes ;

– les motivations du « consommateur » relèvent davantage du désir et du plaisir que de la nécessité et incluent des dimensions d'interaction sociale ;

– la communication des entreprises artistiques et culturelles est particulièrement complexe ; de plus, ces entreprises ont souvent des sources de financement multiples, ce qui peut poser des problèmes de cohérence dans la définition des stratégies et des actions de marketing.

qu'on a aimé un film ou une pièce de théâtre qu'on va retourner voir le même spectacle le samedi suivant. La satisfaction amène ici deux types de conséquences : pour un produit donné, la génération d'un *bouche-à-oreille* favorable sera un facteur déterminant de succès ; pour les produits suivants, une forme de fidélisation pourra être atteinte par le biais de la *sérialisation* (on ira par exemple revoir un film ayant le même metteur en scène ou les mêmes acteurs) ; il est intéressant de noter que la fidélisation peut, dans le champ culturel, avoir plusieurs sources : il peut s'agir de l'auteur ou de l'interprète, voire du personnage, mais aussi du lieu (fidélisation à la programmation d'un théâtre pouvant être renforcée par le système des abonnements) ou de la collection (éditeur ou directeur de collection dans le domaine littéraire).

Par ailleurs, une caractéristique du champ culturel est l'existence *d'un double système d'évaluation* : par les « pairs » (autres artistes, critiques ou spécialistes), et par le public. Ces deux circuits ont leurs modalités de formalisation (récompenses de festivals ou palmarès annuel du type oscars qui existent maintenant à peu près dans tous les sous-secteurs artistiques d'une part, liste des meilleures ventes ou Top 50 de l'autre) ; ils peuvent entrer en conflit pour la *légitimation* de la qualité des œuvres ; un consommateur sera-t-il plus influencé par l'opinion des experts supposés disposer de la compétence ou par celle d'autres consommateurs supposés avoir des réactions plus proches des siennes ?

Spécificités de la relation

Le troisième niveau d'analyse des spécificités du champ culturel concerne la relation entre offre et demande, c'est-à-dire la mise en œuvre des politiques de marketing. En dehors du produit (déjà largement traité dans la section sur l'offre) et de la distribution (dont la spécificité est moins marquée), deux aspects paraissent importants à souligner : les conséquences de la spécificité des biens culturels sur deux des quatre composantes du marketing mix, à savoir le prix et la communication ; la multiplicité des cibles avec lesquelles l'entreprise culturelle, en raison de la diversité de ses sources de financement, doit gérer une relation.

La communication

En relation avec la complexité des œuvres et des motivations du public, la *définition du contenu* de la communication est particulièrement complexe : que dire qui ne soit pas simple paraphrase ou échantillonnage de l'œuvre ? On est fort loin de certaines théories publicitaires classiques consistant à simplifier la communication en mettant en avant un argument clef. Outre la complexité de l'argumentation à utiliser, il faut aussi tenir compte du niveau d'information préalable du récepteur du message conditionnant sa capacité à le décoder : on observe très (trop ?) souvent dans le champ culturel une tendance à supposer une capacité très élevée, c'est-à-dire à ne s'adresser qu'à la partie du public la plus impliquée et la plus fidélisée. Cette complexité de la communication est accrue par *la multiplicité des sources d'information* dont dispose le consommateur potentiel : les biens culturels sont fortement médiatisés, que ce soit sous forme de reportages ou de critiques ; ils génèrent un important bouche-à-oreille ; une large part de la communication échappe ainsi à l'initiative et au contrôle de l'entreprise culturelle (même si les relations publiques peuvent jouer un rôle important).

Le prix

Toute prestation artistique professionnelle a un coût (rémunération des artistes et autres participants au processus créatif, moyens de production et de diffusion). Une des caractéristiques du champ culturel est que, contrairement au cas d'une grande partie des secteurs économiques, ce coût n'est pas toujours supporté en totalité par le consommateur final. Celui-ci en paie cependant en général au moins une partie, qu'il s'agisse de l'achat d'un produit (tableau, livre...) ou d'un droit d'entrée à une exposition ou à un spectacle. Se pose alors pour l'entreprise culturelle le problème de la *fixation des prix*.

La détermination du prix est le plus souvent dans le domaine culturel dissociée du coût de production (c'est-à-dire de pratiques de type « cost-plus » où le prix est fixé en augmentant le coût de revient de la marge bénéficiaire souhaitée). Elle relève d'une part, du prix psychologique (ce que le consommateur est capable et désireux de payer), d'autre part, de contraintes sociales (permettre l'accès à la culture aux catégories les moins favorisées de la population). Le prix psychologique tiendra compte de plusieurs facteurs tels que la réputation de l'artiste (cote d'un peintre, par exemple) ou le succès anticipé, ainsi que des normes fixées par la concurrence (un théâtre ne pourra sans risques fixer un prix deux fois plus élevé que ceux de ses confrères). Dans le cas des services, le prix peut être modulé pour étaler la demande dans le temps.

La multiplicité des cibles

Comme indiqué précédemment, beaucoup d'entreprises ou d'institutions culturelles ont des sources de financement multiples, ne se limitant pas au consommateur final. La politique marketing devra alors tenir compte de ces différentes sources qui constituent autant de cibles de l'action marketing.

On peut distinguer, selon ce critère, trois niveaux : le *marketing aval* correspond au cas classique du paiement direct résultant de l'achat d'un produit ou d'un service par son utilisateur ; cette forme de marketing faisait l'objet de la majeure partie des analyses qui précèdent ; le *marketing amont* correspond aux subventions de la puissance publique, ou éventuellement aux donations de mécènes (entreprises ou particuliers) ; le *marketing latéral* correspond aux recettes publicitaires ou de sponsoring, c'est-à-dire au cas où un partenaire achète le droit d'associer son nom à une manifestation culturelle ou de s'adresser à son audience sous des formes diverses (par exemple : achat d'un espace publicitaire, mention du nom ou du logo...).

Ces trois cibles coexistent pour beaucoup d'entreprises culturelles, avec des poids variables selon le cas. Un problème majeur est d'assurer la cohérence entre les actions menées auprès de ces différentes catégories de « clients ». Il ne faut pas oublier qu'en dernier lieu, c'est le public aval qui est la source de tous les autres : c'est évident pour le financement latéral, mais cela l'est également largement pour le financement amont, car les spectateurs sont aussi des électeurs.

Nous laisserons le mot de la fin à une étudiante spécialisée en marketing qui, quand on lui a demandé pourquoi elle avait choisi de suivre les cours de l'option « culture et communication » d'HEC, a répondu : *« Le marketing de la culture, c'est beaucoup plus complexe, donc beaucoup plus intéressant que celui des produits de grande consommation. »* ●

Le marketing international à l'épreuve de la géopolitique

Mondialisation oblige, les responsables de marketing doivent aujourd'hui prendre en compte les nouvelles donnes géopolitiques et les intégrer dans la définition de leur stratégie commerciale.

JEAN-MARC DE LEERSNYDER

Lorsque le président Kadhafi accepte de livrer au Tribunal international de La Haye deux ressortissants libyens soupçonnés d'actes de terrorisme, il crée du même coup un nouveau marché de plus de 5 millions de consommateurs, au pouvoir d'achat relativement élevé, et avides de produits de consommation et d'équipement que sept années d'isolement de la Libye leur a fait longtemps convoiter. En quelques semaines, les sanctions économiques contre ce pays ont été levées. Le « Journal officiel » français vient d'ailleurs de publier les textes libéralisant les flux financiers avec la Libye.

Depuis la fin du communisme et l'échec des économies planifiées, les Etats ont semblé se désengager des opérations économiques et commerciales. Les progrès du libéralisme et la généralisation des privatisations, y compris dans les transports, l'énergie et les télécommunications, ont laissé croire que la loi du marché régissait seule les relations internationales. L'armée même se privatise et on voit prospérer l'activité d'entreprises multinationales pourvoyant les Etats ou les factions en mercenaires. L'outsourcing gagne les activités de défense.

Dans le même temps, l'administration Clinton a mis au point un nouveau concept, la sécurité économique, et affirme que *« la défense des intérêts économiques est au cœur de la politique étrangère des Etats-Unis »*.

L'Europe n'est pas épargnée par la guerre, ce qui signifie pour certaines entreprises la ruine de leur stratégie commerciale et, pour d'autres, des perspectives de nouveaux chantiers colossaux.

Le marketing international a longtemps vécu à l'abri de ces préoccupations géopolitiques, comme si les marchés étaient des espaces commerciaux protégés, des bulles de paix et de prospérité, insensibles aux évolutions et aux chocs géopolitiques. C'est pourquoi il n'est pas dans les habitudes des services de marketing d'étudier et de chercher à anticiper ces évolutions, comme il n'est pas dans les pratiques des hommes de marketing de prendre part à ces jeux géostratégiques. L'intelligence économique s'est développée à l'écart des services de marketing, et on la différencie encore nettement de l'activité de recherche ou d'étude de marché.

Reconfiguration des espaces

Le milieu du marketing international a longtemps été agité par le débat sur la mondialisation, débat lancé par Theodore Lewitt en 1983 dans un célèbre article, « The Globalization of Markets » publié dans la « Harvard Business Review ».

On sait que le cri d'alarme lancé par Lewitt s'est résolu par le compromis : *« Think global, act local »*. Cette réconciliation entre la pensée mondiale (pensée unique ?) et l'action locale n'est que théorique. Dans cette célèbre formule, ce qui fait problème ce n'est pas « think global », mais bien plutôt « act local ». Tant que l'on ne précise pas le sens et la portée du mot local, cette proposition célèbre reste vide de sens. Si « local » renvoie à une définition

géographique des marchés, le marketing international n'a fait aucun progrès.

La mondialisation a un impact sévère sur les pratiques de marketing international. La mondialisation a entraîné une remise en cause de la notion d'Etat-nation, au bénéfice d'une reconfiguration de l'espace, devenu à la fois plus vaste et plus divers. Des ensembles régionaux se sont constitués (type Union européenne) et des espaces autonomes, indépendants des Etats, ont vu le jour (le cyberespace par exemple).

Ces phénomènes ont leur contrepartie en marketing international. On a longtemps utilisé la nation ou le pays comme niveau pertinent d'agrégation pour définir les marchés ou segmenter le marché mondial. C'était commode : on assimilait espace national et espace culturel. L'organisation politique correspond généralement à une unité linguistique, une structuration administrative, un système éducatif et un espace réglementaire. La mondialisation a montré que l'entité pays-marché n'avait plus de sens. Des espaces plus vastes et plus pertinents pour regrouper les consommateurs se sont structurés. On les appelle les segments de marché transfrontaliers ou transnationaux. Dans le même temps, des espaces commerciaux autonomes par rapport aux espaces nationaux se sont créés : le marché des diasporas ou des communautés ethniques. Les « hispanos » constituent un segment de marché panaméricain que les entreprises de produits cosmétiques savent parfaitement appréhender et toucher avec un marketing spécifique.

Variations brutales

La prise en compte de l'espace par la mondialisation doit être complétée par celle du temps. On a l'habitude en marketing de prendre en compte le temps à travers la notion de durée de vie des produits. On dit même fréquemment que l'internationalisation est le moyen de prolonger la vie d'un produit, de lui donner une seconde jeunesse sur un marché moins sophistiqué. Il serait fort utile de raisonner en termes de durée de vie d'un marché, et non plus d'un produit. On prendra l'exemple historique de l'Iran qui fut un marché d'une durée de vie exceptionnellement courte entre le premier choc pétrolier (1973) et la révolution islamique de l'imam Khomeyni (1979). La durée de vie du marché indonésien a été un peu plus longue, mais la crise financière, puis la chute du dictateur en 1998, ont mis fin à la croissance.

Quels sont les effets marketing de ces ruptures brutales de marché ? Du côté de la demande, on observe généralement un recentrage des dépenses vers les produits de première nécessité. La grande distribution à prix « discountés » peut d'ailleurs tirer son épingle du jeu. La demande se reporte vers des produits et des marques au statut moins prestigieux. En Russie, il y a eu le temps des grandes marques, c'est maintenant le temps de Tati. Du côté de l'offre, on assiste à l'apparition d'un secteur informel : petits commerces, points de vente mobiles, installations précaires, marché de l'occasion... Il s'agit souvent d'initiatives individuelles de cadres mis au chômage par la crise. A l'opposé, les multinationales, mieux gérées, regagnent des parts de marché par rapport aux concurrents locaux ruinés.

L'espérance de vie d'un marché, c'est l'horizon de temps dont dispose l'entreprise pour exploiter un marché, et donc finalement le rentabiliser. Dans les pays comme les Etats-Unis ou l'Europe, on peut considérer que cet horizon est rejeté à l'infini. Il n'en est pas de même dans les pays émergents.

Si on retient ce critère de l'horizon de temps, on voit s'esquisser une typologie des marchés. D'un côté les pays à horizon de temps dégagé, sur lesquels des stratégies de long terme sont possibles, de l'autre les pays à horizon couvert, voire bouché, sur lesquels soit des stratégies de retrait, soit des stratégies de « jalon » sont envisageables. Une stratégie de jalon est une stratégie dans laquelle l'entreprise prend position, plante un jalon, quel que soit le contexte, dans l'espoir que la situation s'améliore ensuite.

Ces stratégies sont beaucoup utilisées dans les pays émergents. Seules des analyses de risque politique qui font appel à des données géopolitiques peuvent aider à élaborer cette typologie. Mais ces analyses de risque-pays ont été confisquées par les financiers. Elles ne sont que trop rarement commanditées ou utilisées par les responsables de marketing. Les financiers ont l'habitude de regarder dans leur portefeuille d'actifs ou de créances la part qui est exposée en risque politique. Les hommes de marketing feraient bien de s'inspirer de ces pratiques en dressant des cartes mettant en évidence les zones dans lesquelles les ventes ou les parts de marché sont exposées aux variations brutales de l'environnement politique.

Les bulles de marché

Les marchés apparaissent et disparaissent, non pas comme on nous l'a appris dans les livres de marketing par une évolution de la demande des consommateurs, l'apparition de nouveaux besoins, la mondialisation des attentes des consommateurs et la croissance de leur pouvoir d'achat. Les marchés naissent et meurent par des phénomènes de rupture. Tout se passe comme si les actions de marketing aboutissaient à la création de « bulles de marché », comme on parle de bulles financières ou de bulles de l'immobilier. Les marchés des biens de consommation tendent à ressembler à des marchés spéculatifs, comme les marchés financiers ou les marchés immobiliers.

Le boom du téléphone portable ou des services sur Internet, la croissance des produits de luxe ou du marché de l'automobile sur certains marchés émergents connaissent des syndromes assez proches de ceux des marchés hautement spéculatifs.

Ces bulles finissent par exploser, et il devient dès lors très facile d'expliquer a posteriori que la demande a été surestimée, que le marché a connu un phénomène de « surchauffe », d'« overshooting » ou de « surdétermination ». Ces termes issus de la finance gagneraient à être étudiés dans leur application au marketing. Il n'y a qu'à regarder l'impact de la crise asiatique sur certains grands groupes mondiaux fabriquant des produits de luxe.

Les marchés tendent à s'affranchir des données démographiques et économiques pour être davantage déterminés par des données géopolitiques, autonomes par rapport aux évolutions plus strictement liées aux besoins des consommateurs et des clients. Il faut dire que les démographes ne cessent de réviser leurs chiffres à la baisse et que la diminution généralisée du taux de fécondité dans le monde est une des données de la démographie de la fin de ce millénaire.

Depuis Paul Valéry, on savait que les civilisations étaient mortelles. On sait désormais que les marchés le sont également, et parfois subitement.

Prolifération et dissémination

La dématérialisation des échanges, le contenu toujours plus immatériel et virtuel des produits échangés ont considérablement accru le champ de ce qu'on appelle les « produits sensibles ». Par la vente de licences, de franchises et par les accords de sous-traitance ou d'outsourcing, le risque de transfert indésirable de savoir-faire et de technologie s'accroît. Les techniques modernes de marketing international sont génératrices de « fuites technologiques » involontaires.

En matière de flux de technologie, la situation géopolitique récente (fin de l'affrontement Est-Ouest et désorganisation des pays anciennement développés à économie étatique) a entraîné l'apparition d'une nouvelle forme de « commercialisation ». A côté des *échanges* de technologie, qui caractérisent les flux entre pays développés, et des *transferts*, qui caractérisent les flux des pays développés vers les pays moins développés, sont apparues des transactions nouvelles entre pays émergents, sous la forme de *dissémination* et de *prolifération*. Il faut s'attendre à ce que ce mode de « commercialisation » s'étende à des produits moins « sensibles » que les produits stratégiques pour lesquels il est apparu. La diffusion du Viagra dans les pays en voie de développement relève certainement de cette approche commerciale.

Les Etats entrent dans le jeu

Les Etats façonnent les marchés. On pourrait croire que cette affirmation est désormais dépassée, pour cause de libéralisation des échanges, de dérégulation dominante (déréglementation en français), de privatisation et de libéralisme triomphant. A y regarder de plus près, c'est la façon de faire de l'Etat qui a changé. Quand l'Union européenne veut « déréguler » − comme on dit en jargon communautaire − les transports ou les télécommunications, elle produit de la réglementation. Le droit européen de la concurrence est une énorme machine à produire de la réglementation destinée à lutter contre la réglementation. Le paradoxe n'est qu'apparent : la première est européenne, la seconde n'est que nationale. Ces sources nouvelles de droit influent sur l'ensemble des composantes de la politique de marketing : politique de tarification internationale, publicité comparative, emballage, distribution sélective, etc.

La nouvelle « grammaire des relations internationales » induite par la mondialisation a instauré des politiques étatiques qui ont un impact considérable sur les relations commerciales, et donc sur les stratégies de marketing des entreprises. Les menaces ressenties par les Etats sur le plan de leur sécurité ne peuvent plus être contenues par les méthodes traditionnelles d'essence militaire. La sécurité d'un pays, compte tenu de la mondialisation, doit englober à la fois les dimensions stratégiques, économiques, technologiques et de défense. Les Etats cherchent à influencer les relations internationales. Ils passent d'une stratégie de puissance à une stratégie d'influence, d'une stratégie de domination à une stratégie d'optimisation. Les diplomaties nationales sont mises au service des ambitions économiques. Il semble désormais que la conquête de parts de marché, le contrôle de l'information et la maîtrise des technologies soient devenus des enjeux de politique étrangère plus importants que les conquêtes territoriales. Ils sont de toute façon plus légitimes aux yeux des citoyens. On voit bien à travers les grands conflits économiques qui opposent les Etats-Unis et l'Europe (guerre de la banane, produits transgéniques) que les Etats-Unis cherchent autant à *peser sur* les relations économiques internationales qu'à *peser dans* ces relations. Ils peuvent y parvenir par exemple à travers les sanctions économiques. Aujourd'hui, le Congrès américain a voté des sanctions économiques avec plus de 35 pays. C'est environ 20 % du commerce mondial qui est touché par ces mesures. Par ricochet, des entreprises européennes sont entravées dans leur développement par le caractère abusivement extraterritorial de ces mesures.

Une diplomatie d'entreprise

Les diplomates se plaignent parfois que les intérêts politiques passent au second rang derrière les principes de « Realpolitik » (qui sont en fait des principes de « real economics »). Par symétrie, les entreprises devraient se doter de compétences diplomatiques. A l'arme de la *diplomatie économique* mise en œuvre par les Etats, devrait répondre un *management diplomatique* dont il reste à définir les contours.

Ce que l'on sait, c'est que cette diplomatie d'entreprise doit être partie intégrante de la politique de communication internationale de l'entreprise. L'entreprise sait envoyer un message à caractère commercial à un consommateur ou à un client. Elle doit savoir également adresser un message à contenu diplomatique à un Etat ou à ses représentants. Dans le premier cas, elle fait légitimement de la publicité. Dans le second cas, on lui dénie trop souvent le droit de faire de la diplomatie. Le lobbying qui s'est tant développé en Europe du fait de l'impact des décisions de la Commission sur la vie des affaires est une des manifestations de cette intense activité diplomatique de l'entreprise. Le non-report de l'échéance du 1er juillet 1999 pour la suppression des réseaux duty free en Europe est un échec collectif de la diplomatie d'entreprise dans le secteur du luxe.

Le marketing international est rattrapé par la géopolitique. Il n'y a qu'un seul contexte international. La sphère du commercial n'est pas distincte de la sphère du politique. Il y aurait une myopie à nier l'emprise des problèmes de sécurité sur le commerce mondial.

Dans la mondialisation, le transnational concurrence l'international. L'internationalisation, c'est la somme des flux de toute nature entre les nations. La mondialisation, c'est la résultante des jeux de tous les acteurs sur la scène internationale. Dans ce théâtre, les entreprises ne jouent plus seules. ●

Résumé

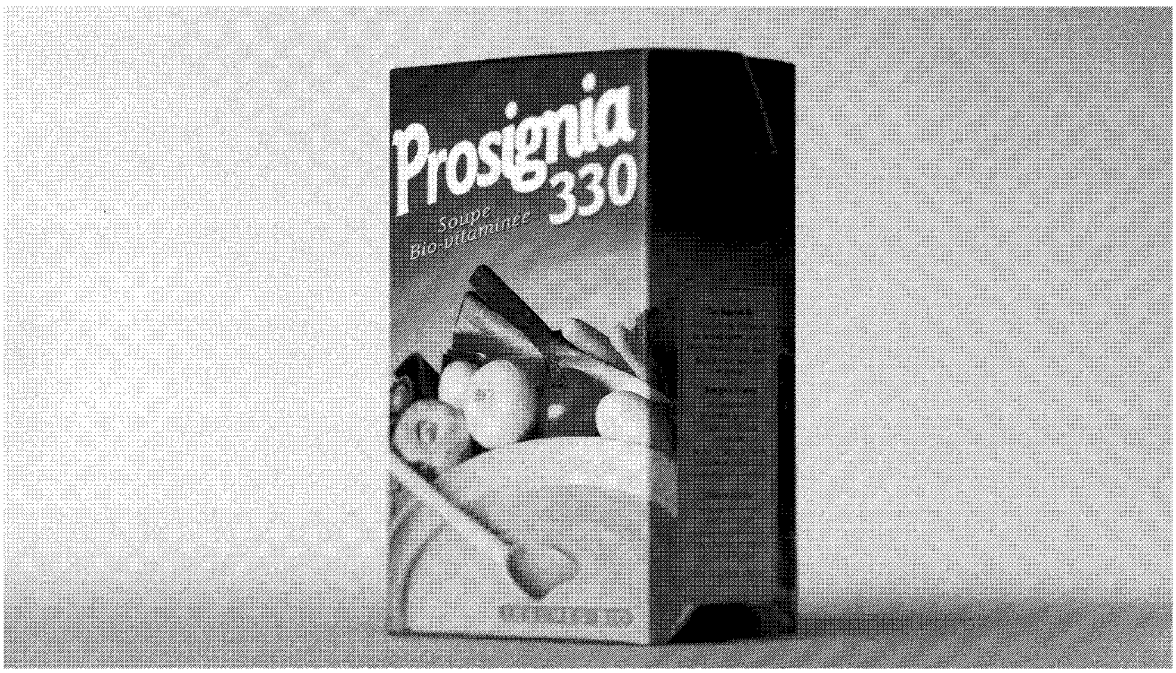
L'Etat-nation a longtemps servi de cadre à la définition des marchés et à leur segmentation. Mais la mondialisation a bouleversé la donne : des espaces géographiques et commerciaux plus vastes sont apparus, qui regroupent les consommateurs de manière plus pertinente (marchés transnationaux, marchés des diasporas ou des communautés ethniques). Durée de vie des marchés, nouveaux modes de diffusion des technologies, évolution du rôle des politiques étatiques sur les marchés, essor de la place accordée aux questions économiques dans l'activité diplomatique, développement du lobbying... Jean-Marc De Leersnyder brosse ici le tableau des conséquences de la géopolitique sur la vie des entreprises. Pour l'auteur, il reste d'ailleurs aux reponsables du marketing à intégrer ces nouvelles données dans la définition de leur stratégie commerciale.

Jean-Marc De Leersnyder

Jean-Marc De Leersnyder est professeur au Groupe HEC. Il est directeur international du Groupe HEC et a dirigé l'école HEC jusqu'en 1997. Il a enseigné dans de nombreuses universités étrangères ainsi qu'au Collège interarmées de défense. Il est coauteur, avec Warren J. Keegan, de l'ouvrage « Marketing sans frontières », InterEditions.

Mode de diffusion internationale de la technologie

des / vers	Pays développés	Pays émergents
Pays développés	Echanges de technologies, par exemple : molécules pharmaceutiques	
Pays émergents	Transferts de technologies, par exemple : aéronautique, TGV	Dissémination et prolifération, par exemple : produits et matières nucléaires



DDB & Co.

*0,99 F/Min. Le logo Intel Inside et Pentium sont des marques déposées d'Intel Corporation. Les autres marques citées et les logos sont déposés par les propriétaires respectifs.

Envie de grandir ?

Sans créer un service informatique ?

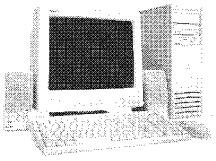
Sans être obligé de
consulter votre banquier ?

Sans devoir tout recommencer tous les 2 ans ?

Sans avoir à vous
angoisser pour la sécurité ?

Sans vous compliquer la vie
pour tirer vraiment parti d'Internet ?

Alors renseignez-vous, vos solutions PME sont là :
0 803 804 805* ou www.compaq.fr



Compaq Prosignia 330 - Processeur Intel® Pentium® III 450 MHz - 64 Mo SDRAM - Disque dur 13,5 Go - Lecteur CD-Rom 40X - Modem 56 K V.90 (existe aussi avec carte Ethernet) Windows 98 + Office 97 Edition PME + Norton Antivirus 4.0, pré-installés - Prêt pour l'an 2000 : Hardware + Bios - Garantie 3 ans pièces dont 1ère année sur site pièces et main d'œuvre.

Compaq Prosignia 330. Satisfait tous les besoins de croissance de votre entreprise.

COMPAQ à suivre...