

Les mutations des comportements du consommateur comme la mondialisation appellent de nouvelles stratégies. Les techniques traditionnelles du marketing n'y suffiront pas. Finesse et réseau en seront les fers de lance.

L'ÉMERGENCE d'une complexité vertueuse

Philippe Jaegy, vice-président de Solving Efeso

"Le phénomène de défiance à l'égard des marques s'accroît, et il s'agit d'un phénomène structurel", estime Philippe Jaegy. Le vice-président de Solving Efeso, cabinet de conseil international en stratégie et en organisation, observe que l'indice de confiance des Français à l'égard des marques est tombé de 68 à 58 % durant les quinze dernières années. Or l'on assiste à pareil mouvement dans tous les pays occidentaux, aux États-Unis notamment. *"Le consommateur est devenu un acheteur professionnel, notamment grâce à Internet, et les discours des pouvoirs publics sur les prix n'ont fait qu'attiser son attention."* Résultat : *"Les fausses propositions sont sanctionnées par les consommateurs, les produits cœurs de marché souffrent et, maintenant, même le premium est touché, signe que la crise est profonde et s'accompagne d'une mise en question de toutes les valeurs."*



AGENDA

- ▶ **Bien préparer 2010**
TNS-Sofres
21 octobre 2009
Eurosité
Espace George V - Paris
- ▶ **SEMO**
Organisateur Tarsus
4-5 novembre 2009
Palais des Congrès
Paris
- ▶ **Forum Empreintes**
5-6 novembre 2009
Palais des Congrès
Bordeaux
- ▶ **Grand Prix des Marques Automobiles**
TNS-Sofres
9 novembre 2009
L'Automobile Club
de France - Paris
- ▶ **Conférence Brand Stratégies Summit**
le rendez-vous des décideurs marketing
19 novembre 2009 - Paris
- ▶ **Tendances Communication Stratégies**
23-27 nov. 2009 - Paris

La fin des méthodes des années 1980

"Les organisations et les méthodes du marketing n'ont pas véritablement évolué depuis les années 1980", déplore Philippe Jaegy. Selon lui, les techniques habituelles seraient devenues insuffisamment fines et concentrées sur des promotions soutenues par des messages essentiellement rationnels. "Les entreprises qui réussissent ont procédé autrement", note Philippe Jaegy. "Elles ont su se doter d'un contenu émotionnel très fort et veiller à ce que la valeur ajoutée de leurs produits soient bien réelle. Leurs marques sont créatrices de désir et pas de dépendance..." Et de citer Coca-Cola, McDonald's, Apple, Ikea, Adidas, Nespresso, Red Bull, American Apparel...

Quels sont les piliers qui permettent à ces marques d'éviter l'éloignement des consommateurs ? Outre une valeur ajoutée du produit "réelle, explicable et comprise", "leur motivation de base est en résonance avec les aspirations des consommateurs, telles que la santé, l'immortalité ou la jeunesse, alors que certaines sont nées au XIX^e siècle". Sur ces fondements, "leur approche marketing est justement dosée, avec une utilisation plus pointue des médias et, toujours, en sachant s'adapter au local". Ces succès montrent, en creux, d'où proviennent les difficultés des autres.

Premier problème : la surcapacité. "On assiste à une explosion des dépôts de marques dans le monde, pouvant conduire à une surdose chez le consommateur", estime Philippe Jaegy. Pourtant, nombre de grands groupes ont réduit leur portefeuille de façon drastique : "Ces rationalisations ont été accomplies afin de chasser la complexité, pour des raisons seulement financière. S'il y a, en effet, une mauvaise complexité, il faut bien, pour exister, jouer sur la différenciation." En témoigne la réussite de marques de niche dans un ultra-frais sinistré, Petit Basque, Malo ou Mamie Nova, "qui s'en sortent très bien". En résumé : "Oui à la rationalisation pour les marques faibles, sans aspérités, mais non pour celles qui apportent de vraies réponses, même si ce sont des marques secondaires et si cela engendre une complexité difficile à gérer, en conjuguant réponses mondiales et locales. Avec cette nouvelle lecture, il n'est pas certain que l'on verrait aujourd'hui des cessions de pépites comme Vigor ou Mont-Blanc à des fonds d'investissement !" Dans un marché mondialisé, le véritable défi des marques réside bien dans ce double niveau, dont la perception doit être de plus en plus fine : "Nous ne sommes plus toujours dans le 20-80 mais dans le 25-65, 25 % de consommateurs pour 65 % du chiffre d'affaires."

LA REVUE DES MARQUES

Éditée par Prodimarques (Association pour la promotion et la diffusion des marques),
71, avenue Victor-Hugo,
75116 Paris
Tél : 01 45 00 93 86
E-mail :
laviedesmarques@ilec.asso.fr

Directeur de la publication :
Olivier Desforges

Conseil de la direction :
Gilles Pacault

Rédacteur en chef :
Jean Watin-Augouard

Conception graphique :
Pégase : 01 42 80 28 38
Maquette : Françoise Vidal

Comité éditorial :
Marc Alias (Procter & Gamble),
Hugo Charoussat (3M),
Ludovic Auvray (Heineken Entreprise),
Olivier Desforges,
Alain de Cordemoy,
Jérôme François (Nestlé France),
Gilles Pacault,
Jean-Jacques Petit,
Hervé Renard (Fromageries Bel),
Véronique Noël (Beiersdorf),
Pascal Tanchoux (Kraft Foods France),
Véronique Tassigny (Lesieur).

Comité de rédaction :
Gilles Pacault, Alain de Cordemoy,
Jean-Jacques Petit,
Jean Watin-Augouard.

Par ordre alphabétique, ceux qui ont collaboré :
Catherine Becker, Vladimir Djurovic,
Hélène Dupont, Catherine Girard, J.-C. Grall,
B. Jullien, E. Laur-Pouédras, Denise Sabet,
Isabelle Saint-Pol, Benoît Tranzer,
Yann Viguière, J. Watin-Augouard.

Régie publicitaire/Abonnements :
Régis Laurent SEEPP SAS
7, rue du Général Clergerie,
75116 Paris
Tél : 01 47 27 50 05
Fax : 01 47 27 53 06
e-mail : seepp@wanadoo.fr

Administration :
Prodimarques, Martine Loise,
71, avenue Victor-Hugo, 75116 Paris
Tél : 01 45 00 93 86
Fax : 01 45 00 16 00
e-mail : martine.loise@ilec.asso.fr

Rédaction :
Jean Watin-Augouard
93, rue de la Santé, 75013 Paris
Tél : 01 45 89 67 36
Fax : 01 45 89 78 74
e-mail : jwa@tmride.fr

N° de Commission paritaire
0409688905
N° ISSN
1244-0876

Imprimerie :
La Fertoise - Z.A la Cibole
route de Mamers - BP 115 - 72 405
La Ferté-Bernard cedex

La Revue des Marques est imprimée sur papier écologique.



"La crise est profonde et s'accompagne d'une mise en question de toutes les valeurs."

Le nouveau métier du chef de produit

Le second problème, dans ce cas, est le risque d'alourdissement de la gestion des marques. *"Cette complexité peut entraîner une hausse des coûts, à moins que l'entreprise ne devienne plus agile, estime Philippe Jaegy. C'est impossible avec les outils d'aujourd'hui et suppose un véritable développement des organisations en réseau: même pour le plus brillant des chefs de produit, la science infuse, ça n'existe pas. Il doit s'ouvrir, s'appuyer sur des experts... son métier va changer."*

La dictature des notions de blockbuster, de top of mind et de notoriété, phares d'une approche de mass-market, se trouve concurrencée par la blogosphère et le développement d'autres débouchés que les GMS. *"Le consommateur doit être considéré comme un contributeur dans le processus marketing. Comment y répondre avec les mêmes organisations? Les entreprises étaient bien structurées pour les premières, pas pour les secondes."* Et cela fait, l'outil industriel devra suivre: *"Il va falloir réapprendre à produire des petites séries, c'est là le vrai défi"*, prévoit Philippe Jaegy. Ce qui repose la question de la sous-traitance à façon. *"La lecture classique du chiffre*

d'affaires minimal ne peut plus constituer la seule clé d'analyse. L'important, c'est le bas du compte de résultat et le retour sur capitaux employés."

Des succès iconoclastes

Si un tiers de la valeur d'une entreprise repose sur les marques, leur fragilisation est un danger. Pour l'instant, les marchés à forte croissance ne nécessitent pas de modèles aussi complexes... à condition d'avoir la puissance d'investissement suffisante. Sinon, *"s'attaquer à l'Amérique ou à l'Asie n'a aucun sens: il s'agit de viser les métropoles, voire, pour les plus grandes, les zones de chalandise, ce qui ne requiert pas le même ticket d'entrée"*. Mais un retour de la finesse stratégique. Et de citer le cas de Nespresso, *"le plus beau succès de ce début de siècle, un modèle complètement à part dont la moitié de la croissance provient du seul bouche-à-oreille, c'est-à-dire de clients fidélisés"*. Autre exemple novateur, en termes de marketing: Diageo a lancé Ciroc, une marque de vodka, en partenariat avec le rappeur américain Sean Combs (alias Puff Daddy), avec lequel le plus grand groupe de spiritueux du monde a constitué un joint-venture à 50-50. *"Les remises en question commencent – on en observe chez Procter & Gamble ou Danone –, les circuits se multiplient. Il faut bien toucher le consommateur là où il est"*, conclut Philippe Jaegy. ■