Les Echos
Le Quotidien de l'Economie

AVEC LE CONCOURS DE
PRICEWATERHOUSECOOPERS

EN ASSOCIATION AVEC
Templeton College Oxford
IMD INTERNATIONAL LAUSANNE - SWITZERLAND
Real World. Real Learning
TUCK AT DARTMOUTH
HEC SCHOOL OF MANAGEMENT PARIS
Lotus An IBM Company

l'Art de l'Entreprise Globale

8 Fidéliser le client mondial

DOSSIER SPÉCIAL CHAQUE VENDREDI PENDANT 12 SEMAINES

EN COLLABORATION AVEC LE FINANCIAL TIMES

8

Fidéliser le client mondial

Réinventer la relation client
Par Frédéric Doche, Yves Djorno et Nathalie Douilly, PricewaterhouseCoopers
Pages II et III

La globalisation de la relation producteur-distributeur
Par Daniel Tixier, Essec
Les distributeurs mettent en œuvre le « category management ». Les producteurs s'organisent par catégories de produits. Les consommateurs font le tri.
Pages IV et V

Des outils pour penser la marque mondiale
Par Gilles Marion et Benoît Heilbrunn, EM Lyon
Pour le marketer soucieux d'une ambition mondiale, deux questions importantes sont posées : la rationalisation du portefeuille de marques de l'entreprise et la « gestion » de leur identité.
Pages VI et VII

Enseignes de distribution : réussir sa globalisation
Par Marc Dupuis, Groupe ESCP
Quatre facteurs clefs pour réussir sa globalisation peuvent être identifiés.
Pages VII et VIII

Le « B to B », ou la revanche du client sur le produit
Par Eric Falque et Sacha Picard, PricewaterhouseCoopers
Les entreprises du « business to business » ont opéré une véritable révolution culturelle inspirée par le « marketing client ».
Pages IX et X

La traque des tendances
Par Jérôme Bon et Elisabeth Tissier-Desbordes, Groupe ESCP
Repérer les tendances émergentes, c'est permettre à l'entreprise de proposer les produits ou les services de demain avec une longueur d'avance sur ses concurrents.
Page XI

La semaine prochaine :
Naviguer dans les eaux de la finance mondiale

Les Echos
Directeur général, directeur des publications : Olivier **FLEUROT**
Directeur général adjoint : David **GUIRAUD**
Directeur de la rédaction, rédacteur en chef : Nicolas **BEYTOUT**
L'Art de l'Entreprise Globale
Rédacteur en chef adjoint : Michel **DABAJI**
Coordination et secrétariat de rédaction : Stéphanie **MEUNIER**
Valérie **MAILLARD**

Pour recevoir les cahiers de L'Art de l'Entreprise globale, reportez-vous à la page VI

Réinventer la relation client

Les changements radicaux dans la relation client induits par les nouvelles technologies commencent tout juste à être bien appréhendés.

Frédéric Doche
Frédéric Doche, associé chez PricewaterhouseCoopers, est expert dans le domaine des nouvelles technologies au service de la gestion des clients et des marchés.

Yves Djorno
Yves Djorno, manager chez PricewaterhouseCoopers, développe une activité de conseil autour des centres d'appels.

Nathalie Douilly
Nathalie Douilly est consultante chez PricewaterhouseCoopers sur des projets d'optimisation de la relation client dans le secteur financier.

FRÉDÉRIC DOCHE, YVES DJORNO ET NATHALIE DOUILLY

Le passage d'une « approche produit » à une « orientation client » est au cœur des préoccupations des managers. Si cette idée est bien intégrée dans les plans d'actions stratégiques, on observe que sa mise en œuvre opérationnelle requiert des efforts importants. Cette nouvelle vision implique un bouleversement profond au sein de l'entreprise, parce qu'elle suppose en tout premier lieu de savoir intégrer la relation client comme une philosophie, et non pas comme une mode passagère. Au-delà des moyens traditionnels attribués au marketing et à la vente, les esprits en interne doivent évoluer pour apprendre à mieux créer de la valeur. Il faut insuffler une nouvelle mentalité à tous les niveaux de l'entreprise, parce que le client constitue son patrimoine le plus précieux, au même titre que la marque, longtemps privilégiée.

Pourquoi n'avoir pas mis cette relation client au premier plan plus tôt ? Parce qu'il a fallu atteindre un niveau exacerbé de compétition pour intégrer que la fidélisation était plus rentable que la conquête. Parce que la banalisation des produits a conduit à une différenciation par les services. Parce que le matraquage médiatique a gravé dans nos esprits l'impérieuse nécessité de satisfaire le client. Parce que les fondations des systèmes d'information telles que la comptabilité, la gestion des contrats, la facturation sont maintenant automatisées. Et puis, aussi, parce que les technologies sont désormais disponibles pour répondre à ces besoins.

C'est la société tout entière qui a changé, et qui a permis qu'aujourd'hui le client soit de mieux en mieux informé, de plus en plus exigeant et de moins en moins fidèle à une marque ou à une entreprise. Le client est de plus en plus sollicité dans sa vie quotidienne, parfois même de manière très offensive. L'acquisition d'un nouveau client peut coûter jusqu'à vingt fois plus cher que la fidélisation d'un client existant. Une réduction des défections de 5 % génère une hausse des bénéfices de 25 % à 85 %. Il ne sert donc à rien de dépenser des fortunes pour recruter de nouveaux clients si l'on n'est pas capable, avant tout, de fidéliser sa propre clientèle. Dans cette approche, il ne s'agit plus seulement de satisfaire le client, il faut l'enchanter (gardons toujours à l'esprit que dans 68 % des cas la perte d'un client est due à un mauvais service). Si cet objectif est atteint, l'entreprise percevra un deuxième bénéfice en voyant arriver de nouveaux clients attirés par le bouche-à-oreille. Ce qui reste la méthode de recrutement la moins onéreuse.

Une relation client se construit et se maintient sur des contacts fréquents. Les entreprises ont aujourd'hui à leur disposition une large palette de moyens pour atteindre cet objectif. En fonction des types de client, des gammes de produits, de la nature des opérations et des coûts, elles doivent optimiser l'utilisation des différents canaux en arbitrant entre la proximité (forces de vente, agences), la distance (centres d'appels) et l'absence de relation directe (mailings, bornes interactives, services en ligne). La définition de cette politique exige, pour être adaptée, une connaissance précise du portefeuille. Comment pourrait-on envisager un nouveau service télématique, alors que la clientèle détenue ne s'y prête manifestement pas ? La coordination des différents canaux dépend alors de la capacité de l'organisation à partager les informations et à mettre en réseau les différents intervenants. Imaginons la réaction d'un client qui, à la suite d'un mailing, appelle son chargé de clientèle, lequel n'est pas au courant de cette action. Mais l'efficacité de ce processus dépend en dernier ressort du management et des circuits de décision. Quelle bonne surprise pour l'appelant de voir sa demande de crédit immédiatement acceptée par un téléopérateur qui a à sa disposition des « scorings » en temps réel !

Véritable industrialisation

Une des illustrations les plus frappantes de cet arbitrage entre les différents modes de contact est l'accélération du développement des centres d'appels, qui se voient affecter un nombre croissant de missions : contacts en amont (relance, prise de rendez-vous, qualification), vente à distance (additionnelle, produits simples...), opérations à faible valeur ajoutée (documentation, information...), gestion courante (modifications administratives, réclamations, service après-vente).

Pour l'appelant, c'est l'unicité du point de contact, des plages horaires très élargies, l'absence de files d'attente, la clarté du numéro à appeler, un haut niveau de compétence, un interlocuteur à l'écoute, généraliste et polyvalent et, enfin, des relations plus simples et plus directes.

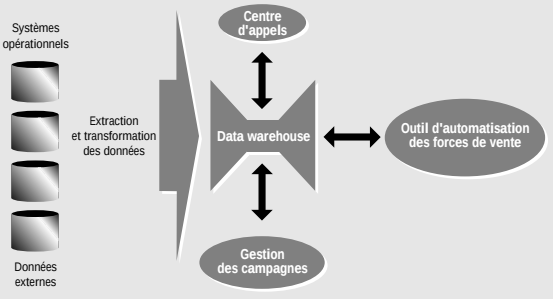
Pour le centre d'appels, c'est une prise en charge immédiate de la demande, un temps de réponse court, un pouvoir de décision des agents qui prennent l'appel et la garantie d'une réponse homogène quel que soit l'interlocuteur.

Pour l'entreprise, enfin, le centre d'appels, c'est à la fois une meilleure productivité, une forte flexibilité dans la gestion des ressources humaines, des frais d'infrastructure réduits, un suivi de bout en bout de chaque appel, une parfaite maîtrise de la qualité du service et, surtout, un nombre considérable (inespéré !) de contacts. A titre d'exemple, on peut citer la First Direct, une banque par téléphone fondée en 1989, qui a permis une réduction des frais généraux de 80 % par rapport à la banque classique, avec des effectifs trois fois moindres pour un nombre de comptes équivalent.

Preuve est faite que les centres d'appels permettent une véritable industrialisation de la relation client. L'observation des plus performants d'entre eux montre qu'il existe une très forte corrélation entre le niveau d'exigence attendu et le niveau d'intégration des nouvelles technologies. Pour travailler, au quotidien, les opérateurs ont besoin d'avoir une connaissance complète du client (fiche signalétique, multidétention de contrats ou de produits, flux financiers, opérations effectuées...). La mise en place et le rafraîchissement des bases de connaissances, garantes de la qualité des réponses, devient une préoccupation permanente du responsable du centre d'appels, non seulement pour lui et son équipe, mais aussi pour le reste des fonctions de l'entreprise. Pour s'assurer du bon suivi des dossiers, tous les contacts (appels téléphoniques, courriers, brochures transmises...) doivent être tracés. Enfin, dans le cas d'une organisation des équipes en plusieurs lignes (premiers niveaux de généralistes appuyés par des experts), les transferts d'appels sont optimisés grâce au couplage de la téléphonie et de l'informatique (la fiche client est routée en même temps que l'appel pour éviter au client d'avoir à se répéter).

Les centres d'appels ont connu une explosion depuis quelques années. A titre d'illustration, aux Etats-Unis, 6 % de la population active, soit 6 millions de personnes, travaillent actuellement sur des plates-formes téléphoniques. En Europe, certains pays sont devenus les champions du centre d'appels. Ainsi, l'Irlande offre le plus d'avantages comparatifs, dont des charges faibles, un personnel très qualifié, des coûts de production

Les nouvelles technologies au service de la relation client



faibles, des télécommunications peu chères et sophistiquées et de sérieux avantages fiscaux.

Si les centres d'appels ont remis profondément en cause le fonctionnement des entreprises, ils sont en train de vivre à leur tour une sérieuse mutation, par l'avènement d'Internet. En effet, pourquoi demander un renseignement à un opérateur alors que l'information est disponible en ligne, avec des plages horaires illimitées ? Pourquoi lui dicter une opération que l'on peut faire soi-même ? D'autant que le rapport entre les coûts d'un service en ligne et d'un centre d'appels est du même ordre que celui qui existe entre les coûts d'un centre d'appels et d'une agence : de 1 à 10 ! Mais le facteur coût ne doit pas être le seul indicateur pour l'entreprise, car les relations bâties entre personnes sont beaucoup plus émotionnelles et durables que celles nouées au travers d'une machine...

Force de vente automatisée

Les centres d'appels libèrent du temps aux canaux traditionnels, qui peuvent mieux se concentrer sur les transactions à plus forte valeur ajoutée. Le contact commercial se recentre sur le conseil. Dans ce contexte de reconception des relations avec les clients, l'activité commerciale traverse aujourd'hui une phase de transition. L'heure est à la productivité (mieux vendre !) et à la croissance (vendre plus !).

Le métier de commercial a connu une large évolution. Autrefois, il s'agissait quasiment d'un art, caractérisé par une grande autonomie des acteurs de la force de vente. La direction commerciale était très souvent une entité distincte de la direction marketing. Le commercial était polyvalent et capable de s'adapter aux situations les plus variées, et surtout organisait lui-même son travail. Les outils et les méthodes lui étaient propres. L'organisation de la direction commerciale se réduisait à la fixation des objectifs et à la répartition des territoires entre commerciaux de l'équipe.

Puis le métier a évolué... Les progrès techniques et la mise en œuvre de systèmes d'information commerciaux ont permis de mieux disséquer, prévoir et organiser le travail des commerciaux. Il est désormais possible d'établir des modèles du processus de vente et de mieux cerner quelles sont les étapes les mieux traitées par chaque commercial. Les commerciaux deviennent plus spécialisés. Ainsi, certains sont plus efficaces dans les phases d'approche et de négociation, alors que d'autres savent mieux conclure. La vente est alors moins un art, et beaucoup plus le résultat d'un processus rationnellement établi.

Au quotidien, les tâches du commercial (relances, visites, etc.) sont planifiées de façon beaucoup plus fine ; son emploi du temps est géré collectivement par la structure commerciale au moyen de logiciels de gestion des agendas partagés ; son programme de rendez-vous est optimisé à l'aide de logiciels de planification géographique ; ses contacts sont souvent qualifiés en amont par un centre d'appels. Enfin, lorsque ses tâches de vente sont accomplies, le commercial doit assurer un rapport d'activité systématique au travers de comptes rendus et un enrichissement de la base de données clients par la qualification des personnes rencontrées.

Cette capacité à partager l'information a trois conséquences majeures. D'une part, elle permet de coordonner en temps réel des actions commerciales. D'autre part, certaines entreprises tirent avantage de ces outils pour approcher des clients de dimension mondiale. Mais, et c'est le troisième point, cette transparence représente, pour certains commerciaux indépendants, une véritable révolution culturelle que le management doit apprendre à gérer.

Mieux connaître le client

A partir de cette masse d'informations élémentaires rassemblées au niveau de chaque commercial − et des autres points de contact si le système est bien intégré −, le client est consolidé et analysé finement grâce à la capacité de l'informatique à fournir différents angles de vue. Les historiques de contact permettent de mesurer les évolutions de la relation avec le client et de « révéler » des modèles de comportement. De manière implacable, les clients chronophages sont identifiés, et le rapprochement avec les volumes générés permet de réajuster les cibles prioritaires. Le client n'est plus toujours roi !

De nombreuses entreprises ont vérifié sur leur propre portefeuille que 20 % de la clientèle génèrent 80 % de leur revenu. Mais les gros apporteurs de chiffre d'affaires sont-ils vraiment ceux qui contribuent le plus à la marge ? Quand on mesure les investissements commerciaux sur certaines affaires (rendez-vous, propositions, négociations...), il est permis parfois d'en douter. Les commerciaux ne devraient-ils pas se concentrer sur les clients les plus rentables, et non sur ceux que l'on croit être les plus rentables ? L'automatisation des forces de vente pourrait donc conduire à une définition mathématique des objectifs. Mais il ne faut pas négliger que certains clients compensent une rentabilité faible (voire négative) par des références indispensables sur le plan de la notoriété et de l'image de l'entreprise.

Le commercial appartient aujourd'hui à un processus de vente où la frontière avec le marketing opérationnel est devenue floue. Cet homme de terrain n'a plus comme unique mission de trouver de nouveaux clients, il est désormais partie intégrante d'un système qui doit capter des informations. C'est pourquoi il est vital qu'il enrichisse et qualifie les bases de données marketing (« data warehouse »), car il est le plus à même de le faire, étant au contact direct du client. Cet enrichissement et cette qualification sont au cœur des programmes de fidélisation.

Les sources d'information sont en réalité très nombreuses au sein d'une entreprise. Outre les différents canaux de distribution, les systèmes de gestion représentent des gisements souvent faiblement exploités. Ces sources sont souvent trop dispersées pour donner une vision globale du client. La mise en place d'une architecture de type data warehouse permet de rassembler dans une base unique l'ensemble des données utiles tant au plan comportemental qu'au plan socio-économique. Il est possible d'effectuer des croisements de plus en plus pointus sur des masses de données considérables. Ainsi, il est possible d'identifier les segments de clientèle susceptibles d'acheter tel produit, les associations de produits détenues par tel type de population, les caractéristiques de ces populations, les clients qui possèdent les mêmes caractéristiques, mais qui ne sont pas multidétenteurs, etc. Cet outil permet de comprendre les clients de façon exhaustive, en sachant qui ils sont, les relations qu'ils entretiennent avec l'entreprise, leurs comportements, leurs motivations et la valeur qu'ils représentent pour l'entreprise. Les actions marketing sont de mieux en mieux ciblées, et leur efficacité en est décuplée.

Le suivi multidimensionnel des campagnes (par type, par segment, par produit, par canal de distribution, par pays...) permet de mesurer la rentabilité et surtout les retombées des investissements effectués. Le brassage des retours permet de tirer des leçons au fur et à mesure des campagnes, qui sont autant d'éléments pour améliorer la pertinence du couple cible-offre.

Cependant, il semble que la part la plus importante de l'utilisation du data warehouse est faite dans le cadre de la fonction commerciale, comme le montre bien l'enquête de PricewaterhouseCoopers et Business & Décision (publiée dans « Marketing Magazine » de mai 1998). En effet, les systèmes décisionnels des entreprises interrogées sont avant tout des outils d'analyse et de suivi des activités commerciales, les fonctions de pilotage des opérations marketing ou de défense des parts de marché ne venant qu'en second lieu.

Une approche davantage axée autour de la réflexion stratégique permettra de détecter les opportunités de développement, les clients sur le point de partir (suffisamment tôt pour réagir), les clients que l'entreprise accepte de perdre, et donc, au final, de construire les offres de produits et services adaptés aux besoins et aux attentes de chacun des clients.

Village planétaire

Avec le formidable essor des télécommunications et l'avènement d'Internet, le temps et l'espace ont été réduits comme jamais dans l'histoire. Le temps réel devient une réalité et une nécessité pour le consommateur. La facilité et la rapidité d'accès à des informations précises et nombreuses deviennent des facteurs dominants dans la décision d'achat. Fournir au client la possibilité de devenir acteur en agissant lui-même aussi vite qu'il lui est nécessaire et en tout lieu de la planète, voilà, pour demain, la base des services à haute valeur ajoutée les plus concurrentiels.

En dehors des avantages classiques qu'on lui reconnaît, et qui ne sont pas des moindres (une couverture plus large à moindre coût, un taux de pénétration des marchés rapide, l'accès à un marché mondial, la vente de produits à succès rapide), les opportunités du commerce électronique sont d'approfondir les relations avec les clients, de profiter de nouvelles sources de revenus, de générer des économies, d'utiliser la marque pour créer une image distinctive et enfin de faire du marketing interactif de façon quasi automatique.

Ces canaux virtuels permettent la mise en place d'un marketing très spécialisé. Certains sites Internet ont conditionné l'accès à l'information par le renseignement d'une fiche signalétique parfois inquisitrice. La force commerciale est rapidement informée de cette visite par une alerte via messagerie. On mesure l'impact dans l'esprit d'un prospect qui se voit contacter par le commercial en charge de sa région quelques jours après sa connexion à un site à l'autre bout de la planète ! Le marketing profite également de cette nouvelle source d'adresses pour ses campagnes. La technologie s'améliore, et certains sites commencent à tracer le trajet des internautes. Les entreprises peuvent ainsi déceler de manière plus fine leurs préférences et déduire leurs attentes. Les entreprises peuvent désormais se positionner sur quatre niveaux grâce à Internet : espace d'information virtuel, espace de communication virtuel, espace de transaction virtuel, espace de distribution virtuel. ●

Sources : « Marketing Magazine », mai 1998, enquête PricewaterhouseCoopers et Business & Décision sur les finalités des outils data warehouse. « Technology Forecast 1998 », PricewaterhouseCoopers.

Résumé

L'environnement concurrentiel conduit les entreprises à instaurer une gestion très sophistiquée de la relation client. Compte tenu des masses d'information en jeu, les technologies de l'information jouent un rôle décisif. L'enjeu majeur pour l'entreprise est sa capacité à concevoir autrement son métier en utilisant au mieux les potentialités de chaque outil : bases de données, centres d'appels, automatisation de la force de vente, marketing relationnel, « data warehouse » et Internet. Il s'agit tout d'abord de bien connaître le profil et la consommation du client. Ensuite, une analyse de son comportement et de ses attentes permet de lui offrir des produits et des services personnalisés. Enfin, la maîtrise de l'historique des contacts garantit le suivi du client et la cohérence de la relation globale. L'exploitation et le croisement de ces informations permet de modéliser la valeur de chaque client sur le long terme. Dans ce cadre, la fidélisation devient un axe prioritaire de développement.

© Robert Loxton/PIX

Une relation client se construit et se maintient sur des contacts fréquents. Les entreprises ont aujourd'hui à leur disposition une large palette de moyens pour atteindre cet objectif, et doivent arbitrer entre la proximité, la distance et l'absence de relation directe.

Daniel Tixier

Daniel Tixier est professeur titulaire de la chaire des produits de grande consommation à l'Essec et chargé de l'enseignement du marketing à l'Ecole des mines de Paris. Il a également enseigné en Amérique du Nord et en Asie. Ses recherches portent notamment sur la stratégie et la chaîne logistique. Il est par ailleurs membre de la Commission des comptes commerciaux de la nation.

La globalisation de la relation producteur-distributeur

Les distributeurs mettent en œuvre le « category management ». Les producteurs s'organisent par catégories de produits. Les consommateurs font le tri.

DANIEL TIXIER

Il existait − et il existe encore − dans l'interface producteurs-distributeurs un gisement de productivité majeur qu'on pouvait difficilement exploiter, notamment parce que les technologies appropriées n'étaient pas disponibles. Par ailleurs, des conditions économiques porteuses permettaient à chacun un développement honorable dans son propre secteur, et la pioche en commun ne semblait pas indispensable. Ces conditions ont profondément et durablement changé. Les approches nouvelles dont Wal-Mart s'est fait le pionnier ont obtenu de tels résultats visibles qu'elles sont en voie de généralisation aux Etats-Unis, et, à partir de là, au monde entier. Pour ce qui concerne l'Europe, les législations nationales ont souvent créé des contraintes nouvelles à l'expansion des grands commerçants. C'est le cas, en France, des lois Raffarin et Galland. Par ailleurs, l'avènement d'une monnaie unique sur un marché unique signifie le démantèlement d'une partie de la protection des acteurs nationaux. Les acteurs incontournables de la chaîne d'approvisionnement se sont ainsi progressivement convaincus de l'intérêt de travailler dans une situation de type « gagnant-gagnant » plutôt que dans un jeu à somme nulle. Ils y ont été aidés par les travaux menés par certains de leurs pairs avec de grands consultants et diffusés grâce à leurs organisations professionnelles, qui ont su les compléter par des études spécifiques (1).

Une nouvelle approche

Ceux qui étaient en avance ont vite compris que la situation ne pouvait se modifier qu'en s'appuyant sur des partenariats et en généralisant cette nouvelle approche. Ils ont donc opté pour la diffusion de leurs recherches et le partage de leurs analyses de façon à accélérer un changement d'état qui leur était nécessaire. La globalisation de la relation producteur-distributeur consiste à voir un tout là où il y avait deux acteurs indépendants. C'est une réponse conjointe à une recherche de rentabilité additionnelle se développant dans deux directions. D'une part, on veut augmenter les ventes grâce à une meilleure réactivité à la demande telle qu'elle est exprimée par les actes d'achat des consommateurs (moins de ruptures de stocks, mais aussi moins de gens pas tout à fait satisfaits de ce qu'ils trouvent dans un lieu de vente donné et qui auraient pu y acheter plus si l'offre leur avait semblé plus proche de leurs attentes). D'autre part, on veut augmenter les marges des deux côtés sans augmenter les prix en diminuant les coûts logistiques grâce à une meilleure connaissance, une meilleure gestion et une meilleure coordination des interfaces en jeu. Ces coûts d'accès ne rapportent rien aux deux partenaires, qui ont donc tout intérêt à les réduire. Mais cela suppose une vraie coopération, et sans doute plus, c'est-à-dire que sur un territoire établi ils soient d'intelligence et mettent en place une interpénétration limitée, mais sincère. L'évolution est récente. Les mises en place sont en cours.

Le Graal de la globalisation contient la recette pour avoir des stocks nuls et sans rupture, toujours appropriés et sans surcoûts prohibitifs pour longs flux tendus. Sa quête est structurante, à la fois pour les industriels et pour les commerçants, car sa mise en œuvre implique de profonds changements d'attitude chez les dirigeants et des changements d'organisation et de qualification appropriés touchant à terme tous les aspects et tous les métiers de la fonction commerciale au sens large, tant à la vente chez les industriels qu'aux achats chez les commerçants. Elle est au bout d'une chaîne de progrès jalonnée par le profit direct par produit (ou DPP en anglais), l'EDI (échange de données informatisé, ou « electronic data interchange »)(2), la gestion par catégories (« category management »), le « supply chain management » et l'ECR (« efficient consumer response »), mais aussi par le scanning aux caisses et le « data mining » (3). Il a fallu générer et traiter une information toujours plus fine, plus précise, plus rapide, mais aussi plus complexe. Ainsi, le dernier progrès est la prise en compte des coûts d'opportunité, dont il a d'abord fallu comprendre qu'ils existaient avant de chercher ce qu'ils étaient et comment les réduire. Cela induit évidemment une réflexion sur le potentiel du linéaire, donc sur celui de chaque catégorie de produits.

Cela amène à se demander qui fait quoi, qui sait quoi, qui pourrait savoir quoi et comment les mettre ensemble et avancer. Dans la loi empirique reliant l'information à la performance, il y a un terme pour ceux que l'on appelle aujourd'hui les « teneurs d'enjeu » (« stakeholders »), qui doivent en disposer. Pour partager l'information, il fallait la confiance. La deuxième constante de l'évolution a été une coopération technique de plus en plus vraie et respectueuse des objectifs des partenaires.

L'objectif de chacun est de gagner plus d'argent dans le long terme, mais il est aussi de se mettre dans des conditions de faire aussi bien, sinon mieux, que ses concurrents directs. La conviction des acteurs impliqués dans la globalisation est en effet que la puissance du concept est telle que sa mise en œuvre sera à terme une question de survie économique. En effet, le taux de rentabilité des plus performants détermine en cascade le seuil du maintien des autres dans un univers hypercompétitif dans lequel les contraintes de résultat sont communes. C'est la norme des producteurs et des distributeurs qui se veulent acteurs globaux et qui sont cotés aux Bourses mondiales avec une part significative d'actionnaires n'ayant de raison d'investissement et de fidélité autre que la maximisation de leur propre intérêt économique. Ils ne peuvent pas prendre le risque de déstabilisation stratégique qu'entraînerait une non-parité d'accès à un gisement majeur.

La volonté et la capacité de réunir les marchés nationaux parallèles alliées à la maîtrise de la technologie et des coûts de la collecte, de la transmission, du traitement et de la synthétisation de milliards d'informations élémentaires ont sonné la fin d'une phase historique pour déterminer les règles du partage de la valeur ajoutée dans le temps et le lieu qui séparent l'usine du consommateur. Il y a sans doute encore, de par le monde, des acteurs qui pensent que leur incontournabilité fait leur pouvoir et que l'exercice de ce dernier dans le cadre d'une stratégie de confrontation de chaîne leur permettra d'obtenir plus de la valeur ajoutée finale, même si ce doit être au détriment de leurs partenaires. Mais la logique de coordination verticale fondant le « supply chain management », qui nous vient des Etats-Unis, est partout en train de s'imposer comme globalement plus rentable, même en France, pays qui a été longtemps peu réceptif pour des raisons liées à l'histoire locale des relations producteurs-distributeurs.

Pilotage en temps réel

La coordination réduit les volumes tampons, les délais, les coûts, rabote les verrous destructeurs de valeur le long de la chaîne gravitaire et préserve donc mieux le potentiel présent dans les moyens engagés. Elle pourrait n'être que mise en œuvre d'une politique. La globalisation de la relation producteur-distributeur va bien au-delà. Parce qu'elle se rapproche d'un pilotage en temps réel par l'information, la transparence et la confiance qu'elle génère alliées à la fluidité et à la réactivité sont créatrices de valeur additionnelle dans le fonctionnement des entités économiques aux deux bouts. Elles sont propres à chaque partenaire et indissociables. Chacun doit donc aider l'autre à en générer plus pour lui s'il veut pouvoir en générer plus pour lui-même.

Wal-Mart est devenu le premier distributeur mondial peu d'années après s'être lancé sur un territoire américain qui semblait pourtant déjà bien mûr. Son fondateur, Sam Walton, s'est fait le champion de la transparence et d'un certain type de cogestion fondé sur des relations approfondies de confiance avec ses fournisseurs. Sa relation avec Procter & Gamble, notamment, sera de toutes les anthologies du management efficace. On lui prête d'avoir questionné l'intérêt de tout faire et de tout compter deux fois à partir du moment où les partenaires étaient honnêtes, ce qui est quand même la situation la plus normale. Dans une structure d'interface classique, en « sablier couché », où deux triangles se touchent par le sommet, chacun des partenaires présente à l'autre un « mur de fonctions », lesquels se font face pour organiser les échanges. Un peu comme la frontière entre deux pays où chacun a construit un poste faisant face à l'autre pour y loger son propre contrôle de police et de douane. Si les deux pays se faisaient confiance, un seul contrôle serait nécessaire. Ce qu'a vu Sam Walton, c'est que la non-confiance entraîne la duplication. Si ce que fait l'un est vu par l'autre et accessible à l'autre, non seulement la duplication n'est plus nécessaire, mais il n'y a plus besoin de construire un poste de contrôle, même conjoint, entre les deux, chacun pouvant néanmoins rester maître de ses décisions.

Développements différents

L'étape suivante est le déclenchement d'actions par l'un chez l'autre. Pour le distributeur, ce sera par exemple un lancement de livraison, voire de fabrication pour lui. Pour le producteur, ce pourra être la gestion automatique par lui des stocks chez le distributeur. L'idée peut faire frémir. On peut aussi se demander s'il est possible de le faire sans perdre son autonomie, voire son identité, et comment. Dans certains pays, sous certaines formes, et avec des sens qui peuvent être différents, cela existe déjà. On achète ou on vend un service calibré au lieu des éléments qui le composent. Même les consommateurs peuvent le faire s'ils le souhaitent.

La relation industrie-commerce a connu des développements différents dans les grands pays du monde. En Europe, on peut distinguer trois grands types historiques, plus des types hybrides comme en Espagne et, sans doute, à l'avenir, dans l'ancienne Europe de l'Est. Dans le type anglais, les distributeurs ont pris la main. Leur rentabilité a été impressionnante, leurs marques de distributeur aussi. Par contre, le marketing de leurs producteurs a été pour ainsi dire mis sous tutelle. D'où les évolutions structurelles comme la création des « comptes clefs », premier avatar de l'organisation par clients qui s'est propagée ailleurs avec les rachats d'entreprises et la nécessité tendancielle à la réduction des écarts en Europe. Dans le type italien, les producteurs ont gardé la main. D'où l'intérêt de l'aide à la gestion apportée par les producteurs aux petits et moyens commerçants. Dans le français, la main n'est à personne. Industrie et commerce sont restés suffisamment performants pour que toute négociation même difficile soit suivie de gains de productivité suffisants pour maintenir un équilibre dynamique, et donc potentiellement précaire, ce qui impliquait la nécessité de la réactivité pour survivre et se développer. L'avènement de l'Euroland déstabilise bien sûr ces schémas.

Dans le schéma français, le distributeur avait besoin de la croissance pour prospérer, se reposait quasi exclusivement sur les prix pour séduire les consommateurs et, pour cela, s'efforçait d'acheter toujours moins cher et de minimiser ses coûts de fonctionnement. Pour les consommateurs, la segmentation de la distribution se faisait surtout par types de magasins. Pour les industriels, la pression dans les négociations augmentait. Saturation et changements de philosophie législative aidant, il n'y a plus de croissance interne possible par la création de surfaces de vente additionnelles. Certes, il y aura encore des fusions et acquisitions, soit dans les mêmes types de formats, soit dans des formats complémentaires qui permettront par ailleurs d'acquérir des compétences utiles pour l'expansion extérieure. Mais, surtout, les distributeurs sont maintenant demandeurs de changement. Il leur faut dorénavant jouer le mix-panier et la fréquence d'achat. Pour gagner de la part de marché autrement qu'en augmentant sa part de la surface de vente nationale, les armes seront la fidélisation et le positionnement, c'est-à-dire la construction dans le temps de territoires de spécificité pour chaque enseigne. Cela devient même urgent, car le consommateur a un meilleur niveau d'expérience et d'éducation, et fait face à une offre surabondante et multiforme. Il voit donc de moins en moins de raisons à une fidélité de principe. Il sera de plus en plus conscient du fait que quand il entre dans un magasin, c'est lui qui met sa demande sur le marché.

Pour y répondre, la révolution marketing est déjà bien avancée chez les distributeurs. Elle n'est pas achevée. On va vers la cohabitation de trois marketings différents. Le premier est le « consumer marketing » classique des producteurs en direction des consommateurs (clients finaux). Le deuxième est un vrai « trade marketing », c'est-à-dire un marketing des producteurs en direction des distributeurs (clients intermédiaires). Il peut donner

lieu à des opérations de comarketing en aval. Pour souligner son aspect stratégique et le distinguer d'opérations tactiques, on l'appelle de plus en plus « customer marketing » aux Etats-Unis. Le troisième est un « consumer marketing » des distributeurs en direction des consommateurs et portant à la fois sur le positionnement de l'enseigne (vendre le magasin comme meilleur lieu d'achat, avec tout ce qu'il contient) et sur les marques propres. Ces marketings sont potentiellement conflictuels, et le risque de télescopage est grand. La situation est irréversible. Mieux vaut pour les professionnels jouer les synergies sur ces nouvelles bases (4).

Dans le contexte français, la donne européenne est simple (5). Un industriel en France fait couramment de l'ordre de 80 % de son chiffre avec 6 enseignes. Ses degrés de liberté sont limités. Il sait qu'au niveau européen il faut environ 50 enseignes pour faire 60 % du marché, et que personne ne dépasse 2 %. Aux Etats-Unis, on compte environ 150 enseignes significatives, et le plus puissant ne compte que quelques points du marché, même si les chiffres peuvent être beaucoup plus importants sur certaines catégories. Il sait aussi que l'Europe lui offre des alternatives structurelles dont il a besoin. En dehors des différences de politique d'enseigne, une catégorie de produits peut, par exemple, être dans un pays à 30 % en marques de distributeurs (MDD), 10 % en premiers prix et 60 % partagés par trois grandes marques, alors que dans un autre elle sera à 60 % en MDD et à 40 % avec six marques. Le poids du client, qui représentait 20% des ventes d'un producteur au niveau français, est dix fois moins élevé si ce dernier rapporte les ventes en question au volume européen du produit. Mais le distributeur ne veut pas perdre son poids relatif et, si lui aussi peut jouer l'Europe, il sait que les positions ne sont pas symétriques. Il n'aura toujours qu'un nombre très limité d'interlocuteurs. Il va globaliser ses volumes de commandes. En théorie, les positions devraient être rétablies. Mais ce n'est pas si simple en raison des différences des consommateurs et de la complexité des coûts et des opérations logistiques. Une fois les choses posées, l'atout européen a plus de valeur dans la finesse que dans la force. Même conclusion sur l'intérêt des professionnels à partager les synergies.

Des protocoles communs

Globaliser a donc, en fait, deux sens assez différents. Au-delà de l'effet masse, il y a aussi la définition de protocoles communs à partir des contraintes et des besoins de tous les partenaires. Comme le dit ECR France, il s'agit de passer de la logique d'excellence fonctionnelle chez chacun à la logique de processus. Le sablier couché peut ainsi devenir un losange où la diagonale verticale représente le processus qui joint les deux triangles qui ont changé de position. Pour atteindre ce diamant, il ne suffit pas de travailler en équipe, d'accomplir beaucoup d'efforts et d'être prêt à partir pour un voyage long et difficile, mais cela est nécessaire. Globaliser la relation producteur-distributeur impose une mise en ordre de marche parallèle chez les deux partenaires. Si les modalités sont différentes, les enjeux sont communs. Il s'agit de leur compétitivité avec leurs propres concurrents et donc de mini-alliances verticales pour s'imposer, chacun de son côté, face à sa compétition horizontale. La globalisation traduit la reconnaissance d'une communauté d'intérêts et s'exprime par des rapprochements sélectifs à l'intérieur d'une enveloppe qui en marque les limites. A l'aune de la valeur pour les actionnaires, la démarche provoque un bruissement qui s'amplifie régulièrement et rapidement dans le monde économique. Il n'est pas cantonné à l'univers de la consommation finale. Les avancées des constructeurs automobiles dans leurs relations avec leurs fournisseurs sont, de ce point de vue, saisissantes depuis quelques années et illustrent bien la nécessité de s'aligner sur les plus déterminés pour survivre. Mais c'est dans l'univers de la grande consommation que *« travailler ensemble pour mieux répondre aux besoins des consommateurs, plus rapidement et à moindre coût »* (6) trouve la résonance qui permet à cette approche organisatrice d'accéder du statut de courant visionnaire à celui de composante importante de l'art du management global.

Les mini-alliances verticales modifient les positions des concurrents latéraux aux deux bouts. C'est l'art du category management. Pour le distributeur, il y aura bien sûr plusieurs fournisseurs pour une catégorie. Mais il ne s'appuiera pas sur tous de la même manière pour développer sa catégorie. Cela signifie clarifier l'offre, étudier les complémentarités produits et les segments de clientèle pour ne pas perdre, par exemple, des clients qui dans la même catégorie ne s'intéressent pas aux mêmes produits. A terme, cela veut dire reconnaître des leaders ou former des couples spécifiques en s'appuyant sur des offres stratégiquement différentes. C'est donc bien sûr un facteur de positionnement. On a, en général, un « category captain », qui aux Etats-Unis peut même être installé chez le distributeur, et un autre dont la fonction est de valider les choix faits avec le « captain ». Lui est normalement à proximité du distributeur, mais pas chez lui. En Europe, on reconnaît généralement à Tesco et à Ahold une petite longueur d'avance dans le domaine, et en France on observe plus particulièrement Carrefour avec intérêt. Mais Promodès, qui est aussi un puissant grossiste, a été un pionnier depuis une dizaine d'années dans les partenariats avec certains fournisseurs destinés à lisser les stocks.

La question cruciale est de savoir qui sera choisi comme category captain et pourquoi. En interrogeant les responsables, on obtient des réponses intéressantes dans la mesure où elles montrent que la partie reste ouverte. Certes, on remarque que certaines marques sont plus « aptes » que d'autre à devenir des « category leaders », mais on remarque aussi que les choix se font sur la qualité des interlocuteurs ainsi que sur l'expression et le partage d'objectifs.

Pour le producteur, la tendance est à une double évolution des métiers de la famille marketing-commercial. D'une part, on va plutôt vers une organisation mondiale par catégories de produits plutôt que par marchés. C'est le choix de grands groupes comme Unilever, Nestlé, Danone ou Procter & Gamble. Il y a d'ailleurs une source de confusion sur le sens des mots, dans la mesure où on a parfois parlé dans le passé chez certains producteurs multimarques de « category managers » à ce sujet pour traduire un souci de globalisation transversale dans une catégorie face à l'autoconcurrence pratiquée par les chefs de marque. Il est vrai que ces chefs de catégorie chez les producteurs ont la responsabilité d'une business unit avec un compte d'exploitation pour la catégorie. Néanmoins, leur responsabilité économique ne leur donne pas un pouvoir de décision autoritaire. Ils sont en effet insérés dans une structure matricielle dans laquelle ils coexistent avec un autre type de business unit correspondant au marché spécifique d'une enseigne. C'est notamment le cas chez Unilever aux Etats-Unis.

Mais c'est dans la vente que les changements ont été et seront les plus marqués chez le producteur. C'est là que se situe la vraie équipe de category management miroir de celle du distributeur, et qui se présente comme multicatégorie et monoclient. Dans l'équipe, il y a bien sûr un « key account manager », mais aussi quelqu'un des finances, du marketing, de la logistique, de l'informatique, voire de l'industriel, dont la réorganisation de l'outil vers plus de flexibilité et moins de coûts a été énorme en quelques années. Ces ressources peuvent bien sûr être partagées, mais pour être efficace on commence à les regrouper et à les rattacher à des structures dédiées à la relation client. On cite souvent Procter à ce propos et ses « customer development teams », dont la création repose sur la conviction que, pour avoir de meilleures positions chez un client, le plus facile et le moins coûteux est de l'aider systématiquement à développer ses affaires dans les catégories où on est présent, ce qui d'ailleurs donne un avantage conséquent en cas d'accès à de nouvelles catégories. En allant un peu plus loin, on voit presque l'émergence d'une sorte de famille d'intranets protégés reliant le distributeur et ses partenaires privilégiés, doublé d'une famille du même type reliant un fournisseur et ses distributeurs principaux. Le contact en magasin sera alors peut-être confié à des spécialistes, ou même externalisé, le métier de la vente devenant d'abord un métier assis.

Du côté des consommateurs

Restent les consommateurs. On commence à tenir compte du fait qu'ils sont plus malins et moins saisissables qu'on n'a pu le croire. On commence aussi à comprendre que même si les magasins seront toujours importants dans leur vie, beaucoup de volume pourrait leur échapper si leur offre ne correspond pas qualitativement à leur demande. Et cela est vrai aussi pour les producteurs naturellement proches quand on a le monde au bout de ses doigts. Le marketing de l'offre peut sans doute encore prospérer, mais la clef sera la valeur plus que la puissance. Les consommateurs n'ont pas fini d'étonner et de secouer le couple industrie-commerce. On peut parier qu'au XXIe siècle le marketing sera capillaire et que son sens s'inversera (7). Ce sera encore une résultante de la révolution de l'information et de la prise de pouvoir de l'aval sur l'amont. ●

(1) Le Cies (appelé en anglais : the Food Business Forum), organisme rassemblant la quasi-totalité des grands acteurs mondiaux de la grande consommation, est un de ceux qui ont fait le plus pour la diffusion des concepts dont il est question dans cet article. Il faut également citer le FMI (Food Marketing Institute) et, en France, l'Ilec (Institut de liaison et d'études des industries de consommation), ainsi que les différentes organisations ECR nationales ou régionales comme l'ECR Europe et, depuis 1997, l'ECR France. Parmi les cabinets de conseil les plus visibles, il faut citer McKinsey et le BCG, ainsi que PricewaterhouseCoopers. Parmi les grandes entreprises phares ayant largement diffusé leurs travaux, il faut mentionner spécialement Coca-Cola. Mais beaucoup d'autres organisations mériteraient une analyse de leurs apports.

(2) Il faut bien écrire « échange de données informatisé ». Dans l'EDI, ce qui a été nouveau et fondamental, c'est l'informatisation de l'échange. Les échanges de données informatisées existaient déjà par coursiers dans les années 60 lors des transferts de bandes magnétiques vers les banques pour les opérations de virement de salaires, par exemple.

(3) « Base de données. Une mine à exploiter », « Enjeux Les Echos », septembre 1998.

(4) Colloque du dixième anniversaire de la chaire des produits de grande consommation de l'Essec, Paris 1997.

(5) Ce paragraphe doit beaucoup à Olivier Geradon de Vera, vice-président d'IRI-Secodip.

(6) Principe fondateur de l'« efficient consumer response », ECR France.

(7) « Le Marketing inversé », de Bernard Pras et Daniel Tixier, « Décisions marketing », n° 5, mai-août 1995.

Résumé

La globalisation de la relation producteur-distributeur consiste à traiter comme un ensemble unique et commun la liaison entre les deux partenaires et les parcelles de l'aval du producteur et de l'amont du distributeur qui y sont rattachées. C'est la révolution de l'information qui rend la chose possible. Daniel Tixier analyse ici pourquoi et comment les organisations et les métiers d'interface (marketing, vente, achats) changent du fait de ce nouveau mode de gestion, avec le « category management » et l'organisation par clients chez les producteurs.

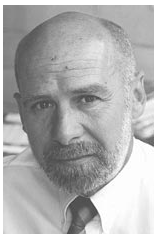
© G.B. Gardin/Agenzia Contrasto/REA

Aujourd'hui, la tendance va vers une double évolution des métiers de la famille marketing-commercial. Certains grands groupes comme Procter & Gamble (notre photo) s'orientent plutôt vers une organisation mondiale par catégories de produits et non par marchés.

Des outils pour penser la marque mondiale

Pour le marketer soucieux d'une ambition mondiale pour sa marque, deux questions importantes sont posées : la rationalisation du portefeuille de marques de l'entreprise et la « gestion » de l'identité de chaque marque.

GILLES MARION ET BENOÎT HEILBRUNN



Gilles Marion

Gilles Marion, professeur à EM Lyon dans l'unité marchés et innovation, est un spécialiste du marketing et de la communication. Ses recherches portent notamment sur la transformation de la fonction marketing et du métier de marketer. Il vient de publier la troisième édition de « Marketing, mode d'emploi ».

Benoît Heilbrunn

Benoît Heilbrunn est professeur à EM Lyon dans l'unité marchés et innovation. Ses recherches portent notamment sur l'attachement à la marque et la contribution de la sémiotique au marketing. Il est coéditeur d'« European Perspectives on Consumer Behavior ».

Think global and act local ! », « Think local and act global ! », « Glocalization ! », les mots d'ordre des consultants n'en finissent pas de pleuvoir sur les stratèges. Que peut penser le marketer en charge d'une marque qui prétend à la mondialisation ? Ici, on le somme de coller à un cœur de métier ou à adhérer à un positionnement unique. Là, on l'invite à toujours plus de prudence en raison des enjeux locaux : la culture, la religion, les goûts, la concurrence, la distribution, la réglementation... Coincé entre les injonctions du « global » et les précautions du « local », l'arsenal traditionnel des marketers semble muet. Alors, que dire ? D'abord, que la mise au jour des enjeux relève de la dialectique, ensuite qu'il convient de mettre de l'ordre dans les portefeuilles de marque, enfin qu'il ne faut pas confondre le superficiel et le profond. En propos liminaire, rappelons les éléments clefs d'une stratégie mondiale.

Approche mondiale typique

Une approche mondiale du marché planétaire procède d'une vision standardisée et uniforme de la stratégie. Faisant fi des différences culturelles et des conditions locales de marché, cette approche repose sur l'idée que la position concurrentielle dans un pays est largement influencée par la position concurrentielle dans d'autres pays. La prise en compte de cette interdépendance et la volonté de rationaliser la stratégie s'accompagnent alors des décisions suivantes :

− Une offre et une communication standardisées et fondées sur l'idée que les attentes des clients sont homogènes, ou homogénéisables, quel que soit le territoire géographique considéré.

− Un engagement significatif dans tous les marchés nationaux majeurs pour obtenir des volumes et des synergies. Un tel engagement permet à l'entreprise de s'appuyer sur les tendances de consommation et/ou les changements technologiques qui traversent la diversité des situations géographiques et culturelles.

− Une concentration des activités créatrices de valeur dans quelques sites géographiques (la recherche-développement, la fabrication, les campagnes publicitaires), de manière à obtenir des économies d'échelle et/ou à bénéficier des avantages d'une localisation particulière.

− La construction cohérente d'un avantage concurrentiel significatif et durable pour assurer une position mondiale avantageuse et la conduite de manœuvres stratégiques concertées entre les principaux pays pour anticiper les interdépendances. La mise en œuvre d'une stratégie mondiale pour la marque est l'un des leviers qui permet de construire une telle position.

Quelles sont les marques susceptibles de satisfaire à cet ensemble de critères : Coca-Cola, Marlboro, Gillette, McDonald's, Swatch, Microsoft, Intel... ? A peine convoque-t-on de tels exemples que déjà les réserves apparaissent. Les conditions historiques qui ont donné naissance à Coca-Cola étaient exceptionnelles..., et bien que McDonald's adopte une approche mondiale, en pratique ses restaurants servent des spécialités adaptées aux goûts locaux telles que les McSpaghetti aux Philippines et le burger à l'agneau (Maharaja Mac) à New Delhi... Peut-on trouver d'autres exemples du côté du luxe ? Une Mercedes, un foulard Hermès ou un sac Vuitton visent, en effet, une même clientèle en Amérique du Nord, en Argentine ou à Singapour : celle qui dispose de revenus supérieurs, est mobile et bien informée. Mais, dira-t-on, le luxe, c'est l'exception, et non la règle. Bref, tout le monde aperçoit le processus de mondialisation, mais la véritable marque mondiale semble demeurer rare.

Dialectique global-local

De nombreux arguments plaident en faveur de la mondialisation : la standardisation des objets issus des nouvelles technologies, l'émergence des styles de vie transnationaux, l'augmentation de la mobilité des consommateurs, l'accélération de la circulation de l'information, la constitution par les médias internationaux d'un « village global », la recherche d'économies d'échelle. Cependant, du point de vue du consommateur, la relation aux marques demeure très locale. Au fond, la mondialisation des activités ne s'impose pas avec la même force sur chaque marché ; on constate plutôt des tendances contradictoires. Examinons cette apparente contradiction en pointant d'abord les trois principales tendances qui encouragent la mondialisation de la consommation :

− Celles qui se nourrissent de la dissémination de valeurs nouvelles aux dépens des valeurs héritées localement. A travers Coca-Cola, Levi's ou Nike, les adolescents consomment les signes du mythe américain. A travers les griffes du luxe à la française ou celles du raffinement italien, les « élites » mondiales consomment les signes de la distinction. A travers le « made in Germany », les clients consomment le stéréotype de la solidité et de la performance. Barilla vend la qualité typiquement italienne, Marks & Spencer répand la conception anglaise de la qualité et du confort, Volvo est indiscutablement suédois, Bailey's indéniablement irlandais, etc.

− Celles qui se nourrissent du changement technologique et suscitent la création d'un ensemble de valeurs radicalement nouvelles. Les marques issues du hi-tech, de l'informatique, de l'électronique, des télécommunications construisent non seulement les marchés, mais aussi les repères qui les constituent. Les marques qui signent les produits issus de l'industrie pharmaceutique (Viagra), des biotechnologies (le maïs transgénique) ou de l'instrumentation médicale (le pacemaker) ne nécessitent pas ou peu d'adaptations particulières, même si elles impliquent des efforts considérables pour promouvoir leurs solutions. Les produits peu coûteux, qui concernent des usages « universels » et pour lesquels le prix est largement dépendant de l'effet de volume (briquet jetable, instruments d'écriture à faible prix, rasoir mécanique...) bénéficient aussi de cette tendance.

− Celles qui se nourrissent de la mobilité et du cosmopolitisme des clients (location de voitures, transport aérien, hôtellerie, restauration, agences de voyages...). C'est aussi vrai de produits liés au voyage : cartes de crédit, bagages...

Mais la dynamique de la mondialisation ne conduit pas seulement à plus d'homogénéité et de gigantisme. Elle suscite, dialectiquement, chez le consommateur la recherche de proximité, d'enracinement, de valeurs singulières et à taille humaine. Pour le dire autrement, les tendances à l'universalisme qui accompagnent la mondialisation nourrissent, en même temps, le regain des phénomènes communautaires : le clan, la tribu, la bande, la clique, voire la secte ou la mafia. Le premier frein à la mise en place d'une marque globale est d'abord la prégnance de schèmes culturels spécifiques. Cette influence de la culture est évidemment plus forte pour les biens de grande consommation que pour les produits industriels. Pour les biens de consommation courante, on a pu déterminer une influence décroissante de la culture sur les modes de perception et de consommation d'un produit au fur et à mesure qu'il s'éloigne d'un cercle domestique symbolique dont le centre serait la cuisine. Un tel cercle s'étendrait successivement, de façon concentrique, à la salle de bains et aux sanitaires, aux pièces communes (salon, salle à manger), aux chambres, au garage, puis, enfin, au jardin. De ce fait, les produits alimentaires ou les nettoyants ménagers sont plus fortement culturellement connotés que les tables de séjour ou les tondeuses à gazon. Ainsi, en dépit de la présence mondiale de Coca-Cola ou de McDonald's, force est de constater que les rayons alimentaires des supermarchés varient fortement d'un pays à l'autre. Il suffit de comparer Paris, Barcelone, Londres et Genève pour constater que la structure du petit déjeuner, la place de l'assaisonnement ou du sucre ou encore le rôle du fromage sont radicalement différents dans les pratiques familiales. L'alimentaire est un domaine où la spécificité des goûts nationaux résiste fortement à la prétendue homogénéisation des modes de vie.

Certains loisirs sont, eux aussi, fortement ancrés dans la tradition et les systèmes de valeurs : Club Med, en dépit de ses efforts pour universaliser son concept, se heurte depuis longtemps à la « résistance » germanique ou nord-américaine. Une marque comme Lego, qui postule une forte ressemblance des goûts et des comportements de jeu des enfants à travers le monde, doit néanmoins faire face à la diversité des comportements d'achat des parents d'un pays à l'autre. La presse et l'édition, pour des raisons qui tiennent évidemment à la langue, mais aussi à l'histoire, demeurent encore peu mondialisées. En dépit du succès des jeux Olympiques et de la Coupe du monde de football, il demeure que certaines pratiques sportives et les loisirs qui s'y rattachent restent enracinés dans un espace limité culturellement (le base-ball) et géographiquement (la mer, la montagne). Du coup, des marchés principalement locaux perdurent et permettent une prédominance des acteurs nationaux.

Mettre de l'ordre

Une stratégie mondiale, et le cortège de fusions, acquisitions, achats, alliances... qui l'accompagne conduit à une révision de l'architecture des portefeuilles de marques. Une architecture très simple consiste à signer toutes les offres avec une seule marque. C'est la solution la plus fréquente lors de l'emploi d'une marque ombrelle : Nivea, Fisher-Price, Compaq... Mais, bien souvent, l'entreprise est à la tête d'un portefeuille de marques afin de couvrir la diversité des segments de marché. Il s'agit alors de mettre de l'ordre dans cette mosaïque. Ainsi, le portefeuille de Nestlé voit la coexistence de différents niveaux au sein d'un système complexe qui articule plusieurs types de marques : marque-produit, marque-gamme et marque-caution. La mise en ordre a consisté, d'abord, à capitaliser sur le nom de l'entreprise, ses racines (Suisse), ses valeurs (qualité, rigueur...). Alors qu'historiquement chaque filiale pouvait s'appeler Sopad, Chiprodal ou Indulac, désormais chacune d'elles s'appelle Nestlé. Ensuite, il fallut dégager des priorités dans l'architecture des 7.000 ou 8.000 marques de l'entreprise : dix marques corporate mondiales relevant de l'autorité centrale (Nestlé, Carnation, Nescafé, Maggi, Buitoni, Perrier...), des marques stratégiques mondiales relevant des domaines d'activité stratégiques (Kit-Kat, Crunch, Smarties, After Eight...), des marques stratégiques régionales dont la responsabilité est partagée entre les domaines d'activité stratégiques et les responsables locaux (Vittel, Herta, Findus, Stouffer's...), des marques locales placées sous la responsabilité directe des managers locaux.

Si toute approche mondiale nécessite l'articulation

L'Art de l'Entreprise Globale

Si vous souhaitez recevoir la collection complète de l'Art de l'Entreprise Globale (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 : .....

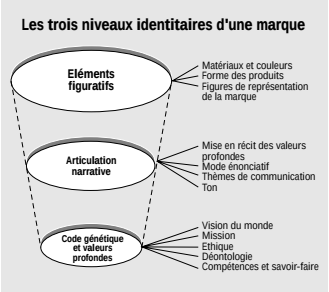
- ATTENTION Date limite de commande : 4 décembre 1998 -

d'une approche standardisée et d'une gestion locale et régionale, en pratique les mises en œuvre sont très diverses. Benetton impose à son réseau de points de vente, avec plus ou moins de bonheur, des campagnes de communication mondiales décidées et pilotées directement par le président, Luciano Benetton, et par Oliviero Toscani. Pour d'autres, en dépit d'une forte standardisation, il peut se révéler indispensable de sacrifier le respect des normes internationales pour répondre à l'évolution de certains marchés. McDonald's, par exemple, laisse à ses franchisés la responsabilité du marketing local. Pour d'autres, encore, il s'agit de définir des normes essentielles pour la réalisation des objectifs d'un programme mondial tout en encourageant un apprentissage local.

Au total, alors que, traditionnellement, la marque était considérée comme un outil permettant d'identifier et de différencier des objets souvent uniques et tangibles, les stratégies de marquage contemporaines s'appliquent de plus en plus à des entités plurielles et immatérielles. On assiste à un élargissement de la diversité des offres placées sous l'ombrelle d'une seule marque. Dès lors, le capital de marque (« brand equity ») renvoie de moins en moins à un objet singulier (la marque-produit) et de plus en plus à un système d'offres parfois hétéroclite, incorporant des éléments tangibles et intangibles. La marque Virgin est emblématique de cette tendance. Elle fédère tout à la fois une entreprise de production musicale, des magasins de produits culturels, une compagnie aérienne, une compagnie de transport ferroviaire, un cola, etc. Comprendre les rôles et fonctions d'une telle marque conduit à considérer ce qui fonde son identité dans le temps et dans l'espace.

Le superficiel et le profond

Réfléchir à l'articulation du global et du local requiert alors de s'armer d'une petite théorie de l'identité pour la marque. Un tel outil doit notamment distinguer les éléments qui fondent le noyau de la marque, qui ne peuvent donc en aucun cas être adaptés d'un pays à l'autre, et les éléments plus périphériques, qui peuvent faire l'objet d'une adaptation. Qu'est-ce qu'une marque ? Une instance visant à injecter du sens dans un système d'offres en racontant des histoires (sur l'origine des produits, la façon dont ils sont fabriqués, la façon de les utiliser, etc.) ? Son rôle est d'enrober de sens un système d'offres en le projetant dans une histoire. Le problème qui se pose alors est de savoir si une marque mondiale doit raconter la même histoire partout. Considérer la marque comme un système de signification vise à mettre en évidence la partie du système qui doit rester



invariable et celle qui peut s'adapter, soit spatialement, soit temporellement. Trois niveaux sont à considérer (voir la figure ci-dessus).

● Certains éléments fondent le noyau identitaire de la marque, c'est-à-dire son code génétique et ses valeurs (l'enfance, la santé et la nature pour Danone, la convivialité et l'anticonformisme pour Apple). Ces valeurs profondes renvoient à des éléments tels que le savoir-faire et les compétences de la marque, ses choix éthiques et déontologiques. Ils articulent sa vision du monde, c'est-à-dire sa façon de structurer une catégorie de produits, de positionner ses produits, de s'adresser à ses clients, de parler de l'environnement socio-économique, etc. Deux marques concurrentes peuvent proposer des visions du monde opposées : The Body Shop prône une vision des soins cosmétiques fondée sur le respect de la nature et de l'environnement (vision liée à une sorte de continuité entre la nature et la culture), alors que L'Oréal développe une vision du monde essentiellement fondée sur la maîtrise technologique de la nature et des processus biologiques et corporels (c'est-à-dire une opposition entre la nature et la culture). Nous faisons ici l'hypothèse que c'est ce premier niveau qui fonde toute stratégie mondiale, le seul qui ne puisse varier d'un pays à l'autre.

● Un deuxième niveau correspond à la mise en récit de ces valeurs sous la forme, notamment, des thèmes de communication et du ton de communication. Ces formes d'expression sont généralement standardisées par zone géographique tout en nécessitant quelques adaptations locales. Ainsi, Coca-Cola tend à standardiser ses thèmes de communication tout en adaptant localement la réalisation des spots publicitaires.

● Le dernier niveau comprend les éléments figuratifs, tels que l'apparence des produits (forme, couleurs, emballage..., voire la composition), ainsi que les figures de représentation de la marque (c'est-à-dire les personnes souvent célèbres qui lui sont associées). Ces éléments, très largement dépendants de facteurs culturels et de conditions locales, sont le plus souvent adaptés, sans grand préjudice pour la mise en œuvre de la stratégie mondiale. Ainsi, paradoxalement, le fait que la composition du Coca-Cola puisse varier d'une zone à l'autre (en fonction notamment de la teneur en sucre et en gaz) n'affecte nullement sa qualité de marque mondiale dès lors que la vision développée par la marque est la même dans tous les pays.

La marque globale semble émerger d'une sorte de cercle vertueux au sein duquel s'enchaînent une forte notoriété, une image caractérisée par des traits riches et spécifiques, la confiance accordée par les distributeurs, des consommateurs fidèles et attentifs. Les marques mondiales sont celles qui savent prendre appui sur des valeurs et des principes qui peuvent prétendre à une certaine universalité ; elles sont aussi des instances idéologiques qui ont la capacité de créer des microcultures en proposant, voire en imposant, aux consommateurs des univers de sens régis par des valeurs, des règles et des références spécifiques. La mondialisation des marques résulte moins d'une demande du consommateur que de la volonté de rationalisation des marketers. Les marques mondiales soulèvent des questions économiques, managériales et financières, mais aussi, et surtout, des enjeux de société. Il y a alors tout lieu de s'interroger sur le danger potentiel que représentent des instances capables d'imposer des microcultures de consommation et de s'ériger en véritables systèmes idéologiques. ●

Résumé

Les « vraies » marques mondiales demeurent rares. Pour comprendre leur émergence, il convient d'analyser la mondialisation comme un processus dialectique entre le « global » et le « local ». Pour le marketer soucieux d'une ambition mondiale pour sa marque, deux questions importantes sont posées : la rationalisation du portefeuille de marques de l'entreprise et la « gestion » de l'identité de chaque marque. L'analyse de la marque, en tant que système de signification, conduit à repérer trois niveaux constitutifs de son identité. Cette petite théorie permet de mieux comprendre les rapports du superficiel et du profond.

Enseignes de distribution : réussir sa globalisation

Les enseignes de distribution sont confrontées à la saturation de certains marchés locaux, à la multiplicité des législations et à l'accroissement des seuils de rentabilité. Quatre facteurs clefs pour réussir sa globalisation peuvent être identifiés.

Marc Dupuis

Marc Dupuis est professeur de marketing et directeur scientifique du mastère marketing et communication au Groupe ESCP. Auteur de nombreux ouvrages et articles sur la distribution, il a publié en 1997 « Le Défi mondial du bas prix » aux Editions Publi-Union, en collaboration avec Enrico Colla.

Lors d'un récent voyage dans une ville moyenne du Mexique, je fus surpris en feuilletant la presse locale de voir s'étaler sur plusieurs pages les publicités de deux enseignes, celle d'un hypermarché Carrefour, inventeur du concept du « tout sous le même toit à bas prix », l'autre de Wal-Mart, le premier distributeur américain et mondial, célèbre pour son combat du prix bas tous les jours et partout. Comment mieux percevoir physiquement cet élargissement majeur du champ concurrentiel ? Le combat des enseignes prend désormais une envergure mondiale !

Certes, le phénomène de l'internationalisation des enseignes n'est pas nouveau. Dès le début du siècle, des enseignes se sont exportées généralement à partir des zones d'influence des grands pays. Ce qui a changé à partir des années 70, et notamment après la première crise pétrolière, c'est l'échelle du phénomène. On comptait 150 multinationales de la distribution en 1970, 250 en 1978, 400 en 1988, plus de 1.000 aujourd'hui.

Trois périodes ont, schématiquement, marqué le processus de mondialisation des enseignes de distribution :

MARC DUPUIS

− Au cours des années 70, les entreprises de distribution se sont interrogées sur la nécessité de devenir international ; la question la plus fréquente posée aux managers était alors : pourquoi s'internationaliser ? Les réponses données alors par les entreprises furent davantage d'opportunité que reposant sur une étude approfondie des zones à prospecter en priorité. Le choix de Carrefour pour le Brésil après l'Espagne relevait moins d'une analyse systématique des champs de conquête possible que du hasard de certaines rencontres ou penchants des dirigeants.

− Dans les années 80, les entreprises de distribution ont commencé à élaborer de véritables stratégies d'occupation du terrain. Quelques « category killers » américains comme Toys'R'Us ou européens comme Ikea ont engagé des développements internationaux en fonction de zones prioritaires et selon un véritable plan d'occupation du terrain. Chaque enseigne calcule alors un seuil de population minimal pour implanter sa formule dans un pays donné, et classe les zones de prospection selon un plan relatif de priorité. En France, Promodès se déclare européen, et Carrefour devient le champion des marchés en croissance. Cependant, les succès sont loin d'avoir été toujours au rendez-vous ! Ainsi, les enseignes d'hypermarchés françaises, par ailleurs très conquérantes, ont enregistré de graves déconvenues aux Etats-Unis et en Europe du Nord, dans le même temps où elles commençaient à prospérer, à l'instar de Carrefour en Europe du Sud et en Amérique du Sud.

− Au cours des années 90, la question centrale pour les grands groupes de distribution est devenue : comment réussir l'internationalisation ? L'enjeu est en effet devenu considérable ; les marchés locaux ont tendance à être saturés sur certains formats de vente, les diverses législations rendent plus difficile l'ouverture de nouvelles surfaces, les seuils critiques en terme de chiffre d'affaires des entreprises de distribution s'accroissent.

Partage des valeurs

Le début des années 2000 va probablement voir surgir une autre problématique : quelle architecture donner à des réseaux devenus largement multicontinentaux ? Comment, en d'autres termes, combiner des concepts de magasins et des organisations logis-

tiques et humaines dans des environnements différents, sur la base de valeurs partagées ?

A travers ces étapes successives, chacun sent que les problématiques ont changé. Au fond, toutes les interrogations tournent autour d'une interrogation centrale : quels sont les facteurs clefs de succès de la mondialisation ? Pour notre part, nous identifions quatre facteurs clefs que nous aborderons successivement :

− répondre aux attentes transculturelles des consommateurs ;

− concevoir des concepts forts de produits magasins adaptés aux différentes zones ;

− savoir organiser ses réseaux à l'international ;

− construire une véritable puissance d'achat internationale.

● Répondre aux attentes transculturelles des consommateurs

Chacun sait qu'il n'existe pas de consommateur universel. Les besoins diffèrent, les pratiques culturelles sont extrêmement variées, les écarts de revenus sont énormes d'un pays à l'autre, et souvent à l'intérieur d'un même pays ; dans ces conditions, comment prétendre inventer des formats de magasin universels correspondant à des réalités et à des perceptions aussi variables ?

La réalité est pourtant là pour montrer que certaines enseignes ont pu développer des réseaux dans de nombreux pays, Ainsi le distributeur britannique The Body Shop est présent dans 47 pays parlant 24 langues différentes, Benetton dans plus de 20 pays, Ikea dans 28 pays. Le PDG de Carrefour, Daniel Bernard, confiait lors d'une rencontre organisée par l'institut suisse Dutveiler : *« Nous devons avoir un management capable de gérer des cultures très différentes les unes des autres, dans des environnements économiques également très différents allant en gros d'un PNB de 2.000 à un PNB de 20.000 dollars. »*

La tendance à la globalisation, au-delà des différences nombreuses persistantes, s'explique de par l'existence d'un certain nombre d'avantages recherchés de nature transculturelle ; parmi ceux-ci, le bas prix, qui a fait le succès international de certaines enseignes d'hypermarchés comme Carrefour, de hard-discount comme Aldi ou encore de « category killers » comme Ikea, la possibilité de trouver sous le même toit tout ce qui a trait à un univers de produits ou de services, la garantie d'une qualité uniforme, mais aussi la capacité à développer un style particulier comme Yves Rocher pour les soins de la personne ou encore Ikea, s'agissant du cadre de vie.

● Concevoir des concepts forts de produits magasins exportables

En exportant une enseigne, un distributeur exporte en fait un produit de nature particulière, le *produit magasin*, défini comme un espace de vente réel ou virtuel à partir duquel peut se nouer l'acte d'achat du consommateur final d'un produit ou d'un service. Dans cette conception, un catalogue ou un écran d'ordinateur ou de télévision deviennent des espaces de vente au même titre que la surface d'un supermarché ou d'une grande surface spécialisée.

Le produit magasin exportable se construit autour d'une certaine vision du métier, base de la culture d'entreprise. Il remplit une mission auprès des consommateurs qui se reflétera dans ses engagements. Il s'articule autour d'une formule de vente spécifique, supermarché, hypermarché, grande surface spécialisée, et d'un positionnement différenciant, dont la valeur ajoutée perçue par le consommateur doit passer les frontières. Le concept de produit magasin exportable se décline à travers ses différents éléments constitutifs : localisation, assortiment, communication, politique de prix, profil des hommes qui le gèrent. Un produit magasin exportable s'appuie généralement sur un avantage compétitif démontré dans son pays ou sa zone d'action d'origine. Carrefour a pu s'internationaliser de manière significative après avoir acquis une position de leader national dans la formule inventée par ses fondateurs : l'hypermarché ; mais cette condition nécessaire n'est pas suffisante, il faut encore faire la différence dans les pays cibles : la réussite au Brésil, puis en Argentine, des hypermarchés « à la française » ne saurait faire oublier leur échec aux Etats-Unis au cours des années 80.

Un produit magasin exportable ne signifie pas une politique d'assortiment identique dans tous pays ou cultures ; ainsi, l'hypermarché à la française est caractérisé par un assortiment à 90 % local, alors que l'assortiment d'Ikea est à 90 % mondial. Ce qui est important, c'est de mettre en évidence le noyau dur d'un concept de vente et des valeurs qu'il véhicule. De même, la manière de communiquer une formule varie d'un pays à l'autre, et l'on se souvient encore du succès de Benetton dans les valeurs universelles du « United Colors of Benetton » faisant contrepoint aux polémiques entraînées ultérieurement par les campagnes de cette même enseigne au sujet des grandes causes humanitaires.

Dans une stratégie de globalisation, les hommes (du patron d'enseigne au personnel de caisse) font partie intégrante du marketing d'enseigne dans la mesure où ils sont les ambassadeurs permanents de celle-ci devant les clients consommateurs ; d'où l'importance d'une organisation des ressources humaines autour d'un minimum de règles à caractère multinational ; d'où également l'entrée de véritables internationaux au niveau des dirigeants.

● Organiser ses réseaux à l'international

Les contraintes de la globalisation impliquent la mise en place de méthodes efficaces de développement des réseaux qui varient en fonction de l'organisation et de la structure capitalistique des entreprises.

Quel niveau de concentration des capacités financières et de la décision ? Quel arbitrage entre centralisation et décentralisation ? Quels outils logistiques mettre en commun ? Telles sont les questions qu'ont à résoudre les distributeurs en voie d'internationalisation. De fait, l'expérience montre que les entreprises à pouvoir financier concentré, qu'elles soient cotées en Bourse ou même familiales, ont plus de facilité à s'internationaliser que les groupements d'indépendants ou coopératifs associés. En France, Leclerc, qui a réussi à fidéliser ses adhérents autour d'une enseigne forte, se voit confronté à une plus grande difficulté d'accès à l'international de par sa méthode de développement basée sur un système de parrainage des adhérents individuels.

● Construire une capacité d'achat internationale

Exporter des enseignes ne suffit pas, encore faut-il les approvisionner dans des conditions compétitives. L'un des facteurs clefs de succès du distributeur global réside dans sa capacité à concentrer ses achats pour plusieurs pays. Cette concentration des achats peut être de deux ordres : intégrée ou fédérative. Dans le cas de l'intégration, une centrale d'achats internationale possède une unité de décision qui fait défaut dans les centrales à structure fédérative réunissant des enseignes concurrentes et souvent gouvernées selon la règle de l'unanimité.

Trois grands types de stratégies se font jour chez les distributeurs à vocation mondiale ; elles correspondent à une ambition croissante de contrôle sur le canal de distribution : certains groupes considèrent qu'ils doivent se limiter au contrôle du niveau détail, d'autres cherchent à contrôler le détail et la logistique, d'autres enfin ont une ambition sur l'ensemble du canal de la production à la distribution.

Ces trois types de stratégie peuvent être associés au niveau de spécialisation. A l'offre très large comme celle des hypermarchés, qui proposent un choix portant sur plusieurs univers de consommation, s'oppose une offre hypersegmentée par le produit (discount des fruits et légumes) ou par le prix et la rotation (Aldi), ou encore associant produit et services (Midas).

On peut penser que les distributeurs qui construiront une architecture globale susceptible de contrôler la logistique et la conception des produits seront ceux qui seront les mieux placés pour devenir de véritables distributeurs globaux. ●

Figure 1

Le produit magasin exportable

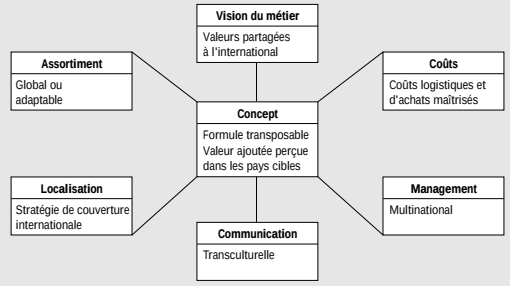


Figure 2

Enseignes : trois types de stratégie

Niveau de globalisation (–) → (+)

Niveau de spécialisation (–) → (+)

	Contrôle du détail	Détail + gros	Domination du canal
Pluriunivers	Leclerc	Métro	Marks &Spencer
Univers	Conforama	Décathlon	Ikea
Segment	Discount fruits et légumes	Tati	Aldi

Niveau de contrôle du canal (–) → (+)

The Body Shop : maîtriser la globalisation

Le cas de The Body Shop est typique d'un succès indéniablement transculturel : cette chaîne de produits cosmétiques est en effet présente dans quarante-sept pays avec un réseau de plus de 1.600 points de vente.

Le groupe se définit comme soucieux de l'environnement, et notamment de la protection des espèces animales et végétales. Il ne cache pas ses ambitions sociales, tout en se voulant éminemment rentable pour ses actionnaires.

Le secret de cette globalisation : une formule de magasin reproduite mondialement, des produits conçus par le groupe et fabriqués pour lui, une organisation combinant franchises et exploitation en propre, une communication identique, à quelques variantes près, dans tous les pays.

La fondatrice de la chaîne a néanmoins reconnu récemment que la taille mondiale atteinte par l'entreprise n'était plus maîtrisable directement, c'est pourquoi elle a cédé la direction à un ancien de chez Danone, le Français Patrick Gournay. De fait, le groupe a connu un échec aux Etats-Unis, et vu ses bénéfices diminuer de 60% au premier trimestre 1998, mettant ainsi en évidence la difficulté de maîtriser la croissance d'un concept à vocation mondiale.

Carrefour : transmettre la culture du groupe

Trente-cinq ans après la création du premier hypermarché, à Sainte-Geneviève-des-Bois, Carrefour a pour ambition de construire un groupe mondial et non plus seulement international, ce qui passe par un partage poussé des ressources et des technologies. A titre d'exemple, Carrefour disposera en 1999 d'un système comptable identique dans tous ses magasins, quel que soit le pays. Présent en Europe, en Amérique du Sud et en Asie, Carrefour a su, après quelques déconvenues aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne, adapter son concept d'hypermarché aux goûts et aux usages locaux.

Pour les dirigeants de Carrefour, la mondialisation implique de faire vivre la culture du groupe dans tous les pays en maintenant une cohérence d'ensemble. De même, la logistique et l'organisation des filières d'approvisionnement font l'objet d'une approche identique dans l'ensemble des pays où Carrefour est présent.

Résumé

Le processus d'internationalisation des enseignes de distribution n'est pas nouveau. Ce qui a changé à partir des années 70, c'est l'ampleur du phénomène : on compte aujourd'hui plus de 1.000 multinationales dans ce secteur. Marc Dupuis identifie quatre facteurs clefs de succès de la mondialisation : il s'agit d'apporter une réponse adaptée aux attentes transculturelles des consommateurs, de concevoir des concepts forts de produits magasins exportables, d'organiser ses réseaux à l'international et de construire une capacité d'achat mondiale. C'est au prix d'une architecture globale susceptible de contrôler la logistique et d'agir sur la conception des produits que les distributeurs pourront devenir véritablement globaux.

Le « B to B », ou la revanche du client sur le produit

Soumises à une concurrence internationale importante, les entreprises du « business to business » ont opéré une véritable révolution culturelle inspirée par le « marketing client ».

ERIC FALQUE ET SACHA PICARD

Le marketing « business to business » (« B to B ») est souvent considéré comme le parent pauvre de la discipline reine que serait le marketing grand public. Cette opinion reflète l'amalgame trop fréquemment réalisé entre le marketing « produit » et le marketing « client ». Il est vrai que le marketing produit, enfanté par les géants du secteur de la grande consommation, a longtemps dominé la pensée et les outils marketing en général. Les notions de segmentation et de positionnement, les outils d'analyse qualitative et quantitative sont autant d'apports fondamentaux issus du marketing produit.

Or cette situation de quasi-hégémonie du marketing produit est largement en train d'évoluer : le marketing client, initié par les entreprises du B to B, connaît un essor considérable, au point de devenir une source majeure de renouvellement de la doctrine marketing et des modèles de gestion.

Associé à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information, il offre aux entreprises des possibilités insoupçonnées tant dans l'amélioration des performances commerciales que dans la réduction des coûts de marketing.

Le triptyque du B to B

● **Fidéliser**

Le marketing B to B désigne le marketing appliqué aux entreprises vendant des biens et services à d'autres entreprises. Sa caractéristique majeure, notamment au regard du marketing grand public, est donc qu'il porte sur un nombre limité de clients et de prospects bien identifiés, souvent compris entre une dizaine et deux cents.

Les entreprises engagées sur le B to B ont donc historiquement été les premières à comprendre l'importance cruciale qu'il y a à fidéliser ses clients, ne serait-ce que pour assurer leur simple survie. Le risque de portefeuille est un enjeu majeur dans un environnement où la perte d'un seul client peut entraîner la cessation d'activité. Un exemple caractéristique à cet égard est celui des équipementiers automobiles, souvent totalement dépendants de l'activité d'un client principal.

Cet impératif traditionnel de fidélisation est aujourd'hui plus accentué que jamais. Trois tendances lourdes contribuent en effet à accentuer la situation de dépendance des entreprises du B to B envers quelques clients :

− La *concentration :* ce mouvement, qui se traduit par la réduction du nombre d'acteurs sur une filière donnée, s'étend aujourd'hui à des secteurs jusqu'ici relativement préservés comme l'automobile avec les regroupements Daimler-Chrysler ou BMW-Rolls-Royce. Il n'est pas déraisonnable de penser que la plupart des grands marchés seront, à moyen terme, partagés entre deux et cinq intervenants mondiaux.

− La *spécialisation :* elle résulte d'une concurrence désormais largement internationale dans la plupart des secteurs, qui oblige les acteurs du B to B à affûter leur positionnement, à mettre en place des barrières fortes à l'entrée via des stratégies de spécialisation de l'offre qui limitent d'autant le nombre de clients potentiels.

− La *recherche de partenariats stratégiques :* les stratégies d'achat des grands groupes ne se réduisent plus à la recherche du fournisseur offrant les meilleures conditions ; elles visent aujourd'hui à développer des partenariats stratégiques avec des fournisseurs capables de générer de la valeur à long terme pour l'entreprise. D'où le choix fréquent d'une liste réduite et relativement fermée de deux à cinq fournisseurs privilégiés par activité majeure.

Assurer une croissance à long terme dans le B to B passe donc dans ce contexte par la maîtrise d'une double contrainte :

● **S'intégrer dans une filière**

Dans l'environnement qui se dessine, la croissance est plus que jamais associée à celle de quelques clients lourds, eux-mêmes dépendants de leurs propres clients ou fournisseurs. C'est là toute la problématique de filière. Sécuriser la croissance dans un tel contexte nécessite pour l'entreprise de dépasser le rôle passif de simple maillon d'une chaîne pour devenir acteur responsable d'une dynamique collective.

Cet impératif d'intégration comporte de multiples facettes. A titre d'illustration, on peut citer le développement d'approches marketing portant sur différentes strates d'acteurs, et ce jusqu'à l'utilisateur final. C'est ainsi que Gore-Tex ou Intel, au-delà de leurs actions auprès des constructeurs, n'hésitent pas à communiquer auprès du grand public pour consolider leurs possibilités de débouchés commerciaux, dynamisant ainsi l'ensemble de leur filière.

● **Affronter la complexité**

La gestion de la complexité clients-marchés produit des effets opposés entre le B to B et le grand public : là où le marketing grand public parvient à contourner la complexité, le marketing B to B n'a d'autre choix que de l'affronter.

Confrontés à des marchés globaux, les acteurs majeurs du secteur grand public font aujourd'hui − très schématiquement − le choix de la simplification : standardisation et harmonisation sont aujourd'hui les maîtres mots en la matière, qu'ils portent sur la définition de l'offre ou sur les outils et les modalités de communication (recherche de la « voiture mondiale » dans l'automobile, mondialisation des marques et des concepts publicitaires en cosmétique...). Ce choix se justifie objectivement par une tendance à l'homogénéisation des habitudes de consommation à travers le monde (même si de nombreux contre-exemples existent).

La situation est fort différente en B to B : dans la vaste répartition internationale des marchés qui se dessine, le B to B se caractérise par une hétérogénéité croissante des clients et de leurs besoins. D'où la nécessité toujours plus forte de développer une logique de flexibilité et d'individualisation à tous les niveaux, décrite par les Anglo-Saxons sous le vocable de « 1 to 1 business ». Cette individualisation croissante de l'activité a pour corollaire la maîtrise d'une complexité très élevée, induite par des pratiques comme celle du « custom selling » (développement d'un produit dédié à un client unique), par exemple.

Les entreprises intervenant sur le B to B évoluent donc dans un environnement fortement contraint : largement dépendantes de quelques gros clients, fortement spécialisées, elles ont une marge de manœuvre extrêmement limitée et sont plus que jamais condamnées à accompagner la croissance de leurs clients. Mais, plus que jamais également, elles se donnent les moyens de jouer un rôle actif dans cette croissance en mettant le client au cœur même de leur organisation.

Organisation et process

Le dogme de la « culture client », traditionnellement fort dans les métiers du service, est en train de conquérir à vitesse accélérée l'ensemble des branches et filières industrielles. Sorties de l'impasse des logiques financières, les entreprises ont compris que le préalable à la santé actionnariale reste fondamentalement la satisfaction du client. D'où l'éclosion de professions de foi, visions d'entreprise et autres documents solennels qui ancrent les entreprises dans le dogme absolu de la satisfaction du client, Saint-Graal de cette fin du XXe siècle.

Cette vision du client roi n'est pas restée lettre morte. Un véritable changement de paradigme est intervenu ces dernières années au sein des entreprises intervenant sur le B to B : de simple processus de gestion commerciale (la traditionnelle relation client-fournisseur), la relation client est devenu un axe majeur de structuration et de pilotage de l'entreprise (figures 1 et 2).

Loin du schéma traditionnel de relation client-fournisseur, où la relation interentreprises se réduit à une négociation achats-ventes en bout de chaîne, c'est désormais l'entreprise tout entière qui aligne sa structure sur celle du client, multipliant ainsi les passerelles et les points de contact. L'entreprise devient collectivement responsable de la relation client, en suivant souvent l'exemple des instances dirigeantes. C'est ainsi que le PDG de Cisco (numéro un mondial des réseaux Internet, avec 8 milliards de dollars de chiffre d'affaires) annonce consacrer plus de 50 % de son temps à ses clients et se tient chaque jour informé de la situation des quinze premiers clients du groupe par consultation de sa boîte vocale.

Figure 1

La relation client-fournisseur

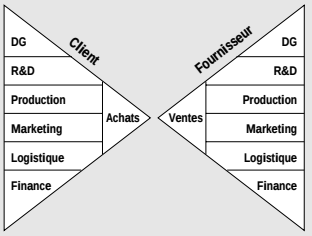
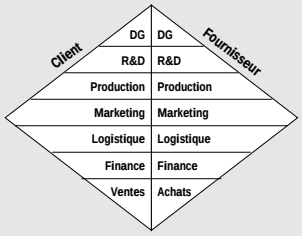


Figure 2

L'entreprise orientée client



Sans aller jusqu'à prétendre que l'attitude modèle du PDG de Cisco est aujourd'hui généralisée, on constate toutefois un triple mouvement de fond au sein des entreprises du B to B qui concourt à renforcer l'individualisation de la relation client :

− Le basculement généralisé des organisations vers des structures par client, au détriment des organisations produit ou des zones géographiques.

− Le rapprochement entre marketing et ventes, avec des fonctions marketing qui se rapprochent du terrain et des fonctions commerciales, qui, à l'inverse, jouent un rôle croissant en matière de stratégie. La participation active des principaux clients à la définition de la stratégie générale est d'ailleurs une approche de plus en plus répandue.

− La mise en place d'outils et de processus permettant aux différents acteurs de l'entreprise d'avoir une vision partagée et simultanée des principaux clients (base de données clients, groupes de travail multidisciplinaires par client...).

En parallèle à ce mouvement, on constate une tendance émergente à l'externalisation des fonctions non directement stratégiques pour la relation client (comptabilité générale...) traduisant la volonté des entreprises de concentrer toutes leurs ressources sur le client.

L'impact structurant sur l'organisation de cette vision client se traduit par une répercussion sur les fonctions marketing stricto sensu, avec la montée en force de la notion de gestion du capital client.

PricewaterhouseCoopers a constaté, dans le cadre de nombreuses missions de diagnostic réalisées auprès de clients internationaux, que la gestion du capital client dépasse de plus en plus le simple cadre de la gestion de la relation client pour s'inscrire dans un processus complet qui peut se schématiser comme dans la figure 3 (page suivante).

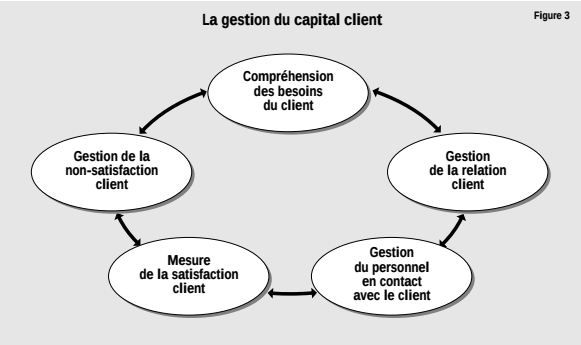
La généralisation de ce type d'approches dynamiques s'accompagne en B to B du développement d'outils de mesure et de gestion de ce capital client qui ne craignent pas la comparaison avec les outils utilisés en grande consommation.

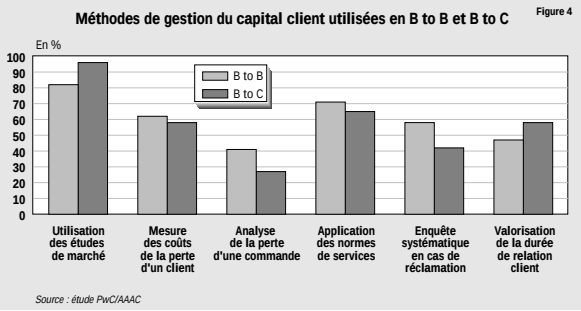
Eric Falque

Eric Falque, associé chez PricewaterhouseCoopers, est spécialiste des problématiques du marketing relationnel.

Sacha Picard

Sacha Picard, consultant chez PricewaterhouseCoopers, est spécialiste des problématiques du marketing relationnel.





Résumé

Soumises à une concurrence internationale importante, contraintes à la spécialisation, les entreprises intervenant sur le « business to business » doivent fidéliser leurs clients en individualisant leur offre et leur mode de relation avec eux. Elles y parviennent au travers d'une véritable révolution culturelle inspirée par le « marketing client ». La relation client est ainsi devenue un axe majeur de structuration et de pilotage de l'entreprise. Ce concept d'« entreprise orientée client » se traduit par des changements organisationnels majeurs comme la multiplication des points de contact fonctionnels entre le client et le fournisseur, le passage à des organisations structurées par clients plus que par produits ou encore le rapprochement des fonctions marketing et commerciales. Le marketing « B to B » montre également la voie de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et en retire des bénéfices considérables en termes de qualité de prestation, de débouchés commerciaux et de réduction de coût.

Sources :

− *PricewaterhouseCoopers-AACC : études sur la gestion du capital client, 1995, 1996, 1997.*

− *« Marketing business to business », de Philippe Malaval, Publi-Union Editions.*

− *« Business Week », édition européenne du 24 août : « The 21th Century Economy ».*

− *« Technology Forecast 1998 », PricewaterhouseCoopers.*

Sur les six grands outils de gestion du capital client utilisés par les entreprises, tous secteurs confondus, quatre ont un taux d'utilisation plus élevé en B to B qu'en B to C − « business to consummer − (figure 4).

Les avantages de cette approche d'orientation client sont évidents pour les deux parties :

− Pour le client, c'est l'assurance de voir ses besoins parfaitement compris, voire devancés.

− Pour le fournisseur, celle de « verrouiller » la relation client, avec un faible risque d'éviction.

− Pour les deux parties, c'est l'opportunité d'un enrichissement technique réciproque, susceptible de se transformer à terme en avantage concurrentiel.

On assiste ainsi, sous la pression des contraintes liées au B to B, à l'émergence − paradoxale dans un univers hyperconcurrentiel − d'îlots de relative stabilité, de couples clients-fournisseurs ayant bien saisi l'intérêt d'une collaboration comprise sur le long terme. Une telle collaboration peut en effet offrir aux entreprises des possibilités considérables d'amélioration de la performance commerciale ainsi qu'une réduction des coûts, en particulier si l'ensemble est soutenu par les nouvelles technologies de l'information.

Technologie à tous les étages

Une véritable révolution est en train de voir le jour en matière de nouvelles technologies de l'information, avec la généralisation des liens électroniques interentreprises et l'extension du commerce électronique.

Apparus dès 1987, les liens EDI étaient jusqu'à un passé récent l'apanage des seuls grands groupes, en raison des coûts importants liés à leur mise en œuvre (résultant de la mise en place spécifique d'une infrastructure technique et de process exclusifs à une entreprise et à son fournisseur). L'avènement d'Internet change totalement la donne et permet aux PME de prendre à leur tour le train des nouvelles technologies de l'information, ce qu'elles font aujourd'hui à un rythme accéléré.

C'est ainsi que le commerce électronique, dont personne ne conteste le poids considérable qu'il va prendre dans l'économie mondiale, sera à court terme largement dominé par le B to B, avec une part écrasante du volume des transactions − 93 % contre 7 % pour le marché grand public en l'an 2000 − (figure 5).

Les nouvelles technologies de l'information permettent effectivement à ceux qui les adoptent de réaliser des économies de coût spectaculaires tout en préservant ou en améliorant de manière significative la qualité de service au client.

L'exemple de Cisco Systems est emblématique d'une utilisation intelligente des nouvelles technologies. Cisco Systems a lancé en 1996 un site Internet à l'intention de ses clients pour leur offrir un accès privilégié à ses offres (avec des prix préférentiels, une plate-forme d'achats, des informations sur les derniers logiciels...). Les bénéfices pour les clients se sont révélés spectaculaires, avec des délais de livraison réduits (économie de trois jours), un traitement personnalisé (offres selon leur taille...) et un taux de satisfaction nettement amélioré par rapport à un traitement traditionnel. Les bénéfices que Cisco retire de ce choix technologique sont des économies d'impression et de frais postaux de 180 millions de dollars au cours des douze premiers mois, des gains sur les centres d'appels (Internet a détourné 80 % des questions)... Au total, Cisco estime que le traitement électronique de la relation client a permis d'économiser l'équivalent d'un millier d'ingénieurs en fonction support, qui ont été affectés à la recherche-développement. Grâce aux nouvelles technologies, cette société a réussi à acquérir un avantage compétitif considérable à court et à long terme.

Un facteur d'intégration

L'impact des nouvelles technologies de l'information est tel qu'elles dépassent aujourd'hui de loin le cadre restrictif de fonction support pour devenir bien souvent des éléments structurants pour l'organisation. Le maître mot en la matière est l'intégration, qu'elle soit intra-entreprise, interentreprises ou interfilières.

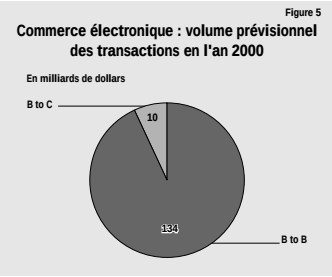
Le cas d'American Express est très révélateur de l'impact que peuvent avoir les technologies sur l'organisation interne d'une entreprise : prenant conscience que sa compétence fondamentale réside dans le traitement d'informations complexes pour ses grands clients multinationaux (la carte Corporate), American Express a fortement investi dans le domaine technologique. Ces investissements ne peuvent être amortis sur un seul territoire et ont conduit logiquement dès 1994 à une organisation européenne par grands clients.

Ce caractère « structurant » des nouvelles technologies est également parfaitement vérifié au sein des PME qui s'équipent d'outils de communication modernes de type courrier électronique ou Internet, voyant ainsi leur mode de fonctionnement radicalement changer.

Mais, au-delà des changements intra-entreprises, la connexion électronique interentreprises ouvre, elle aussi, des horizons considérables. Internet est à l'origine d'un concept nouveau, les « electronic marketplaces », qui regroupent des PME désireuses de mettre en commun certains services et de bénéficier d'une relation client-fournisseur fiable et souple. C'est ainsi qu'aux Etats-Unis un millier de grossistes alimentaires du secteur de la restauration utilisent un « comptoir de commandes » virtuel et partagé, remplaçant avantageusement une fastidieuse gestion individuelle d'appels et de fax (figures 6 et 7).

La vision traditionnelle de PME sous-traitantes regroupées « en satellites » indépendants autour d'un gros donneur d'ordre est en train de s'effacer au profit d'un réseau d'entreprises interdépendantes. De nombreuses sociétés, comme Compaq, mettent en place des liens extranet avec leurs clients et fournisseurs, permettant ainsi une gestion en temps réel du traitement industriel et logistique des commandes et une maîtrise complète de la chaîne d'information.

Certaines organisations vont encore plus loin en structurant un réseau de partenaires de sorte que la commande électronique d'un client soit, le cas échéant, directement orientée vers le partenaire ou le sous-traitant pertinent. Ce routage de commande est évidemment transparent pour le client, qui pense bel et bien être en contact avec son fournisseur habituel (figures 8 et 9).



Les nouvelles technologies sont non seulement de puissants facteurs d'intégration au sein d'une filière, mais sont de plus en plus à l'origine d'alliances entre des entreprises intervenant sur des marchés différents.

La très récente alliance organisée autour du groupe American Express est emblématique de cette tendance lourde : désireux d'étendre son activité vers le marché des PME, American Express s'est tout d'abord associé au Crédit Lyonnais pour assurer la distribution de la carte Corporate. Souhaitant aller plus loin dans le service aux PME, la carte très récemment lancée par American Express représente une offre regroupant les prestations d'American Express, d'Accor, d'Air France et du Crédit Lyonnais, avec un double bénéfice :

− pour les clients PME, un système de rétrocession annuelle selon le niveau d'utilisation des différentes prestations ;

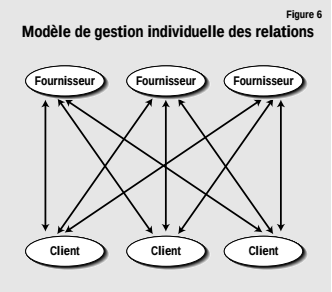
− pour les partenaires, un potentiel commercial nouveau auprès d'une cible fidélisée.

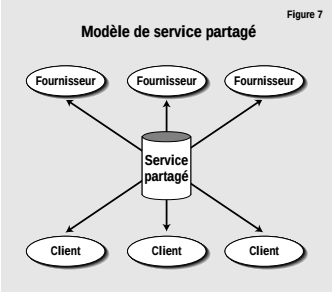
De telles alliances, nécessitant un système avancé d'échange d'informations complexes, constituent un formidable réservoir de croissance pour ceux qui sauront au plus tôt les mettre en place.

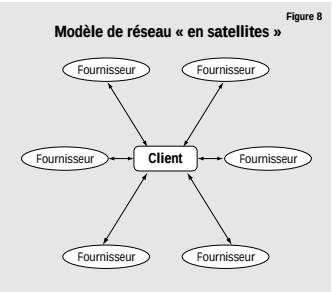
Après les stratégies de diversification souvent hasardeuses des années 80, après l'anémie provoquée par les logiques financières parfois brutales des années 90, les sociétés du B to B retournent aujourd'hui à la source de la croissance en cherchant à satisfaire les besoins des clients.

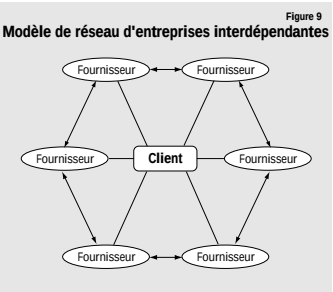
Le nouveau mode d'organisation et de fonctionnement qui en résulte, supporté par l'utilisation intelligente de la révolution technologique en cours, aura un impact considérable sur l'économie du B to B, avec des acteurs plus solides et plus innovants : intégrées à un réseau dynamique, les entreprises seront plus que jamais poussées à réaliser en temps quasi réel les adaptations nécessaires à leur bonne adéquation au marché. Concentrées sur leur client, débarrassées des tâches à faible valeur ajoutée, elles seront amenées à intégrer le plus en amont possible les besoins naissants et à tester de nouveaux concepts marketing.

La révolution électronique est à ce titre un puissant accélérateur du changement, pour le plus grand bénéfice du consommateur final. ●









La traque des tendances

Repérer les tendances émergentes, c'est permettre à l'entreprise de proposer les produits ou les services de demain avec une longueur d'avance sur ses concurrents.

JÉRÔME BON ET ÉLISABETH TISSIER-DESBORDES

Apple lance l'iMac, avec des choix de configuration radicalement différents de ses concurrents traditionnels : pas de lecteur de disquette, mais des accès à Internet intégrés. Les pantalons « pattes d'éléphant » vont-ils faire un grand retour, ou au contraire le « baggy » va-t-il s'imposer comme standard de la mode jeunes ? Kookaï nous montre des jeunes filles ridiculisant les garçons, objets sexuels face à des femmes toutes-puissantes. Toutes ces évolutions impliquent des choix stratégiques de la part des entreprises qui peuvent impliquer des investissements lourds, en recherche, en développement de produits nouveaux ou en communication.

Pour préparer ces choix, le suivi des tendances s'impose. Toutes les entreprises s'accordent à dire que leurs innovations doivent se situer dans la « tendance ». Mais peu savent quelle est la démarche à suivre pour les repérer.

Dans cet article, nous essaierons de montrer que le suivi des tendances est indispensable à l'entreprise moderne (ou postmoderne) et de dresser quelques chemins d'accès à une étude systématique des tendances.

Vision dynamique du marché

Une tendance peut être définie comme une attitude ou un comportement minoritaire qui a une probabilité de s'étendre et de devenir majoritaire ou de représenter un segment de marché rentable dans le futur. Cette définition fait ressortir deux aspects essentiels pour l'entreprise qui l'obligent à rompre radicalement avec les leçons du marketing traditionnel.

Il s'agit d'adopter une vision dynamique du marché consistant à saisir le sens de l'évolution des attitudes et des comportements plutôt qu'à photographier le marché d'aujourd'hui au moyen d'études ou de sondages. C'est donc une vision de l'avenir que l'entreprise propose au marché à travers ses innovations.

Elle prend le risque de ne pas être suivie, d'être trop en avance ou décalée. Nous sommes loin des pratiques classiques dans lesquelles on multiplie les études et les tests de marché pour minimiser les risques d'échec.

Contrairement aux idées reçues, cette approche du marché n'est ni nouvelle ni réservée aux produits de mode ou aux clientèles jeunes. On la trouve en fait depuis longtemps sur la plupart des marchés. En lançant la 2 CV dans les années 50, Citroën s'inscrivait en rupture totale avec l'image de la voiture de l'époque, objet de culte aux chromes étincelants. L'adhésion à ce nouveau modèle fut telle qu'il se transforma en véritable phénomène de société et que la « deuche » fait partie de notre patrimoine culturel.

De même, Sony avec son baladeur, Swatch avec ses montres « tendance », Nike avec ses chaussures de champion ont offert au marché des innovations dont le contenu culturel est au moins aussi important que le contenu technique.

Les tendances

Les tendances peuvent être classées en deux grandes catégories : la première est constituée par les tendances fondamentales qui se développent lentement sur plusieurs années et qui vont modifier profondément les comportements et les attitudes. Ainsi, le culte du corps s'est développé depuis une trentaine d'années et a donné naissance à un grand nombre de produits ou de services (de la chirurgie esthétique aux salles de sport). A côté de ces tendances de fond apparaissent des tendances dérivées. Le culte du corps et l'évolution de la masculinité ont par exemple favorisé l'émergence des produits de coloration des cheveux pour les hommes.

● **Les tendances sont des sources d'innovation radicale**.

La pression de la concurrence internationale et les progrès de la technologie ont conduit à une forte accélération des innovations. Pioneer estime ainsi qu'en 2005 40 % de son chiffre d'affaires sera réalisé avec de nouveaux produits.

Mais pourquoi traquer les tendances et courir le risque de se retrouver dans une impasse alors qu'une bonne étude de marché classique permet d'être presque certain d'offrir des produits adaptés au marché actuel ?

Le premier facteur qui pousse les entreprises à s'intéresser aux tendances provient de la banalisation des études de marché. Toutes les entreprises ont dans leurs services marketing des cadres bien formés qui peuvent faire les mêmes études de marché et trouver les mêmes résultats. L'innovation qui en résulte a peu de chances d'être originale et de représenter un facteur de différenciation et de compétitivité durable. Cette innovation marketing qui représente environ 50 % des innovations consiste le plus souvent en des améliorations de produits existants (on parle alors d'innovation incrémentale).

L'étude des tendances émergentes permet de proposer des innovations radicales. Les entreprises qui jouent un rôle dans la découverte et l'accompagnement de cette innovation culturelle en tirent une légitimité sociale qui renforce considérablement leur notoriété et leur position sur le marché. Renault, en proposant l'Espace, la Twingo, puis la Scénic, affirme sa position de constructeur européen de demain.

Enfin, les tendances expriment des aspirations sociales qui ne pourraient pas être découvertes par des méthodes d'étude de marché parce qu'il s'agit de besoins latents inexprimables. Les méthodes classiques d'étude du marché ont quelque chose de rassurant : elles sont rationnelles, codifiées, et l'utilisation de techniques statistiques parfois sophistiquées leur donne une caution scientifique. Le repérage et l'évaluation des tendances fait naître beaucoup plus d'anxiété. Les tendances sont fugitives, insaisissables, et l'interprétation et l'intuition jouent un rôle important puisqu'il ne s'agit pas seulement de décrire un phénomène, mais de le comprendre et d'évaluer sa capacité à se diffuser.

Par nature, il s'agit d'une activité multiforme que l'on peut qualifier d'écoute sociale ou de veille culturelle.

● **Les tendances n'ont pas de frontières**.

Le repérage des tendances nécessite une approche totalement ouverte et multiculturelle qui s'affranchit de l'idée d'une culture figée et non transférable. S'il est un domaine dans lequel la globalisation a un sens, c'est précisément dans l'émergence de nouvelles cultures, qu'il s'agisse de la culture snack, Swatch ou Nike. Une nouvelle tendance peut naître à Londres et se développer quelques années plus tard à Paris, parfois sous une forme différente.

● **Les tendances n'ont pas de domaine réservé**.

La prise en compte des tendances et des mutations culturelles touche tous les produits et services, et non seulement le marché de la mode.

Les marchés les plus traditionnels comme l'alimentation sont soumis à des évolutions qu'il faut savoir saisir. La tendance à la déstructuration des repas a donné naissance au marché du snack et à de nouvelles formes de restauration, de McDonald's à O'Poivrier. Des produits très techniques comme l'informatique peuvent devoir leur succès à un bon repérage des tendances, tel le Macintosh d'Apple en 1984, qui répondait à la demande d'un marché en recherche de convivialité informatique, ou peut-être l'iMac qui mise sur un développement rapide d'Internet, de la messagerie électronique et la fin des disquettes.

● **Les tendances ont de multiples lieux d'application dans les entreprises**.

Elles vont permettre le développement de nouveaux produits ou services, mais aussi la communication, la création publicitaire. Les entreprises doivent pouvoir anticiper la demande pour proposer de nouveaux produits ou services mais aussi pour savoir communiquer avec le marché. Les publicitaires sont de grands renifleurs de tendances qu'ils récupéreront dans leurs créations, contribuant ainsi à leur développement.

Les modes de distribution sont également concernés. La station-service de la fin des années 90 n'a plus grand-chose à voir avec celle des années 50. D'un lieu de ravitaillement en essence, elle est devenue une halte pendant les voyages. Nature et Découvertes, mais aussi Sephora, Midas ou Surcouf sont de nouveaux concepts de distribution qui ont contribué à l'évolution de leurs marchés.

● **Il existe des milieux et des moments favorables à l'expression des tendances**.

Les tendances minoritaires ont du mal à s'exprimer dans des milieux « normaux », où le conformisme est fort. Il existe des périodes ou des lieux (peut-être Londres ou San Francisco aujourd'hui) où l'ambiance est suffisamment permissive pour laisser s'exprimer les déviances sociales que sont les tendances. Ces dernières se développent dans des lieux de création, de l'atelier de l'artiste peintre ou du créateur de mode jusqu'à la rue. La rue est considérée depuis quelques années comme un lieu de création intense. Les normes sociales ayant perdu de leur force, les jeunes vont chercher à exister en se différenciant de leurs aînés, en inventant leur propre style. Dès qu'il est diffusé, il perd sa capacité de moyen de différenciation, et une nouvelle mode est à inventer. La rue, lieu d'expression des tendances, devient ainsi un lieu d'innovation permanente. Aux Etats-Unis, des sociétés d'études se sont spécialisées dans le repérage des tendances de la rue. Par le mot « rue », nous entendons tout lieu d'expression, qu'il s'agisse effectivement des quartiers à forte population jeune ou des lieux de rassemblement des jeunes (bars, boîtes de nuit...). Les nouvelles modes vestimentaires ou les nouveaux comportements sont repérés principalement par observation, vidéos, photos ou interviews. Le skateboard, le roller, le « body piercing », la décoloration des cheveux pour les hommes, le style grunge et les chaussures de chantier sont des mouvements, des comportements et des nouveaux produits nés dans la rue.

● **Les amplificateurs de tendance**.

Les médias sont souvent des détecteurs de tendances. Toujours à la recherche de nouveautés, nouveaux titres de presse, nouvelles émissions de télévision, ils repèrent les mouvements de société et les amplifient considérablement. Ainsi, une tendance hésitante se verra confirmée par son apparition sur les écrans de télévision, tout comme un nouvelle star de la chanson. Le suivi systématique des nouveaux titres de presse, des nouveaux films ou des nouvelles émissions peut permettre d'analyser l'évolution d'une tendance. Le nombre des titres de presse sur les jeux informatiques s'est fortement accru, confirmant ainsi l'évolution de ce marché.

● **Le repérage des tendances**.

La traque des tendances est multiforme. Elle suppose à la fois une véritable culture d'entreprise favorable à l'innovation, une forte sensibilité aux évolutions environnementales, une capacité d'intégration des idées nouvelles et enfin une volonté managériale forte.

Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise doit mettre en place des systèmes permettant :

− la réalisation systématique d'études sur les transferts culturels qui sont sans doute un des phénomènes majeurs du siècle à venir ;

− la mise en place de start-up expérimentales hors structures susceptibles de tester le marché ;

− une culture d'entreprise favorable à l'innovation : toute idée peut avoir un intérêt quel que soit le niveau hiérarchique de celui qui l'émet. Le rajeunissement permanent des équipes de création et de recherche est une nécessité absolue. L'entreprise, comme tout système social, a une propension à la sclérose. Les produits vieillissent avec leur manager, englué dans ses habitudes et dans la pression quotidienne.

Les tendances ont pris de l'importance dans notre société parce qu'elles répondent à un mouvement paradoxal.

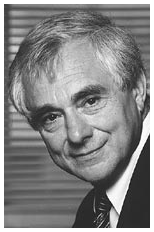
L'ouverture et la globalisation des cultures permet à des évolutions sociologiques de se transmettre rapidement d'une société à l'autre. Le culte du « look », le développement du snack et du junk-food témoignent d'une certaine forme de globalisation culturelle.

A l'inverse, il existe une recherche permanente d'identité à travers la différence. Les individus, surtout les plus jeunes, vont donc être réceptifs aux innovations qui leur permettent de s'exprimer et de montrer qu'ils sont « branchés ».

Traquer les tendances, c'est permettre à l'entreprise d'être toujours en phase avec ses marchés actuels et futurs, savoir leur parler et leur proposer demain les produits ou les services qu'ils attendent avec une longueur d'avance sur les concurrents. ●

Résumé

L'accélération des évolutions de la société contemporaine implique la nécessité pour les entreprises de détecter les tendances actuelles afin de préparer les produits ou les services de demain et de savoir communiquer avec leurs consommateurs. La traque des tendances concerne de très nombreuses entreprises, qu'elles opèrent dans le domaine de la mode, de l'alimentaire ou de l'informatique. Déviances sociales, les tendances naissent dans des lieux où la norme est faible, et l'impératif de création important. Elles n'ont pas de frontières, sont multiformes et multiculturelles. Les médias jouent le plus souvent un rôle d'amplificateur. Leur repérage pourra permettre à l'entreprise de proposer des innovations radicales, prenant ainsi une longueur d'avance sur ses concurrents. Il suppose une culture d'entreprise favorable à l'innovation, une capacité d'intégration des idées nouvelles et une volonté managériale forte.



Jérôme Bon

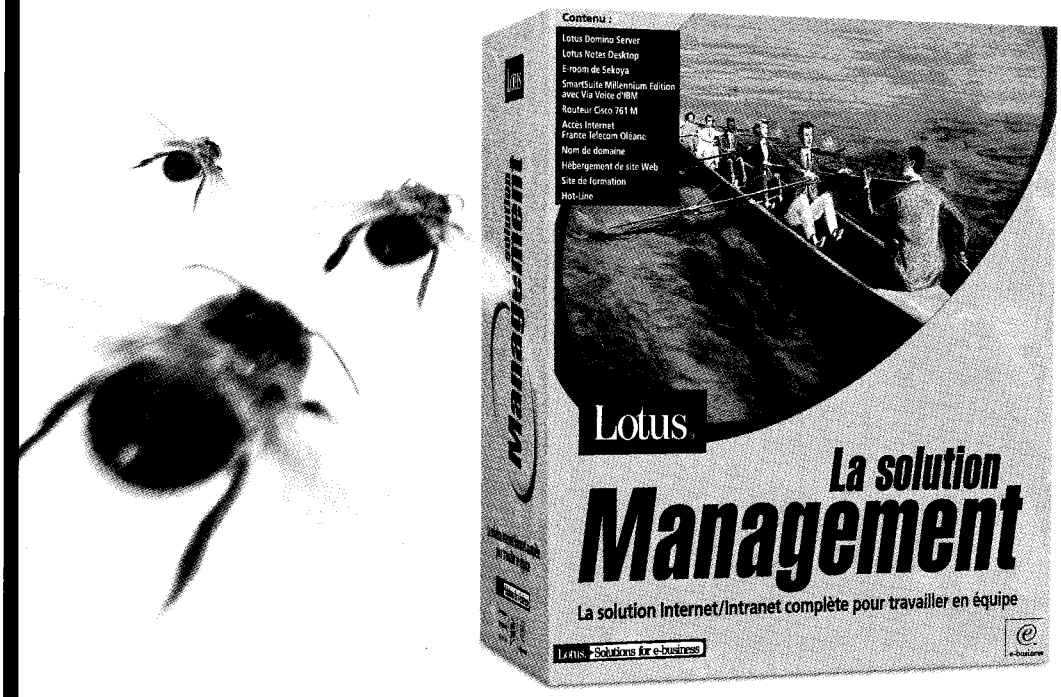
Jérôme Bon est directeur délégué de l'ESCP. Professeur de marketing, il fut doyen de l'ESCP de 1994 à 1998 et président de l'Association française du marketing. Auteur de nombreux ouvrages, dont « Le Marketing européen », écrit en collaboration pour Village Mondial en 1997, il travaille principalement sur les politiques de prix et de différenciation.

Elisabeth Tissier-Desbordes

Elisabeth Tissier-Desbordes est doyen associé à la recherche du Groupe ESCP et professeur de marketing. Elle travaille principalement sur le comportement du consommateur et la communication. Elle est l'auteur de plusieurs ouvrages dont « Le Marketing européen », écrit en collaboration pour Village Mondial en 1997. Elle est par ailleurs membre du conseil scientifique du CESP.

BIZZZZZNESS

▶ P L A N ◀



La solution Management

La première solution e-business Lotus pour les PME/PMI.

Offre de lancement :

9990 F HT

Soit 12048 F TTC.

Distribuée par azlan

PRIX APPEL LOCAL
N° Azur 0 801 042 042

Pour que votre business plan soit un succès, Lotus, en partenariat avec Ernst & Young Entrepreneurs, a conçu La solution Management, la première solution e-business complète pour les PME/PMI. La solution Management permet à vos collaborateurs de bénéficier d'une messagerie et de partager facilement leurs compétences sur un projet, où qu'ils soient, et à tout moment. Avec 10 licences de e-Room, l'application de **SEKOYA** qui accroît les fonctionnalités de collaboration de Lotus Notes, 10 suites bureautique Lotus SmartSuite Millennium avec ViaVoice d'IBM, le logiciel serveur Internet-Intranet Lotus Domino et un routeur Cisco Systems, 10 accès Internet et votre site Web hébergé chez France Telecom Oléane, La solution Management va accélérer le bizzzzzness de votre entreprise. Pour bénéficier d'une démonstration complète et profiter de l'offre de lancement, téléphonez au **0 801 042 042** ou connectez-vous sur **www.solutions-ebusiness.com**

Lotus
An IBM Company