Les Echos
Le Quotidien de l'Économie

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

7 À la recherche du client mondial

DOSSIER SPÉCIAL CHAQUE VENDREDI PENDANT 12 SEMAINES

EN COLLABORATION AVEC LE FINANCIAL TIMES

7

A la recherche du client mondial

Distribution : les défis de la mondialisation
Par Jacques Horovitz et Nirmalya Kumar, IMD
Pages II à IV

Les distributeurs à la conquête de nouveaux marchés
Par Ross Davies, Templeton College, et Megan Finney, Oxford Institute of Retail Management
La saturation des marchés intérieurs, l'apparition de nouveaux débouchés et l'uniformisation des goûts ont accéléré l'internationalisation de la distribution.
Page V

Votre entreprise est-elle centrée sur le marché ?
Par Frederick E. Webster, Amos Tuck School
Sur un marché global hyperconcurrentiel, il faut rompre avec la mentalité consistant à « fabriquer pour vendre » pour adopter une démarche fondée sur l'anticipation et la capacité de réaction.
Pages VI et VII

Négociation et différences culturelles
Par Anne Macquin et Dominique Rouziès, Groupe HEC
Une bonne connaissance des différences culturelles est indispensable pour mener à bien des négociations internationales.
Pages VII et VIII

Comment atteindre le client virtuel ?
Par Jonathan Reynolds, Templeton College
Internet pourrait devenir un outil de marketing mondial. Avant de choisir leur positionnement, les spécialistes du marketing devront bien évaluer leur marché.
Pages IX et X

Les excursionnistes du luxe
Par Bernard Dubois et Gilles Laurent, Groupe HEC
Depuis une quinzaine d'années, la plupart des achats sont effectués par des clients occasionnels. Dans de telles conditions, la gestion d'une entreprise de luxe constitue un exercice délicat.
Pages X et XI

La semaine prochaine :
Fidéliser le client mondial

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

Distribution : les défis de la mondialisation

Les distributeurs désireux de s'implanter à l'étranger doivent d'abord s'interroger sur les différences culturelles du pays cible et sur l'importance des barrières à l'entrée.

Jacques Horovitz

Jacques Horovitz est professeur de marketing et de stratégie des services à l'IMD. Il est également directeur général et directeur marketing de GrandVision, un groupe de distribution international possédant 700 magasins répartis dans 19 pays.

Nirmalya Kumar

Nirmalya Kumar est professeur de marketing et de distribution à l'IMD. Il possède une expérience approfondie dans différents domaines, à savoir le conseil, l'enseignement de la gestion et la recherche.

JACQUES HOROVITZ ET NIRMALYA KUMAR

Les distributeurs qui opèrent à l'échelle globale peuvent être classés en quatre grandes catégories, reproduites sur la figure 1.

Les précurseurs (et leaders) de la distribution mondiale comme Ikea (Suède), C&A (Pays-Bas), Benetton (Italie) et certaines opérations de franchisage américaines calquées sur le modèle de McDonald's se situent dans le quadrant A. Les entreprises de cette catégorie continuent de s'internationaliser. Parmi les exemples les plus récents, citons The Body Shop, Gap, Hennes & Mauritz, Pier Import, Tie Rack et Zara.

Ces sociétés, qui commercialisent leur propre marque, se comportent souvent autant en fabricants qu'en distributeurs. Prenons l'exemple de Zara, qui possède 600 magasins dont 150 hors du territoire espagnol : tous sont approvisionnés à 60 % en articles provenant des unités de fabrication de l'entreprise implantées en Espagne, le reste étant issu d'ateliers asiatiques. Ikea, qui a ouvert ses premières usines en 1991, s'apprête à construire 20 unités de production en Europe de l'Est au cours des années à venir.

Du fait de leur double vocation, axée à la fois sur la distribution et sur la production, ces entreprises peuvent atteindre le seuil de rentabilité même lorsqu'elles ne possèdent qu'un ou deux magasins dans un pays. Pour réussir, elles doivent néanmoins soutenir leurs marques par des campagnes publicitaires intensives, des produits constamment renouvelés et des conditionnements attrayants, seuls moyens pour imposer une image de marque distincte et fidéliser les consommateurs.

Les distributeurs du quadrant B auront beaucoup plus de peine à s'imposer à l'échelle internationale. La tâche est un peu moins malaisée, semble-t-il, pour les entreprises qui s'adressent à un segment restreint de la population sur les marchés étrangers. Marks & Spencer vend ainsi les produits rassemblés sous la marque St Michael (vêtements, denrées alimentaires et ameublement) dans près de 300 magasins en Grande-Bretagne et dans plus de 150 autres points de vente (franchisés ou non, selon les cas) dans le reste du monde.

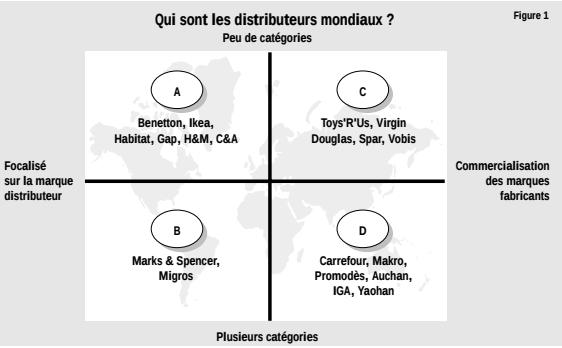
Les supermarchés classiques, qui vendent des produits de grande consommation sous leur propre marque, tels Sainsbury en Grande-Bretagne ou Migros en Suisse, se heurtent en revanche à des difficultés considérables lorsqu'ils tentent de s'implanter à l'étranger. Ils doivent inciter les consommateurs du pays cible à changer à la fois de magasin et de marque, c'est-à-dire à modifier radicalement leurs habitudes de consommation quotidiennes.

Les « véritables » distributeurs, par opposition aux précurseurs qui commercialisaient leur propre marque, se lancent à présent à la conquête des marchés étrangers. Les entreprises du quadrant C sont essentiellement des « category killers », comme Blockbuster Video, Toys'R'Us et Virgin, qui laminent la concurrence dans certains segments d'activités.

Pour s'imposer, ces « killers » doivent battre la concurrence locale sur le terrain du merchandising, offrir aux clients une gamme quasi infinie de produits et proposer des prix compétitifs. Pour atteindre ce dernier objectif, les nouveaux venus peuvent tirer parti des facilités d'approvisionnement dues à leur mondialisation, et qui font défaut aux distributeurs locaux. D'autres « category killers » (Office Depot, par exemple) se développeront hors de leurs frontières, et plus particulièrement dans les pays développés, où la demande est suffisante pour soutenir de tels formats.

C'est sans doute dans le quadrant D que le processus d'internationalisation de la distribution est le plus passionnant. On y trouve des entreprises comme Carrefour (France), Dairy Farm (Hong Kong), des magasins de proximité comme 7-11 (détenu par le japonais Ito-Yokado), des sociétés comme Makro (Pays-Bas) et Wal-Mart (Etats-Unis), toutes en quête de nouveaux marchés situés à l'étranger.

Comme les produits qu'elles proposent sont déjà disponibles sur le marché, elles s'efforcent de se distinguer par un certain nombre de caractéristiques, et notamment par un système de distribution parfait. Ces sociétés doivent toutefois ouvrir plusieurs magasins dans le pays (de 6 à 8) pour y transposer efficacement leur savoir-faire en matière de distribution.



La stratégie d'implantation

La figure 2 illustre les stratégies qui s'offrent au distributeur désireux de s'implanter à l'étranger.

Proximité ou distance culturelle ?

Dans les quadrants A et D, la culture du pays dans lequel le distributeur cherche à s'implanter est proche de celle de son pays d'origine, tant sur le plan des habitudes de consommation que sur celui de la structure commerciale. Il se peut par exemple que les consommateurs du pays cible souhaitent, eux aussi, grouper leurs achats dans un seul point de vente, perçoivent les modes de la même façon que ceux du pays d'origine du distributeur et apprécient de manière identique le service et la qualité.

Dans les quadrants B et C, le pays étranger diffère sensiblement du pays d'origine sur le plan des comportements d'achat et/ou de la structure de distribution. Les différences dans la structure de distribution peuvent être imputables à la densité de magasins, à la fonction des centres commerciaux par rapport aux boutiques du centre-ville, à l'état du marché de l'immobilier et aux horaires d'ouverture plus ou moins souples.

Le critère permettant de déterminer si un pays est culturellement proche ou plutôt éloigné varie selon le mode de distribution : dans certains cas, c'est le

© Sitter/REA

Magasin Marks & Spencer : pour s'imposer à l'échelle internationale, la tâche est un peu moins malaisée pour les entreprises qui s'adressent à un segment restreint de la population.

comportement du consommateur qui sera retenu ; dans d'autres, on comparera les structures. Par exemple, l'un des indicateurs fréquemment utilisés en Europe est la surface des centres commerciaux. En Grande-Bretagne ou en France, la surface totale s'élève à 15 millions de mètres carrés ; en Allemagne, elle est de l'ordre de 5 millions de mètres carrés ; en Espagne, de 2 millions ; et en Suisse, de 650.000 mètres carrés. Même si l'on tient compte des disparités démographiques, on constate que la structure de distribution fluctue considérablement d'un pays à l'autre.

Accès facile ou malaisé ?

Il est difficile de s'installer dans les pays des quadrants A et B. L'entreprise peut se heurter à différentes barrières à l'entrée : concurrence intense, manque de personnel qualifié, conditions d'octroi des autorisations, réglementation en matière de publicité, restrictions concernant l'emplacement des points de vente, obstacles financiers (loyers élevés, par exemple), systèmes d'assurance désavantageux, etc. Dans les pays des quadrants C et D, ces barrières sont inexistantes ou aisément surmontables.

Pris ensemble, les deux axes permettent de distinguer quatre grands types de stratégies d'implantation : croissance organique, franchisage, acquisition et joint-venture.

En matière de distribution internationale, bien des échecs s'expliquent par le choix d'un mode d'implantation inadéquat. Le distributeur, que l'efficacité de sa structure et ses succès commerciaux sur le marché intérieur ont rendu confiant à l'extrême, sous-estime le plus souvent les différences culturelles auxquelles il est confronté ; il arrive également qu'il refuse tout apport de capitaux étrangers et de compétences locales, par crainte de perdre le contrôle de sa société.

● **Croissance organique (rachats de sites ou créations ex nihilo)**

On peut parler de croissance organique lorsque le distributeur utilise ses ressources pour racheter des sites à d'autres distributeurs ou pour en créer ex nihilo. Ainsi, la société Hennes & Mauritz n'a cessé de créer de nouveaux sites. Elle disposait en 1997 de 500 magasins et réalisait 76 % de son chiffre d'affaires à l'extérieur de son pays d'origine, la Suède.

Ce mode d'expansion est limité par la capacité plus ou moins grande de la société à financer ses pertes initiales (notamment dans le cas d'une création ex nihilo) et par les pressions qu'exercent ses actionnaires. Les activités domestiques doivent subventionner les nouvelles implantations jusqu'à ce que le chiffre d'affaires souhaité soit atteint, ou la période fixée écoulée.

Le distributeur nippon Yaohan, qui emploie 21.000 salariés au Japon, a décidé de transférer son siège à Hong Kong pour accéder au marché chinois. Il a ensuite commencé à investir massivement dans des supermarchés situés sur la côte chinoise, puis a ouvert un grand magasin de dix étages à Shanghai. Malheureusement, l'entreprise a mal apprécié le temps qu'il lui faudrait pour équilibrer ses comptes en Chine. Accusant un déficit de 1,3 milliard de dollars, elle s'est vu signifier sa mise en liquidation.

Dans ce mode de développement, tout repose sur l'adaptation du format d'origine au marché cible (adaptation qui suppose parfois des modifications importantes) et sur l'exactitude des informations concernant l'emplacement des points de vente locaux.

Les Galeries Lafayette ont échoué à New York et à Singapour parce qu'elles ne se différenciaient pas suffisamment des grands magasins locaux. La société Ikea, lorsqu'elle a ouvert des magasins aux Etats-Unis, a sous-estimé le nombre de modifications qu'il lui faudrait apporter à ses produits pour les adapter aux intérieurs américains, de même que la rapidité de réaction des concurrents proposant des prix inférieurs. En France, Virgin a choisi une surface trop importante en dehors de Paris et n'a pu la rentabiliser.

Mieux adaptée à une formule de développement uniforme, la création de site exige un certain temps. Dix ans après son entrée sur le marché américain, Ikea n'avait toujours pas atteint le seuil de rentabilité.

● **Franchisage**

La société qui souhaite s'implanter à l'étranger via un système de franchisage dispose de deux solutions : elle peut opter pour une franchise générale ou pour une franchise directe.

Dans le cas d'une franchise générale, le franchiseur choisit un franchisé dans chaque pays ou région, lequel franchisé se charge ensuite de créer un réseau de sous-franchisés.

Dans le cas d'une franchise directe, le franchiseur conclut des accords avec différents franchisés au sein d'un même pays, en accordant en général une franchise par site.

Le franchisage exige moins d'investissements que la création de joint-ventures ou la croissance organique. Le distributeur doit toutefois décomposer son savoir-faire en une série de règles suffisamment détaillées, de façon à pouvoir le transmettre au franchisé. La méthode de franchisage la plus adaptée à la distribution est celle où le franchiseur est le seul à fournir des marchandises non disponibles sur le marché local (par exemple, Benetton).

Le franchisage permet aux entreprises de rester maîtresses de leur format et de leur produit ; elles peuvent, en outre, réaliser des économies d'échelle en écoulant des marchandises supplémentaires à l'étranger, en limitant les risques et les investissements. C'est la méthode qui convient le mieux aux entreprises du quadrant A de la figure 1.

Variante du franchisage, la solution qui consiste à regrouper des commerçants indépendants exerçant dans différents pays sous une marque commune (chaînes « symboles ») débouche souvent sur une croissance mondiale rapide. Présent en Europe, en Afrique, en Asie, en Amérique latine et en Australie, Spar réalise ainsi un chiffre d'affaires de 20 milliards de dollars grâce à un réseau de 16.000 points de vente implantés dans 19 pays différents. Issu en 1932 de l'association volontaire d'une série de détaillants indépendants, Spar joue le rôle d'un grossiste vis-à-vis de ses détaillants. L'entreprise gère six types de format : magasins en milieu urbain ouverts vingt-quatre heures sur vingt-quatre ; magasins de proximité dans les petites villes et villages ; « Marchés Spar » (jusqu'à 400 mètres carrés) ; supermarchés (jusqu'à 1.000 mètres carrés) ; hypermarchés Euro (jusqu'à 2.800 mètres carrés) ; et Interspar (au-delà de 5.000 mètres carrés).

● **Acquisition**

Cette technique consiste à acheter de multiples points de vente sur le marché cible. La stratégie de l'acquisition a ceci d'avantageux qu'elle procure à l'entreprise un réseau de fournisseurs locaux, des systèmes de distribution et une clientèle. Elle est particulièrement efficace sur les marchés matures, où il est plus aisé de racheter des parts de marché que d'en conquérir de nouvelles.

Le répartiteur allemand de produits pharmaceutiques Gehe a ainsi racheté Lloyd's Chemist en Grande-Bretagne (920 magasins) et a étendu la chaîne, qui est à présent plus importante (1.270 magasins) sur le territoire britannique que sa rivale Boots, la chaîne de pharmacies née outre-Manche. Si le groupe avait opté pour un autre mode d'entrée, il n'aurait jamais pu progresser avec une telle rapidité sur ce marché mature.

Mais qui dit acquisition dit aussi fusion de deux cultures d'entreprise, souvent divergentes. La direction et les cadres doivent consacrer un temps considérable à cette opération, sans oublier les investissements strictement financiers ; à cause de ses efforts, il arrive que l'entité rachetée perde ses clients de vue aussitôt après la fusion.

Dans certains cas, mieux vaut ne pas chercher à imposer la culture de l'acquéreur et laisser l'entreprise rachetée conserver son identité. L'acquisition de Darty par Kingfisher en France constitue un excellent exemple à cet égard. La marque de Kingfisher en Grande-Bretagne, Comet, s'était positionnée en vendant à prix réduit des appareils électroménagers originaires d'Extrême-Orient. Darty proposait, en revanche, de l'électroménager de marque, en axant sa stratégie sur la qualité et le service. Kingfisher a su laisser une grande autonomie à l'état-major de Darty et n'a jamais tenté de transformer l'entreprise en une chaîne de magasins discount de type Comet. Un élément qui n'est pas étranger au succès de l'opération.

D'après la figure 2, les distributeurs présents dans plusieurs pays ont tout intérêt à opter pour un mode d'implantation mixte. Ainsi, à l'étranger, Marks & Spencer, par exemple, associe des magasins détenus en propre à des points de vente franchisés.

Certains détaillants exportent les formats qu'ils ont acquis dans un pays donné. Marks & Spencer, pour reprendre l'exemple précédent, a ainsi racheté les magasins Brook Brothers aux Etats-Unis et s'emploie maintenant à les implanter en Europe.

● **Les joint-ventures**

Le joint-venture est la structure qui convient le mieux aux pays de culture très différente et d'accès difficile. Il n'est donc pas étonnant que la plupart des distributeurs européens aient recours à cette stratégie pour s'implanter en Asie. Le groupe néerlandais Ahold a ainsi créé un joint-venture (50-50) avec la société Venturtech Investment en Chine et prévoit d'en fonder d'autres calquées sur le même modèle en Malaisie, à Singapour, en Thaïlande et en Indonésie. Ahold cherche à imposer Tops, sa marque de distribution, dans tous ces pays. On peut également citer à titre d'exemple les deux joint-ventures formés par Otto Versand (Allemagne) avec le groupe Shangai Cheer et le groupe Sumitomo, destinés à faciliter son implantation en Chine et au Japon.

Bien souvent, les associés, originaires du pays cible, sont en partie distributeurs ou importateurs de Taiwan. Carrefour a ainsi constitué un joint-venture

© José Luis Rodriguez/Carrefour

L'une des dernières implantations de Carrefour à l'étranger, à San Fernando, Argentine. Les entreprises étrangères présentes sur un marché local doivent se distinguer par un certain nombre de caractéristiques, et notamment par un système de distribution parfait.

avec un distributeur et fabricant doté d'une solide expérience en la matière, President Enterprise (la société a réalisé des opérations du même type avec Budweiser, PepsiCo, Frito Lay et KFC).

Dans certains cas, les distributeurs qui commercialisent des produits sous leur propre marque forment des joint-ventures avec des partenaires locaux pour accroître la diffusion de leur marque. Ce type d'association, où l'entreprise du pays d'origine distribue une gamme exclusive de produits vendus sous sa marque, est plus stable parce que l'associé du pays cible a des difficultés à remplacer le détenteur de la marque. La société espagnole Cortefiel, entre autres, est coutumière de ce type d'association. L'entreprise a ainsi conclu un accord avec SB & Partners (Belgique) pour exploiter la chaîne Springfield. Cortefiel utilise les produits commercialisés sous sa marque pour se prémunir contre les imitations. Cortefiel a également mis sur pied un joint-venture avec Marks & Spencer et dispose de cinq magasins en Espagne. Marks & Spencer ne court aucun risque dans ce cas, car le format ne peut fonctionner sans la marque St Michael.

Le choix de l'associé et les termes du contrat sont déterminants pour le succès du joint-venture. La règle selon laquelle l'association doit présenter un intérêt à long terme pour les deux parties est tout à fait fondamentale. En général, le partenaire du pays cible met son réseau et son savoir-faire à la disposition de l'associé étranger, qui s'introduit ainsi sur un nouveau marché. Le partenaire local bénéficie en retour d'un format, d'une gamme de produits et de techniques de gestion et peut en outre créer une nouvelle entreprise.

Difficiles à gérer, les joint-ventures se soldent fréquemment par des échecs. Ainsi, l'association conclue en 1995 par les hypermarchés Auchan et la société Comercial Mexicana (50-50) a pris fin en 1997, à la suite de divergences concernant la stratégie de développement. Comercial a conservé l'hypermarché ouvert en 1997, et Auchan prévoit pour sa part d'ouvrir une demi-douzaine d'hypermarchés rapidement.

Compétences internationales

Bien que les distributeurs soient séduits par la globalisation, la plupart des entreprises du secteur s'efforcent encore de se doter des compétences qui leur permettront de réussir à l'échelle internationale.

Un premier problème est qu'il est extrêmement difficile de déterminer dans quelle mesure le format et le produit d'origine doivent être adaptés au pays cible. La société Wal-Mart l'a appris à ses dépens en proposant des marchandises inappropriées lors de sa première tentative d'implantation en Chine. En revanche, les consommateurs mexicains n'ont pas trouvé, à leur gré, assez de produits importés des Etats-Unis dans leurs magasins Wal-Mart.

Toys'R'Us sait à présent que les Japonais exigent des jouets électroniques, que les autres consommateurs asiatiques préfèrent les jouets éducatifs, que les Européens ont un penchant pour les jouets traditionnels et que les petits Américains aiment par-dessus tout les jouets inspirés de films ou de feuilletons télévisés.

Faute d'avoir su s'adapter au marché local, The Body Shop, Benetton et Ikea n'obtiennent que des résultats médiocres aux Etats-Unis.

Les grands groupes de distribution s'adressent de plus en plus souvent aux fournisseurs locaux, pour se prémunir contre les fluctuations des devises, se conformer à la réglementation locale en matière d'approvisionnement et répondre aux goûts de la clientèle du pays. Néanmoins, comme Wal-Mart l'a constaté au Brésil, les fournisseurs locaux se révèlent souvent incapables de satisfaire aux exigences considérables de leur client en matière d'emballage (manutention facile, etc.) et de contrôle de la qualité.

De plus, lorsque 90 % des marchandises proviennent du marché local, comme dans les cas de Wal-Mart et de Carrefour, le distributeur ne profite plus de l'effet de levier procuré par un mode d'approvisionnement international.

Un autre problème, lié au précédent, consiste à définir les activités qui doivent être centralisées et celles qui doivent être décentralisées. Les distributeurs estiment à l'heure actuelle que les opérations permettant de réaliser des économies d'échelle substantielles − conception et mise au point des produits, systèmes de merchandising, technologies de l'information, management des vendeurs, etc. − doivent être centralisées. D'autres activités, comme le merchandising et la distribution, gagneraient en revanche à être décentralisées.

Néanmoins, chaque société se comporte différemment dans ce domaine. Par exemple, C&A a centralisé l'achat des marchandises destinées aux hommes et aux enfants à Bruxelles, aux femmes à Düsseldorf. L'entreprise, qui s'est dotée d'un excellent système logistique, parvient ainsi à réapprovisionner ses magasins européens neuf fois par jour si nécessaire. Pourtant, C&A gère plus de 600 magasins répartis dans 14 pays et commercialise ses produits sous 12 marques différentes.

De la même manière, Ikea a recours à un seul système logistique pour transporter ses produits des unités de fabrication aux magasins ; et chez Toys'R'Us, les fabricants livrent les jouets à des entrepôts centralisés.

Dans le cas d'un joint-venture, il est souvent indispensable, voire obligatoire (comme aux Philippines), de s'associer à un partenaire local. Le choix de ce dernier revêt donc une importance primordiale, tout comme la définition de ses attributions. Carrefour − arrivé tardivement sur le marché mexicain − a été contraint de choisir un associé moins approprié, car Wal-Mart avait déjà créé un joint-venture avec Cifra, le distributeur mexicain le plus adapté pour cette association. Au Brésil, au contraire, Carrefour, arrivé avec une longueur d'avance sur ses concurrents, est resté maître du jeu.

La gestion d'un joint-venture n'est jamais simple : Wal-Mart et Charoen Pokphand (Thaïlande), qui s'étaient associés pour pénétrer en Chine et à Hong Kong, ont mis fin à leur accord en 1995, un an à peine après la naissance de l'entreprise. Les deux partenaires s'accusaient mutuellement de vouloir contrôler la société. D'autres joint-ventures échouent parce que les associés ont une conception différente de la vitesse de développement de l'entreprise et de l'importance des liquidités qu'il convient d'y consacrer.

Si certains distributeurs investissent massivement dans les murs, d'autres s'assurent un rayonnement mondial à moindres frais et du jour au lendemain grâce à Internet. Amazon.com, qui vend des livres sur Internet à l'exclusion de tout autre canal de distribution, constitue un excellent exemple à cet égard. Alors que les libraires traditionnels étouffent sous le poids de leurs stocks, faute d'avoir su élaborer un système efficace de restitution des invendus, Amazon.com travaille sans stocks : les livres proviennent directement des entrepôts des grossistes. La société encourt donc des frais immobiliers et des coûts de stockage réduits et propose un catalogue de 2,5 millions de titres, incluant tous les ouvrages en langue anglaise disponibles en librairie. Il est impensable de trouver un pareil assortiment dans le commerce traditionnel, y compris dans les grandes surfaces spécialisées, qui proposent au plus 170.000 titres.

Producteurs : les difficultés

La plupart des fabricants cherchent à élaborer des stratégies cohérentes afin de travailler efficacement avec les distributeurs d'envergure internationale. Bien des questions demeurent néanmoins en suspens.

Est-il possible de maintenir des écarts de prix de l'ordre de 40 % à 60 % d'un marché à l'autre, compte tenu des capacités de transport et d'approvisionnement des distributeurs ? Les producteurs peuvent-ils satisfaire les détaillants traditionnels, auprès desquels ils réalisent la majeure partie de leur chiffre d'affaires dans certains pays, et travailler en même temps avec un distributeur international qui « casse » les prix pour conquérir des parts de marché ? Sont-ils en mesure de mettre sur pied et de rémunérer des équipes multinationales et multifonctionnelles chargées de gérer les comptes des différents distributeurs ?

Par le passé, les distributeurs étaient à la merci d'une série de puissantes multinationales, comme Unilever, Nestlé ou Procter & Gamble. Aujourd'hui, certains distributeurs ont une taille très supérieure à celle de leurs fournisseurs et se retrouvent de ce fait en position de force. Unilever, par exemple, a réalisé un chiffre d'affaires dépassant les 50 milliards de dollars en 1996. Une somme rondelette, qui représentait pourtant à peine la moitié du chiffre de Wal-Mart, égal à 106 milliards de dollars.

Ces distributeurs internationaux s'approvisionnent de plus en plus à l'échelle mondiale, de sorte que les prix fixés par les fabricants sont constamment menacés. Tous les achats internationaux de Carrefour sont effectués par une centrale d'achats créée à cet effet et basée à Bruxelles. De la même manière, Promodès réalise tous ses achats par l'intermédiaire de PWT, établi à Genève. Leclerc a créé une structure, Eurolec, située à Zurich, et adhère à une centrale d'achats européenne, EMD.

Pour faire face à l'approvisionnement sur un marché gris, les fabricants sont confrontés à une autre difficulté : ont-ils intérêt à réduire leurs prix dans les pays où ils dégagent une forte marge, ou à les augmenter sur les marchés où la rentabilité est moins élevée ?

Autre problème, lié au précédent : depuis quelque temps, les distributeurs internationaux demandent aux sociétés qui produisent et conditionnent des biens de grande consommation de fixer des prix identiques dans le monde entier. Mais des sociétés comme Procter & Gamble sont décentralisées : les opérations sont confiées à des managers comptables chacun des bénéfices réalisés sur leur territoire. Dans ces conditions, il est difficile de se poser en interlocuteur unique face aux distributeurs internationaux.

A l'avenir, il se peut que les fabricants soient amenés à former des équipes de gestion des comptes globaux pour travailler avec les distributeurs internationaux. Les bénéfices dégagés par ces comptes devront peut-être être enregistrés au siège de l'entreprise plutôt que dans tel ou tel pays. Certaines contraintes d'ordre juridique ou fiscal rendent pour l'heure cette opération difficile.

L'internationalisation de la distribution incite les fabricants à créer des marques globales. Nestlé tente de substituer la marque « Nestlé » à ses différentes marques nationales. L'un des premiers essais a été réalisé au parc Euro Disney, où la société a proposé une glace « Nestlé » pour évaluer la réaction de l'« euroconsommateur ». Les fabricants pourraient retrouver une partie de leur pouvoir de négociation en remplaçant leurs marques nationales par des marques reconnues dans le monde entier.

Ce renversement du rapport de forces a en définitive entraîné un mouvement de concentration chez les fabricants. C'est dans le secteur du jouet qu'on trouve l'illustration la plus récente de ce phénomène : les seuls survivants y sont des fabricants d'envergure internationale.●

Résumé

Dans cet article sur la distribution internationale, Jacques Horovitz et Nirmalya Kumar décrivent les quatre grandes stratégies qui s'offrent aux entreprises désireuses de franchir leurs frontières : joint-ventures, croissance organique, franchises et acquisitions. Avant d'opter pour une stratégie, les distributeurs doivent évaluer la distance culturelle qui les sépare du pays cible et l'importance des obstacles qui pourraient les empêcher d'accéder au marché. Durant le processus d'internationalisation, les distributeurs sont confrontés à différents problèmes concernant l'adaptation de leur format et leurs relations avec leurs associés ou leurs fournisseurs locaux.

Les distributeurs à la conquête de nouveaux marchés

La saturation des marchés intérieurs, l'apparition de nouveaux débouchés et l'uniformisation des goûts ont contribué à accélérer l'internationalisation de la distribution.

ROSS DAVIES ET MEGAN FINNEY

Dans le monde l'uniformisation des goûts et des aspirations des consommateurs est à l'origine d'une internationalisation rapide de la distribution. Il n'en a pas toujours été ainsi. Jusqu'au milieu des années 70, les distributeurs n'ont fait que quelques timides tentatives pour s'étendre au-delà de leurs frontières, tentatives qui se sont d'ailleurs souvent soldées par des échecs.

C'est au cours des années 80 que la distribution européenne s'est véritablement développée. Durant cette période, les entreprises ont opté pour une méthode comparable à celle du saut de puce, en franchissant la frontière qui les séparait du pays voisin. Ce sont les distributeurs d'articles vestimentaires qui ont ouvert la voie. Certains − notamment Benetton, Laura Ashley et, dans une moindre mesure, Stefanel − ont cherché à s'implanter dans le monde entier, au lieu de limiter leurs ambitions au pays voisin.

Pendant la seconde moitié de la décennie, l'expansion a été dominée par les grandes entreprises de distribution alimentaire. Les grandes chaînes d'hypermarchés françaises (Auchan, Carrefour, Promodès) se sont lancées à l'assaut des marchés portugais et espagnol, alors que les chaînes allemandes de magasins discount (Aldi, Lidl & Schwarz) entamaient leur progression à l'Ouest.

La tactique du « saut de puce », choisie au cours des années 80, s'est généralisée durant la décennie suivante. Le nombre d'implantations dans des pays frontaliers réalisé en Europe a quasi doublé par rapport aux années 80, en dépit de la récession qui a frappé le continent au milieu des années 90. En matière d'expansion dans les pays voisins, l'exemple le plus spectaculaire nous vient des entreprises allemandes (Metro, Rewe et Tengelmann pour ne citer qu'elles), qui se sont installées en République tchèque, en Hongrie et en Pologne. Ces sociétés, pour la plupart spécialisées dans l'alimentaire, se sont alliées à d'anciennes coopératives socialistes en formant des joint-ventures.

Durant cette même période, les entreprises se sont lancées à la conquête de marchés plus lointains. Trois géants de la distribution alimentaire en Europe − Tengelmann (Allemagne), Ahold (Pays-Bas) et Delhaize Le Lion (Belgique) − réalisent aujourd'hui un chiffre d'affaires et des bénéfices plus importants à l'étranger que sur leur marché intérieur. Tous trois sont solidement implantés aux Etats-Unis, ont créé des chaînes en Europe centrale et s'apprêtent à pénétrer sur les marchés d'Extrême-Orient.

Tesco et Sainsbury sont les deux seuls distributeurs alimentaires britanniques qui proposent une ligne complète de produits d'épicerie à l'étranger. Tesco, qui est sorti de France en 1997, opère actuellement en Irlande, en République tchèque, en Hongrie, en Pologne, en Slovaquie et en Thaïlande, Sainsbury s'étant pour sa part concentré sur l'Irlande et les Etats-Unis.

Les distributeurs seront de plus en plus nombreux à se considérer comme des acteurs internationaux. Certains opteront pour une stratégie soigneusement étudiée, destinée à donner un rayonnement mondial à leur marque. Les entreprises qui opèrent dans des secteurs plus diversifiés détermineront, en revanche, leur stratégie en fonction de leurs ventes.

En Grande-Bretagne, le meilleur exemple de stratégie fondée sur la marque est sans doute fourni par The Body Shop. En ce qui concerne la stratégie axée sur les ventes, la démarche la plus représentative est celle de Kingfisher. Marks & Spencer a su conjuguer les deux stratégies, semble-t-il : si l'entreprise renforce sa marque dans l'ensemble de l'Europe, au Moyen-Orient et en Extrême-Orient, elle s'efforce dans le même temps d'accroître son chiffre d'affaires en achetant des chaînes de magasins d'alimentation et de confection aux Etats-Unis. Marks & Spencer est l'un des rares distributeurs, parmi ceux qui souhaitent acquérir une envergure internationale, à mettre en œuvre les quatre principales méthodes d'implantation sur les marchés : acquisitions et joint-ventures (Espagne), croissance organique (France) et franchisage (Extrême-Orient).

Quatre grandes catégories

Les distributeurs qui cherchent à se donner une stature mondiale se subdivisent en quatre grandes catégories :

● Les chaînes françaises et les géants allemands et néerlandais de la distribution alimentaire. Carrefour opère à l'heure actuelle dans une vingtaine de pays, dont le Brésil, la Corée, le Portugal et Taiwan. Promodès est implanté dans une dizaine de pays, tout comme Auchan. Metro, la plus importante des entreprises européennes, est présent dans 17 pays, et Ahold intervient dans 12 pays.

● Les mastodontes de la distribution, qui proviennent essentiellement (mais pas exclusivement) des Etats-Unis. Les leaders sont Ikea (Suède) et Toys'R'Us, qui opèrent respectivements dans une trentaine de pays. Wal-Mart détient des magasins dans l'ensemble du continent américain, en Chine et en Indonésie. La société a récemment racheté Wertkauf, une chaîne d'hypermarchés allemande.

● Les entreprises qui se positionnent sur un créneau spécialisé, particulièrement importantes en Grande-Bretagne. The Body Shop opère dans 46 pays, Tie Rack dans 30, et HMV dans 9. Si la plupart de ces sociétés se sont développées rapidement grâce à un système de franchise, HMV a néanmoins opté pour la solution de la croissance « organique » et s'est efforcé de dominer totalement un nouveau marché, à l'instar des géants américains de la profession.

● Les spécialistes du prêt-à-porter de luxe et des produits griffés, originaires pour la plupart des Etats-Unis ou des pays d'Europe occidentale. Ces grands noms ont le plus souvent opté pour une politique internationale, en implantant des points de vente dans les grands magasins ou dans les hôtels de certaines capitales.

Cependant, au cours des dernières années, Donna Karan, Ralph Lauren et d'autres sociétés ont ouvert dans différentes capitales des magasins qui servent de vitrine à la marque.

Un grand nombre de distributeurs internationaux continueront d'opérer essentiellement à l'échelle régionale au XXIe siècle. Certaines entreprises comme GB Inno (Belgique) fonderont leur stratégie de développement sur la diversification, afin de s'assurer une position dominante dans une région. Les chaînes « symboles » (magasins d'alimentation franchisés qui se regroupent pour renforcer leur pouvoir de négociation comme Spar) s'internationaliseront en nouant des alliances. Enfin, à l'instar de Zara, la chaîne de magasins de prêt-à-porter espagnole, d'autres sociétés continueront de s'étendre en s'installant dans les pays frontaliers.

Ici aussi, on distingue quatre grands groupes :

● Les spécialistes du prix réduit, comme Aldi, Lidl & Schwarz (Allemagne) et Netto (Danemark). Les trois discounters, installés dans des locaux dont les équipements sont réduits au strict minimum, ont une stratégie de développement très agressive.

● Les chaînes de supermarchés, telles que Tesco (Grande-Bretagne), Edeka (Allemagne) et Julius Meinl (Autriche). Selon toute probabilité, ces sociétés limiteront leur expansion à l'Europe centrale. Il est intéressant de remarquer qu'il n'existe pas de chaîne de supermarchés de dimension internationale aux Etats-Unis, à l'exception de Wal-Mart et de Safeway (présent au Canada et au Mexique).

● Les magasins de proximité travaillant sous une même enseigne (essentiellement les chaînes « symboles » en Europe et les franchises en Amérique du Nord et en Extrême-Orient). Ces détaillants opèrent le plus souvent dans des magasins traditionnels de petites dimensions. Néanmoins, on assiste aujourd'hui à l'apparition de chaînes de « magasins de proximité modernes ». En Grande-Bretagne, ce nouveau concept est à l'origine de la croissance rapide de certains spécialistes de l'alimentation : Tesco, qui gère les magasins Express et Metro, Safeway, qui travaille avec les stations-service BP, et enfin Alldays, une nouvelle société de franchisage, qui a ouvert quatre magasins par semaine en 1997.

● Les sociétés de vente par correspondance. Elles se subdivisent en deux catégories : les distributeurs traditionnels allemands comme Otto Versand et Quelle, qui proposent des catalogues volumineux, et les distributeurs spécialisés comme L. L. Bean et Racing Green.●

Résumé

Le secteur de la distribution est venu tardivement à la mondialisation : les entreprises d'envergure internationale sont demeurées rares jusqu'à la décennie 70. Depuis, la saturation des marchés intérieurs et l'apparition de nouveaux débouchés ont conduit les distributeurs à s'implanter dans d'autres parties du monde. Certaines entreprises s'efforcent d'imposer une marque à l'échelle mondiale, d'autres orientent simplement leur stratégie en fonction des ventes. Mais, dans les deux cas, ce processus d'expansion devrait s'accélérer du fait de l'uniformisation des goûts et des modes. Ross Davies et Megan Finney évoquent les facteurs qui favorisent la croissance de la distribution mondiale, identifient quelques-uns des principaux acteurs du secteur et décrivent les stratégies adoptées par ceux-ci.

Ross Davies

Ross Davies enseigne au Templeton College, dirige l'Oxford Institute of Retail Management et est maître assistant dans plusieurs écoles de management. Ses recherches portent sur l'évolution de la distribution, sur la réglementation de cette activité dans plusieurs pays et sur son internationalisation.

Megan Finney

Megan Finney est consultante en distribution européenne chez Jones Lang Wootton et chercheur associé à l'Oxford Institute of Retail Management.

Facteurs déterminants pour l'internationalisation

L'internationalisation croissante de la distribution s'explique par la présence de mécanismes de plus en plus perfectionnés dans la profession et par l'ouverture de nouveaux marchés. Mais, selon de nombreux spécialistes, ce phénomène est également imputable à une série de facteurs précis.

● **Facteurs poussant les détaillants hors de leur marché :**

− saturation du marché intérieur ou concurrence trop intense ;
− récession économique, augmentation insuffisante des dépenses de consommation ;
− vieillissement de la population ou dénatalité ;
− sévérité de la réglementation relative à l'implantation des magasins ;
− frais d'exploitation trop élevés (coûts salariaux, loyers, impôts et taxes) ;
− pressions des actionnaires pour maintenir l'augmentation des bénéfices ;
− imitation par d'autres distributeurs.

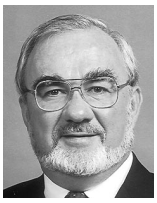
● **Facteurs attirant les entreprises sur d'autres marchés :**

− marché sous-développé ou faiblesse de la concurrence ;
− forte croissance économique ou augmentation du niveau de vie ;
− forte croissance démographique ou proportion élevée de jeunes dans la population ;
− réglementation souple ;
− coûts d'exploitation réduits (coûts salariaux, loyers, impôts et taxes) ;
− répartition géographique des risques commerciaux ;
− possibilité d'innover dans un contexte commercial différent.

Les perspectives d'avenir

En juillet 1997, la Commission européenne a fait part d'un projet d'élargissement de l'Union européenne : le nombre d'Etats membres, actuellement de quinze, devrait passer à plus de vingt dans les premières années du XXIe siècle. Ainsi, la population de l'Union augmenterait d'un tiers et atteindrait près de 500 millions d'habitants. Les avantages d'une telle évolution seraient considérables pour les distributeurs qui souhaitent accéder à ces marchés, puisque les barrières tarifaires et les obstacles entravant leur expansion seraient supprimés. Le projet visant à inclure la République tchèque, la Hongrie et la Pologne dans l'Union améliorerait leur situation économique et inciterait des distributeurs à s'y implanter.

D'autres distributeurs entendent poursuivre leur progression dans la zone Asie-Pacifique, où ils ont été attirés au milieu des années 90 par la croissance économique, l'augmentation des dépenses des ménages et la bonne santé du commerce. Parmi les détaillants implantés dans la région, citons Mothercare, BHS et Marks & Spencer. Dans le domaine de la distribution alimentaire, les Français (Auchan en Corée et Carrefour à Taïwan, en Malaisie et à Singapour) et les Néerlandais (Ahold en Indonésie, en Malaisie et à Singapour) arrivent en tête. Toutefois, on ignore encore dans quelle mesure la crise financière qui a ébranlé la région à la fin de l'année 1997 affectera les distributeurs étrangers.



Frederick E. Webster

Frederick E. Webster est professeur de management à l'Amos Tuck School of Business Administration du Dartmouth College. Il est l'auteur de « Market-Driven Management ».

Votre entreprise est-elle centrée sur le marché ?

Sur un marché global hyperconcurrentiel, il devient indispensable de rompre avec la mentalité traditionnelle consistant à « fabriquer pour vendre » pour adopter une démarche nouvelle centrée sur le marché, fondée sur l'anticipation et sur la capacité de réaction.

FREDERICK E. WEBSTER

Il y a pratiquement cinquante ans, le père des théories modernes du management, Peter Drucker, a expliqué ce qu'était *« une approche centrée sur le marché »* lorsqu'il a donné forme au concept de marketing. Pour lui, marketing et orientation sur le client sont synonymes. Etre centré sur le marché signifie donner la priorité absolue au client et innover en permanence pour accroître la valeur créée à son intention, un client satisfait étant le gage d'une bonne rentabilité.

Peter Drucker a pris l'exemple de General Electric pour illustrer cette nouvelle approche marketing. Le groupe américain avait changé sa stratégie de développement de produits et décidé de prendre comme point de départ l'étude des besoins et des attentes de la clientèle, au lieu de se contenter de tester sur le marché des idées développées en laboratoire.

Peter Drucker a noté également que le marketing n'était pas limité à la vente ; il s'agit pour l'entreprise d'envisager l'ensemble de ses activités en se plaçant du point de vue du client.

Malheureusement, le concept de marketing qu'il a élaboré souffre d'un manque de contenu stratégique. Il analyse la culture d'entreprise − l'ensemble des valeurs et des croyances qui s'articulent autour de l'importance du client −, mais n'offre aucune indication concernant les groupes de clientèle à servir ou les moyens à mettre en œuvre pour répondre à leurs attentes.

En fait, l'approche clients n'est qu'une des composantes d'une véritable stratégie de marché. Les spécialistes du marketing ont élargi sa définition ces dernières années pour y inclure non seulement l'orientation clients, mais aussi la veille stratégique, autrement dit la prise en compte des offres de la concurrence, et l'impératif de rentabilité dans l'analyse des opportunités de marché et/ou de produits. Le concept élargi d'orientation vers le *marché* s'est substitué à la notion d'approche *clients*.

L'orientation marché n'est pas simplement l'expression d'une culture d'entreprise ; elle suppose également la collecte, l'analyse et la diffusion des informations relatives au marché à l'échelle de l'organisation tout entière. Elle implique la volonté de maximiser la rentabilité (par opposition au volume des ventes) et exige une stratégie de marketing intégrée (segmentation du marché et positionnement des produits ainsi que stratégies de produit, de prix, de communication et de distribution).

Le concept de marketing « revisité » désigne le processus stratégique visant à déterminer ce qui constitue une valeur ajoutée supérieure, à créer cette valeur et à l'offrir au client, la valeur étant définie par le client en termes de satisfaction retirée du produit ou du service. Compte tenu du fait que les consommateurs acquièrent toujours plus d'informations et d'expérience en particulier auprès de la concurrence, la définition de la valeur ne cesse d'évoluer. Les technologies de l'information ajoutent à la fois rapidité et intensité à ce processus d'apprentissage.

L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie marketing est un processus de plus en plus dynamique. Et sur un marché global hyperconcurrentiel, il devient indispensable de rompre avec la mentalité traditionnelle (« on fabrique et on vend ») pour adopter une démarche nouvelle, fondée sur l'anticipation et la capacité de réaction face aux attentes du client.

Les dimensions du marketing

Le marketing présente trois dimensions distinctes :

− le marketing en tant que *culture* : un ensemble de valeurs et de croyances qui accorde la primauté au client, en toutes circonstances ;

− le marketing en tant que *stratégie* : la sélection des marchés à servir et des produits à offrir ; la détermination des moyens à mettre en œuvre pour être compétitif dans le secteur d'activité choisi par l'organisation ;

− le marketing en tant que *tactique* : les politiques de produits, de prix, de distribution et de promotion mises en œuvre par l'entreprise dans le cadre de sa stratégie concurrentielle. C'est ainsi que la plupart des chercheurs, et de nombreux managers, définissent traditionnellement le marketing.

Le « management par le marché » implique une prise en compte attentive de ces trois dimensions. L'entreprise véritablement centrée sur le marché doit en particulier réunir un certain nombre de conditions :

● **Généraliser l'orientation clients**.

Pour l'entreprise, tout commence avec le client et sa définition de la valeur. Il est donc primordial qu'une culture de l'orientation sur le client prédomine au sein de l'organisation. Pour ce faire, il est nécessaire de disposer de données précises et fiables sur les clients et leurs besoins, leurs exigences, leur mode d'utilisation des produits et services, leurs comportements d'achat et leur définition de la valeur. Cette information doit être accessible à tous ceux qui, au sein de l'organisation, participent d'une manière ou d'une autre à la création de valeur pour le client. Chez British Airways, par exemple, 80 % des personnels opérationnels sont désormais considérés comme partie intégrante de l'organisation marketing.

● **S'engager à fournir de la valeur**.

L'orientation clients repose sur une bonne compréhension de la perception de la valeur par le client, et suppose que tous au sein de l'entreprise participent à la création de valeur pour le client. Cela passe par un certain nombre de mesures : réduction des coûts, amélioration de l'efficience, recherche de qualités et de performances supérieures au niveau des produits et excellence du service clients.

L'exemple doit venir d'en haut. Comme le rappelait le fondateur de Wal-Mart, Sam Walton, à ses salariés : *« Nous sommes là pour fournir de la valeur à nos clients, ce qui signifie que, en plus de la qualité et du service, nous devons aussi leur faire faire des économies. »* La gestion extrêmement efficace des stocks et autres éléments logistiques chez Wal-Mart procède de cette logique.

● **Identifier des compétences distinctives et s'engager à les développer plus encore**.

L'entreprise centrée sur le marché détermine ce qu'elle sait bien faire et les domaines dans lesquels elle est résolue à acquérir une stature mondiale. Honda, par exemple, a choisi la technologie des petits moteurs. Pour Nike, les compétences clefs retenues sont le design et le marketing.

● **Former des partenariats stratégiques**.

Aujourd'hui, toutes les entreprises doivent passer des alliances avec des partenaires stratégiques en vue de compléter leurs ressources et leurs compétences dans les domaines où elles n'excellent pas. La gestion des relations avec les fournisseurs de matières premières, de composants, de sous-assemblages et autres aspects de l'offre produits doit obéir à l'impératif de création de valeur pour le client. Les partenariats stratégiques avec les revendeurs sont la forme la plus ancienne d'alliance marketing. Rares sont les entreprises industrielles qui ont réussi à se développer verticalement dans la distribution à partir de leurs seuls réseaux.

● **Développer des relations étroites avec des clients stratégiquement importants**.

Toutes les entreprises mondiales leaders doivent leur réussite aux relations étroites qu'elles ont su établir avec des clients soigneusement sélectionnés et considérés comme des actifs stratégiques dont la gestion réclame autant d'attention que celle des actifs physiques.

Il est souvent plus rentable de développer des relations de ce type avec un nombre réduit de clients stratégiquement importants (qui attachent de la valeur aux compétences propres à la firme et qui ont besoin de ses produits et de ses services) plutôt que de tenter de séduire de nouveaux clients par des campagnes de promotion et des stratégies de prix agressives. De même que les entreprises industrielles peuvent accroître leur rentabilité en limitant le nombre des vendeurs auxquels elles ont recours, nombre de sociétés peuvent de fait améliorer leur rentabilité en réduisant le nombre des clients qu'elles s'attachent à servir.

● **Mettre l'accent sur la segmentation du marché, le ciblage et le positionnement**.

Les entreprises centrées sur le marché savent quels sont les clients qu'elles souhaitent s'attacher et ceux dont elles ne veulent pas. Les bons clients ont besoin des compétences distinctives de l'entreprise et apprécient à leur valeur les ressources mises en œuvre pour trouver une solution à leurs problèmes.

La *segmentation* du marché est le processus analytique et créatif visant à définir, pour un marché donné, des groupes de clientèle ayant des besoins, des préférences et des comportements d'achat différents.

Le *ciblage* permet de déterminer les clients qui répondront le mieux à l'offre de produits et à la communication de la firme.

Le *positionnement* est la mise en place par l'entreprise d'une offre compétitive par rapport à celle de la concurrence.

● **Gérer les informations sur les clients comme des actifs stratégiques**.

Les informations sur le client sont à la base des processus décisionnels au sein de l'entreprise centrée sur le marché.

Chez Ford, par exemple, une présentation des résultats des études de marché les plus récentes est organisée tous les trimestres à l'intention de milliers de salariés réunis dans des auditoriums et retransmise par télévision. Ces présentations d'une journée sont un élément central du programme « Voice of the Customer » mis en place par Ford en vue de fournir aux designers, ingénieurs, responsables de la production, professionnels du marketing et autres les informations les plus pertinentes sur le client et sa définition changeante de la valeur.

Hewlett-Packard utilise une approche différente,et organise des visites périodiques chez des clients clefs ; les équipes de managers qui assurent

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 -

ces visites passent quelques jours chez le client pour discuter des principaux problèmes et font un rapport à la compagnie à leur retour. L'information ainsi recueillie permet d'orienter les activités de recherche-développement et d'améliorer le service à la clientèle.

● **Mettre l'accent sur la satisfaction du client et le service**.

L'entreprise centrée sur le marché concentre son attention sur ce qu'achète le client − autrement dit sur la satisfaction qu'il retire d'un produit −, et non pas sur ce qu'elle fabrique en usine et vend. Elle définit son activité en termes de service, par rapport à un objectif qui est d'offrir au client des solutions à ses problèmes : cette approche est essentielle pour déterminer les opportunités de croissance et d'amélioration de la rentabilité.

Il est intéressant de noter ce qu'écrit, dans son dernier rapport annuel, le groupe américain General Electric, qui compte parmi les entreprises mondialisées les plus performantes : *« Notre vision stratégique pour le siècle à venir est celle d'une entreprise mondiale de service, qui vend par ailleurs des produits de haute qualité. »*

● **Favoriser l'innovation et l'amélioration continues.**

Comme la définition de la valeur par le client ne cesse d'évoluer, l'innovation et l'amélioration continues sont des conditions sine qua non de la compétitivité. Le consommateur peut se lasser des produits, y compris des plus performants, et la clientèle des entreprises recherche en permanence des produits de meilleure qualité à un moindre coût. L'entreprise globale doit donc se donner comme objectif la « personnalisation de masse », en d'autres termes l'adaptation de ses produits et de sa communication à la clientèle ciblée et à des marchés de niche.

● **Définir la qualité en termes de réponse aux attentes des clients**.

L'évolution constante de la définition de la valeur par le client a un corollaire, à savoir que la définition de la qualité change aussi. Pour reprendre une expression bien connue, « on peut toujours faire mieux ».

Au sein de l'entreprise centrée sur le marché, la qualité ne se définit pas en termes d'erreurs évitées ou d'écarts par rapport à un niveau de performance standard. La qualité implique de satisfaire, voire de dépasser les attentes de la clientèle.

Lorsqu'il est bien géré, le rappel de produits défectueux − en vue de corriger un problème une fois celui-ci détecté − contribue parfois davantage à la perception de qualité par le client que le fait de proposer d'emblée un produit correct.

● **Se doter des technologies de l'information les plus avancées**.

Compte tenu de l'efficacité et de l'omniprésence des technologies modernes de l'information et de la communication, aucune entreprise globale ne peut se dire centrée sur le marché si elle n'intègre pas les systèmes d'information les plus performants dans son processus de création de valeur. Les clients n'en attendent pas moins et l'exigent même de l'entreprise.

Pour certaines entreprises, la capacité à se doter des outils informatiques les plus évolués peut devenir un moyen de prendre une longueur d'avance sur la concurrence. En se dotant de systèmes d'information de premier ordre, elles s'assurent un avantage compétitif sur leurs concurrents et s'imposent comme leaders pour cette partie du système de création de valeur.

Les résultats

L'approche centrée sur le marché est payante dans les secteurs d'activité mondialisés. Telle est la conclusion d'une étude menée auprès d'un échantillon soigneusement sélectionné incluant plus de 600 managers en France, en Allemagne, au Japon, en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis. Cette étude a montré que le facteur déterminant pour mesurer la performance d'une entreprise est sa capacité d'innovation. Elle a aussi permis de mettre en évidence, dans les cinq pays concernés, les effets positifs d'une culture d'entreprise centrée sur le marché − à l'inverse de l'orientation clients, qui, en soi, n'a pratiquement aucune incidence sur les résultats de l'entreprise. Etrangement, on retrouve les mêmes résultats dans les cinq pays, et les facteurs clefs de succès mis en avant n'ont, semble-t-il, pas grand rapport avec la culture nationale de l'entreprise.

Le message est sans équivoque : toute entreprise désireuse de réussir aujourd'hui dans un secteur d'activité globalisé doit adopter une approche centrée sur le marché.●

Résumé

Toute entreprise animée par la volonté de réussir à l'heure de la globalisation doit se centrer sur le marché. Selon Frederick Webster, l'écoute du client n'est que l'amorce d'une telle stratégie. Les entreprises axées sur le marché doivent se recentrer sur leurs métiers de base, développer des relations solides avec leurs partenaires et leurs clients, et recueillir autant d'informations que possible sur leurs clients pour les rediffuser ensuite à travers toute l'entreprise. Enfin, elles doivent innover en permanence pour anticiper les modifications apportées à la définition de la valeur par les clients.

Négociation et différences culturelles

Une bonne connaissance des différences culturelles est indispensable pour mener à bien des négociations internationales.

ANNE MACQUIN ET DOMINIQUE ROUZIÈS

A l'heure où les entreprises cherchent à s'imposer à l'étranger, les directeurs des ventes constatent d'une part, qu'une bonne connaissance des différences culturelles est indispensable pour mener à bien les négociations internationales et d'autre part, que, au-delà de la compréhension des spécificités des uns et des autres, se pose la question de savoir quelle culture adopter : celle du pays d'origine ou du client ? Il s'agit d'une question fondamentale à laquelle il est difficile de répondre.

Lorsqu'une entreprise utilise les services d'une force de vente internationale chargée d'établir des partenariats avec les clients de différents pays, la tâche des directions des ventes s'avère beaucoup plus complexe que sur le marché national. D'autant plus que la formation à la négociation, une de leurs nombreuses responsabilités, ne peut s'appuyer sur ce que les chercheurs ont validé. Dans ce domaine, en effet, la recherche est encore peu avancée.

Dans cet article, nous soulignons les multiples impacts de la culture sur la négociation et prodiguons quelques conseils fondés sur les connaissances acquises à ce jour.

● **« Les affaires sont les affaires » : vrai ou faux ?**

Les recherches remettent en question l'idée, hélas fort répandue et un tantinet simpliste, selon laquelle « les affaires sont les affaires » dans tous les pays. Elles montrent, par exemple, que des négociateurs de différents pays peuvent « faire des affaires » d'une manière très différente tout en étant très efficaces.

Ainsi, une étude a mis en évidence la similarité des résultats obtenus par les négociateurs français et allemands par des stratégies opposées. Les Français optent pour la stratégie « gagnant-gagnant », tandis que les Allemands préfèrent celle du « gagnant-perdant ». Autrement dit, les Français cherchent à trouver un accord satisfaisant pour les deux parties tandis que les Allemands cherchent à l'emporter sur tous les points jugés importants. Ces deux stratégies fournissent pourtant des résultats équivalents. Comment expliquer ce phénomène si l'on considère qu'il n'existe qu'une méthode de vente efficace, comme l'enseignent nombre de cabinets de formation ?

Les différences de comportement et d'attitude entre négociateurs issus de différents pays ne se limitent pas à la stratégie adoptée. Il faut aussi tenir compte de la communication non verbale, de la structure du processus de négociation, voire de l'objectif de la négociation. Sur certains de ces points, on peut heureusement émettre quelques recommandations.

Premier conseil, les recherches montrent qu'il faut se méfier des erreurs d'interprétation en matière de comportements. Par exemple, si un participant espagnol vous interrompt plusieurs fois pendant les négociations, ne vous méprenez pas, il n'est pas grossier : pour un Espagnol, c'est un comportement tout à fait admis.

A l'inverse, si les participants japonais gardent le silence et un visage impassible, n'en déduisez pas qu'ils ne sont pas intéressés par votre proposition. Ils ne cherchent probablement qu'à vous inciter à leur fournir plus d'informations. Si leur attitude vous embarrasse, vous allez vraisemblablement vous sentir obligé de devancer ce que vous interprétez comme une attente et leur faire une offre plus généreuse. La méfiance s'impose face à cette réaction quasi instinctive.

C'est le thème de l'anecdote préférée d'un négociateur rompu aux arcanes du marché asiatique : un jeune commercial, après une présentation parfaitement convaincante, était si sûr de lui qu'il a énoncé ses conditions dans la foulée. Devant l'absence de réaction positive, il a pensé qu'il n'avait pas été assez généreux et a immédiatement présenté une nouvelle proposition. Toujours pas de réaction. Il a donc amélioré à nouveau son offre, que les clients, sidérés, se sont empressés d'accepter. Les conditions étaient d'ailleurs si intéressantes que les clients ont tenu à signer avant que le vendeur ne quitte leur bureau, de peur que ses supérieurs n'annulent l'accord.

Certes, il n'est pas facile d'interpréter les signes fournis par le rythme de la parole (silence ou interruptions), les gestes ou le langage du corps dans une autre culture. Néanmoins, le terrain du non-verbal est celui à propos duquel un certain nombre de recommandations peuvent être dispensées.

● **A la recherche des différences culturelles à connaître pour la conduite de négociations interculturelles**.

On constate que les conseils adressés au commercial qui doit rencontrer des homologues d'une autre culture sont généralement issus de l'observation de négociations entre membres de cette autre culture. Ces informations ne manquent certes pas d'intérêt, mais elles ont le défaut de procurer un sentiment de sécurité injustifié. En effet, les négociations ne se

Adopter ou adapter ?

Les conseils dérivés de l'analyse des valeurs culturelles n'ont pas valeur de méthode. Adopter les procédés de l'autre n'est pas toujours la meilleure façon de faire. Cela peut même conduire au désastre si vous n'êtes pas parfaitement au fait de l'autre culture.

Méfiez-vous aussi de la situation dans laquelle votre client essaie d'adopter votre approche tandis que vous vous essayez à la sienne. Au bout du compte, il est certainement plus judicieux d'adapter vos méthodes que d'adopter celles de votre client potentiel.

La méfiance s'impose enfin face à cette nouvelle race de cadres qui ont évolué dans plusieurs cultures. N'oubliez pas, en effet, que les cadres formés à l'étranger sont de plus en plus nombreux et qu'un nombre croissant d'entreprises encouragent les expériences d'expatriation. Quelles conduites ces interlocuteurs d'un type nouveau adopteront-ils ?

Anne Macquin

Anne Macquin est professeur de marketing au Groupe HEC. Ses travaux actuels portent sur la gestion commerciale et les négociations internationales.

Dominique Rouziès

Dominique Rouziès est professeur de marketing au Groupe HEC. Ses recherches portent sur la gestion des forces de vente et notamment sur leur rémunération.

déroulent pas de la même façon entre personnes d'une même culture et personnes de cultures différentes. La plus grande circonspection est donc de mise ici : le fait de tout savoir sur la façon dont les Chinois négocient entre eux ne vous sera que d'un faible secours lorsqu'il s'agira de prévoir comment ils se comporteront avec vous.

L'étude des négociations interculturelles n'est pas chose aisée, puisque peu de commerciaux acceptent de dévoiler leurs stratégies. Pour pallier ces difficultés, nous proposons d'analyser l'impact de la culture sur la négociation en partant de travaux issus des recherches de Geert Hofstede distinguant cinq dimensions universelles caractéristiques des différentes cultures nationales : l'individualisme, l'orientation temporelle, le contrôle de l'incertitude, l'acceptation de l'inégalité et la prééminence des valeurs masculines. Leur impact sur la négociation est analysé dans l'encadré ci-dessous. L'intérêt d'une telle démarche est de faire ressortir des différences significatives dans la manière de négocier.

Résumé

Si les consultants en matière de négociation internationale sont légion, peu d'entre eux sont capables d'évaluer concrètement l'impact des différences culturelles sur les négociations. En effet, la plupart de leurs préceptes sont généralement issus d'études concernant les négociations « intraculturelles », peu utiles dès lors qu'il s'agit de négocier « dans une autre culture ». Anne Macquin et Dominique Rouziès proposent ici quelques conseils inspirés des travaux de Geert Hofstede, pour qui les cultures peuvent être évaluées selon cinq dimensions : l'orientation temporelle, l'aversion au risque, l'acceptation de l'inégalité, la prééminence des valeurs masculines ou féminines, et le degré d'individualisme.

© Pierre Vautrey/Sygma

A l'heure où les entreprises cherchent à s'imposer à l'étranger, peu de négociateurs sont capables d'évaluer concrètement l'impact des différences de culture.

Cinq valeurs universelles

Depuis des décennies, la recherche tente de définir la culture. C'est le pari qu'a relevé il y a environ vingt ans un chercheur néerlandais, Geert Hofstede, qui a élaboré une grille culturelle fréquemment utilisée dans la sphère du management. L'identité culturelle s'y trouve définie selon cinq dimensions universelles : l'orientation temporelle, le contrôle de l'incertitude, l'acceptation de l'inégalité, les valeurs masculines/féminines et l'individualisme. La popularité de ces travaux s'explique non seulement par l'élaboration de ce cadre conceptuel, mais aussi par l'attribution à chaque pays de scores quantitatifs sur chacune des dimensions précitées. Une présentation succincte de chaque dimension sera suivie d'une analyse de ses implications en terme de négociation.

Précisons au préalable, comme le fait Hofstede, que l'attribution d'un score à un pays sur une dimension donnée ne signifie pas que tous les ressortissants du pays concerné sont identiques. Il s'agit de moyennes.

● **L'orientation temporelle**

Pourquoi les soirées karaoké ont-elles été si efficaces et ont-elles contribué à la réussite des négociations menées par des cadres de GEC Alsthom en vue d'emporter le contrat pour la mise en place d'une liaison ferroviaire rapide entre Séoul et Pusan, en Corée du Sud ? Très simple : ces cadres ont compris qu'en Orient le premier stade des négociations comporte parfois une vaste gamme d'activités destinées à établir des relations personnelles.

Dans les cultures asiatiques, l'horizon temporel qui sert de référence aux actions des individus est généralement plus long que dans les cultures occidentales. L'étape préliminaire des négociations peut durer longtemps chez les Asiatiques, alors que les Occidentaux la mènent souvent rondement (les Américains sont réputés pour la rapidité avec laquelle ils s'adressent aux gens par leur prénom).

Pour les Orientaux, les relations d'affaires n'ont souvent de sens que si elles sont durables. Il leur faut donc établir des relations personnelles avant de nouer des liens contractuels. Ils envisagent les choses sur la durée, et non de façon ponctuelle. Ainsi, l'approche « transactionnelle » convient aux cultures occidentales, tandis que l'approche « relationnelle » est plus indiquée pour les cultures asiatiques. En d'autres termes, si vous devez négocier avec une personne que sa culture conduit à raisonner à long terme, prévoyez de passer du temps à établir des relations personnelles, ne vous concentrez pas uniquement sur le contrat à signer.

● **Le contrôle de l'incertitude**

Cette dimension fait référence à la manière dont les membres d'une société abordent le risque. Certaines cultures favorisent la prise de risque, d'autres son évitement. Les différences très marquées qu'on peut observer à cet égard se répercutent au niveau de la conduite des négociations. Ainsi, l'attitude face au risque se manifeste au niveau du choix de l'interlocuteur, de la sélection de la proposition et de la manière de la défendre.

On peut contraster sur ces points les comportements d'un vendeur français et d'un vendeur américain. Ainsi, le vendeur français s'adressera de préférence à un niveau analogue au sien dans la hiérarchie de l'entreprise cliente, le risque de rejet personnel étant faible. Dans une entreprise française, les décisions se prennent plus haut ; le premier contact sera donc presque immanquablement positif puisqu'il n'implique aucune prise de décision finale. Un vendeur américain n'hésitera pas, lui, à s'adresser directement au preneur de décision, car il n'évalue pas le risque de la même façon. Il relativise l'éventualité d'un échec personnel avec un client donné, compte tenu des ventes que cette méthode d'« attaque au sommet » est susceptible de lui permettre de réaliser. Toujours en raison d'attitudes différentes face au risque, un vendeur français aura tendance à préférer une proposition sûre mais peu ambitieuse à une proposition nettement plus risquée et lucrative, alors que ce sera plutôt l'inverse pour son homologue américain.

Enfin, la négociation a tendance à être plus longue avec un vendeur français qu'avec un vendeur américain. Le premier, en effet, sera soucieux de se prémunir contre l'échec. Cela le conduira à essayer de découvrir un maximum de besoins du client auquel son produit apporte une réponse et à développer face à chacun d'eux les bénéfices que le client retirerait de l'acquisition du produit. L'Américain, en revanche, s'acheminera plus rapidement vers la conclusion de l'entretien de vente.

● **L'acceptation de l'inégalité**

Cette dimension, appelée « distance hiérarchique », correspond au degré d'inégalité attendu et accepté par les individus. Sur ce point, Français et Nord-Américains diffèrent nettement. Les premiers sont très attachés aux hiérarchies et à leurs manifestations symboliques, les seconds beaucoup moins : si en France il est courant que le grand patron soit protégé par un rempart d'assistants − quand il ne dispose pas d'un ascenseur privé −, nombre de patrons américains, à l'instar d'Andy Grove, PDG d'Intel, sont aussi accessibles que d'autres managers.

Ce respect de la hiérarchie explique aussi pourquoi les vendeurs français ne choisissent pas de s'adresser à un niveau hiérarchique supérieur au leur dans la société cliente. Dans les pays où la distanciation induite par le pouvoir est forte, les gens ne sont pas habitués à un traitement égalitaire, et le vendeur semble être intimidé par des cadres qui lui sont hiérarchiquement supérieurs. Une étude, que nous avons menée récemment, montre qu'en l'absence de consignes spécifiques, les vendeurs français choisissent leurs contacts à un niveau hiérarchique semblable au leur, tout en sachant qu'il serait plus efficace de s'adresser directement à un niveau supérieur.

Une distance hiérarchique forte peut également induire une perception négative du vendeur par l'acheteur. Ainsi, au Japon, les vendeurs ont un statut inférieur à celui des acheteurs. Le vendeur étranger aura donc toutes les peines du monde à obtenir un contact intéressant.

● **Masculin ou féminin ?**

Le masculin et le féminin représentent les deux extrêmes d'un continuum définissant l'importance accordée aux valeurs de réussite et de possession (valeurs masculines) et à l'environnement social ou à l'entraide (valeurs féminines).

Le niveau de masculinité intervient dans la façon dont les négociateurs se perçoivent les uns les autres. Un commercial sûr de lui sera mieux perçu dans une culture à dominante masculine comme l'Autriche que dans une culture à dominante féminine comme le Danemark.

Dans les pays « féminins », où l'on accorde une grande importance aux relations personnelles, un négociateur sera plus volontiers perçu comme un partenaire. La dimension de masculinité-féminité permet également de rendre compte du poids respectif des arguments rationnels et affectifs dans les discussions. Les vendeurs français mettent autant l'accent sur l'affectif que sur le factuel. Cette réaction correspond parfaitement à leur culture telle qu'elle est décrite par Hofstede, à mi-chemin des pôles masculin et féminin.

● **Individu ou collectivité ?**

Dernières de la liste, ces notions font référence au degré d'indépendance et de liberté que peuvent revendiquer les membres d'une société. Dans des pays individualistes comme la Grande-Bretagne et les Etats-Unis, indépendance et liberté sont très valorisées. Au Japon, en revanche, l'individu existe aussi pour son appartenance au groupe.

Dans les pays « collectivistes », le groupe pourra exhiber des tendances xénophobes. A l'inverse, dans un pays comme les Etats-Unis, l'ouverture à l'étranger sera plus naturelle. Des partenariats commerciaux pourront ainsi se nouer plus aisément ; d'ailleurs, certaines entreprises vont jusqu'à mettre des bureaux à la disposition des commerciaux de leurs fournisseurs. ●

Comment atteindre le client virtuel ?

Internet pourrait devenir un outil de marketing mondial. Avant de choisir leur positionnement, les spécialistes du marketing devront bien évaluer la taille du marché, préserver le caractère de la marque et appliquer des techniques de marketing différentes.

Jonathan Reynolds

Jonathan Reynolds est membre de l'Oxford Institute of Retail Management et directeur d'études au Templeton College, à l'université d'Oxford. Ses recherches portent notamment sur la distribution et la technologie, le marketing appliqué à la distribution et aux services, ainsi que la planification et la conception de la distribution.

JONATHAN REYNOLDS

Lorsque Internet a commencé à s'étendre, les pronostics les plus enthousiasmants ont été émis quant à son avenir : le réseau, disait-on, allait devenir un outil de marketing mondial. Malheureusement, ce potentiel s'est révélé difficile à évaluer.

La difficulté naît en partie du caractère impalpable d'Internet. L'une des règles élémentaires du marketing consiste à déterminer avec précision la taille, la nature et les caractéristiques du marché dans lequel une entreprise cherche à opérer. Il suffit d'observer la figure 1 pour constater que, même aux Etats-Unis, le marché le plus développé au monde et où l'utilisation d'Internet est largement répandue, les dimensions du marché ne font pas l'unanimité.

Les spécialistes du marketing qui s'efforcent de dénombrer les utilisateurs du réseau et de mesurer l'ampleur du phénomène Internet sont confrontés à des méthodologies aussi nombreuses que variées, mises au point par des sociétés d'études de marché et des universitaires qui cherchent à fixer les règles du jeu.

De même, la pénétration d'Internet varie considérablement d'une partie du monde à l'autre. Ainsi, en Europe, les connexions ont augmenté de 60 % en 1997 et devraient concerner quelque 11 millions de postes hôtes d'ici à 2003. Ces derniers temps, l'augmentation des connexions a été plus rapide sur le Vieux Continent que dans le reste du monde : aujourd'hui, plus de 25 % des connexions mondiales sont réalisées en Europe.

La pénétration d'Internet en Europe demeure toutefois inégale. Les petits marchés européens (notamment la Norvège, la Finlande, la Belgique et l'Irlande) sont ceux qui contribuent le plus à l'expansion actuelle. Les pays d'Europe du Sud (l'Italie en particulier) semblent vouloir rattraper leur retard. En Allemagne et en Grande-Bretagne, où les utilisateurs étaient déjà nombreux, l'engouement du public pour le réseau ne faiblit pas. Mais, en France, la croissance est longtemps restée décevante, notamment en raison de la prépondérance du Minitel.

Les défis du marketing

A ces problèmes d'évaluation s'ajoutent des questions d'ordre stratégique qui compliquent encore la tâche des professionnels du marketing.

− On ignore si les modèles et les concepts classiques du marketing, notamment la marque, peuvent être transférés tels quels sur un canal électronique. La force de la quasi-totalité des marques réside en fin de compte dans leur manifestation tangible. Les consommateurs s'assurent de la qualité d'une marque dès qu'ils pénètrent dans un magasin pour acheter un article, par exemple. Une marque est constituée d'un ensemble d'éléments immatériels − image, réputation, bouche-à-oreille − qui se matérialisent dans le magasin, lorsque le client achète le produit et obtient un certain service.

Dans quelle mesure une marque réputée peut-elle être utilisée sur un canal électronique ? Quels sont les indices qui permettent aux consommateurs de juger de la qualité de la marque ? Se remémorent-ils leur dernière visite dans un magasin ? Si tel est le cas, combien de temps continueront-ils à se fier à leur mémoire ? Et que faire pour remédier à cet inconvénient ? Autrement dit, comment les spécialistes du marketing doivent-ils s'y prendre pour recréer une valeur ajoutée dans un environnement électronique ? Certains attributs, tels que la qualité, la valeur et la commodité, renverront non seulement à des notions radicalement différentes dans cet environnement, mais seront mal perçus, voire incompris, dans certaines parties du monde, du fait des différences culturelles.

− La propagation d'Internet est un phénomène mondial : la fortune sourira aux acteurs qui opèrent véritablement à l'échelle internationale. La notion de part de marché à l'intérieur d'un territoire ou d'un marché aux frontières bien délimitées devient obsolète dans un contexte mondial.

A l'inverse, certains créneaux qui disparaîtraient rapidement sur un marché strictement national seront viables dans un contexte électronique. La plupart des entreprises hésiteraient néanmoins à internationaliser leurs activités classiques en recourant aux méthodes un peu désinvoltes de certaines sociétés, qui se sont offert une présence sur le Net pour une poignée de dollars. Une des « bonnes pratiques » consiste à ne pas altérer l'image ou le contenu d'un produit. C'est pourquoi les entreprises traditionnelles prendraient de gros risques en investissant dans un site sans attrait, pauvre en informations et réalisé à moindres frais, comme on en voit si fréquemment sur le Web.

− Le commerce électronique nécessite l'emploi de techniques de marketing créatives radicalement différentes (voir tableau 1). Selon les premiers modèles économiques relatifs à Internet, le financement des sites est assuré en grande partie par des recettes publicitaires ou promotionnelles de natures variées. Ces recettes publicitaires (voir les prévisions du tableau 2) sont dans une très large mesure déterminées par la capacité des publicitaires ou des spécialistes du marketing à attirer les consommateurs sur le site. Or les études réalisées dans ce domaine indiquent que les clients « électroniques » sont moins faciles à atteindre ou à influencer que les autres.

Stratégies de positionnement

Le professionnel du marketing soucieux d'exploiter le potentiel d'Internet dispose de deux grandes stratégies de positionnement, fondées sur l'information dans un cas et sur la transaction dans l'autre. Toutes deux peuvent être utilisées pour compléter ou pour remplacer les circuits qui permettent habituellement de parvenir au consommateur (voir figure 2).

Les entreprises bien établies qui cherchent à pénétrer sur ce marché (quadrant 1) peuvent opter pour une stratégie d'information pure, destinée à compléter leurs activités promotionnelles : elles associeront, par exemple, des communiqués de presse diffusés en ligne à leur rapport annuel. C'est une stratégie peu risquée, mais qui rapporte peu.

D'autres sociétés à l'imagination plus fertile associent leur nom à certains renseignements utiles à leurs clients (quadrant 2). Ainsi, Inchcape Shipping propose des résumés des informations portuaires.

En termes de stratégie transactionnelle, une société bien établie devrait logiquement chercher à occuper une position complémentaire sur le réseau électronique (quadrant 3). Toutefois, ce type de méthode pose des problèmes de distribution et de paiement dont on entrevoit encore mal la solution.

Enfin, la stratégie du quadrant 4 convient parfaitement aux entreprises nées sur le Net, qui utiliseront le réseau et un ensemble de compétences approprié pour proposer des services et des produits numériques.

Certains produits ne peuvent pas au demeurant emprunter les circuits de distribution classiques. Très récemment, des sociétés comme Liquid Audi, aux Etats-Unis, et Cerberus Central, en Grande-Bretagne, ont entrepris de fournir du son numérique à leurs clients. Grâce à des programmes de compression et de codage des données, ils sont parvenus à mettre sur pied une unité de vente de musique en ligne.

Les agents intelligents

Le nombre d'« agents inintelligents » a considérablement augmenté sur Internet au cours des dernières années. Ils recherchent des informations précises : il s'agit le plus souvent de moteurs de recherche. Plus rares, les « agents intelligents » (ou « cybermédiaires ») offrent des services transactionnels complexes, axés sur l'achat et la vente : ils peuvent réaliser des opérations pour le compte des clients ou enregistrer des profils utilisateur détaillés.

Cet état de fait est en train de changer, semble-t-il. Le site Agents Abroad affiche près de 200 liens renvoyant à des sites qui se présentent comme des « agents intelligents » − bien que, en réalité, seuls quelques sites soient en mesure d'offrir les services d'achat/vente d'un agent intelligent. Comme c'est souvent le cas sur Internet, les innovations les plus spectaculaires n'ont pas été proposées par les grandes entreprises, mais par de petites équipes de recherche-développement qui ont essaimé sur le réseau.

Plusieurs modèles d'« agents intelligents » ont été mis au point et soumis aux commentaires et aux observations du public. Le plus célèbre est BargainFinder, développé chez Andersen Consulting. Né en 1995 dans le cadre du programme SmartStore, BargainFinder entre à présent dans sa quatrième phase. L'agent recherche le CD spécifié dans une liste préalablement enregistrée répertoriant les magasins de musique d'Internet, informe l'utilisateur des résultats de la recherche et affiche des informations concernant les prix.

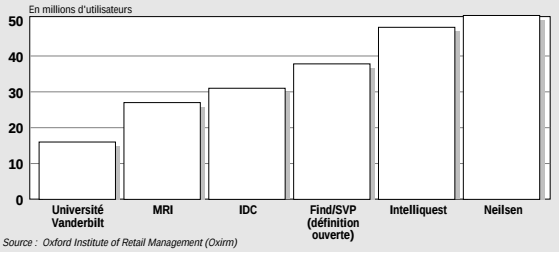
Netbot, une entreprise basée dans l'Etat de Washington et fondée par trois universitaires chercheurs en informatique, a annoncé au printemps 1997 la naissance d'un produit plus performant : Jango. La société Excite, spécialisée dans la publicité en ligne, vient d'acquérir l'entreprise. Jango, qui utilise la technologie de la consultation parallèle, recherche simultanément le titre demandé dans tous les magasins électroniques d'une liste préétablie. La demande de l'utilisateur peut être formulée en langage naturel (par exemple, « le dernier livre d'Honoré Dechaussez »).

Nouveaux modes de publicité en ligne — *Tableau 1*

Bandeaux	Publicités de type affiche, statiques ou animées
Boutons	Lien interactif présenté sous forme de graphisme et permettant d'accéder au site du publicitaire
Message intercalé	« Coupure publicitaire » animée séparant les pages Web de deux autres sociétés
Sponsorisation	Sponsor cherchant à associer les attributs de sa marque au site d'une autre société

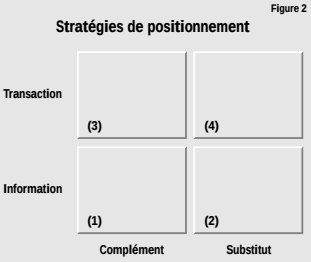
Source : Oxirm.

Estimations comparées de la taille du marché Internet aux Etats-Unis, 1996-1997 — Figure 1



Source : Oxford Institute of Retail Management (Oxirm)

Stratégies de positionnement — Figure 2



Source : Oxford Institute of Retail Management (Oxirm)

Recettes de la publicité en ligne aux Etats-Unis (estimations) — *Tableau 2*

(en millions de dollars)	
1995	35
1996	301
1997	940
1998	1.873
1999	2.987
2000	4.352
2001	5.784
2002	7.672

Source : Jupiter Communications, 1997.

Les résultats de l'opération sont présentés sur une page récapitulative, qui affiche les caractéristiques et le prix du produit, les commentaires qu'il a suscités et des indications sur l'élargissement des recherches. Le logiciel dialogue ensuite avec le magasin, de sorte que l'acheteur n'a plus qu'à approuver la transaction finale. Jango a récemment été enrichi d'une fonction supplémentaire, qui permet aux vendeurs de proposer des offres spéciales à certains clients ciblés, au moment où ceux-ci font leurs achats.

Les utilisateurs qui cherchent des agents plus perfectionnés, susceptibles de traiter les opérations d'achat et de vente avec davantage d'autonomie que les logiciels décrits ci-dessus, ont tout intérêt à se tourner vers les laboratoires multimédias ou les départements universitaires, qui proposent des démonstrations et des services expérimentaux.

Kasbah et Bazaar, deux logiciels de « marché » mis au point par le laboratoire multimédia du Massachusets Institute of Technology (MIT), figurent parmi les réalisations les plus remarquables.

Parmi les produits qui méritent également une mention spéciale, citons AuctionBot's, service automatisé de vente/achat aux enchères, développé par l'université du Michigan, et Fishmarket, simulateur espagnol reproduisant le comportement des marchés ibériques.

Mises en garde

Nous pourrions être totalement séduits par la perspective d'échanges commerciaux qui se dérouleraient sans heurt sur le réseau. Néanmoins, les deux commentaires suivants doivent nous inciter à la prudence. Le premier, qui émane de Paul Baker, du cabinet KPMG, concerne les prévisions. *« Les ventes réalisées sur Internet devraient atteindre 170 milliards de livres en cinq ans, selon les estimations. Toutefois, plus de 80 % des entreprises consultées n'ont pour l'heure réalisé aucune vente sur le réseau. Si les sociétés s'attendent à une explosion des ventes de cet ordre, leurs plans d'investissement sont irréalistes. »*

Le second, émis par Colin Macklin, collaborateur du voyagiste Thomas Cook, permet d'envisager les investissements futurs avec davantage de réalisme. *« Dans un secteur où une marge de 1 % semble souvent satisfaisante, un investissement de 100.000 livres dans un site Web engloutira les bénéfices procurés par un chiffre d'affaires de 10 millions de livres. »*

Venons-en à ce qui se produit réellement sur Internet. L'une des réussites les plus fréquemment citées est celle du « cybermédiaire » Peapod, fournisseur de produits d'épicerie en ligne. Toutefois, la société ne devrait devenir rentable qu'en 1999 ; de plus, le succès de sa stratégie repose sur les accords de partenariat qu'elle noue avec les principaux distributeurs de produits d'épicerie des grandes villes américaines. Peapod opère actuellement sur huit marchés (Atlanta, Austin, Boston, Chicago, Columbus, Dallas, Houston et San Francisco). Le nombre des adhérents a triplé en 1997, franchissant ainsi le cap des 30.000 ; l'objectif de la société est de desservir 12 villes et d'atteindre 100.000 clients d'ici à la fin de l'année.

Peapod gère les commandes, mais ce sont ses partenaires qui sélectionnent les produits dans les magasins et les emballent. Peapod se charge ensuite de livrer les marchandises dans une fenêtre de quatre-vingt-dix minutes. La société, qui sert d'intermédiaire, est bien placée pour analyser les habitudes d'achat de ses clients et pour les inciter à racheter à certaines occasions. En même temps, sa réussite future repose sur les réticences persistantes des distributeurs de produits d'épicerie classiques, qui refusent de s'impliquer directement dans la bataille de la vente à domicile. S'ils surmontaient leur répugnance, les jours de Peapod seraient comptés.

La menace qui plane sur Peapod est la manifestation d'un risque plus général, inhérent au commerce électronique. Compte tenu de la facilité avec laquelle les entreprises peuvent se présenter aux utilisateurs, il y a fort à parier que les acteurs intermédiaires disparaîtront de la chaîne de distribution. En effet, le Net peut largement remplir ce rôle d'intermédiaire. C'est le risque principal pour les entreprises qui ne cherchent pas à s'implanter sur le réseau. Mais même celles qui le font sont exposées : on peut en effet se demander si les intermédiaires déjà présents, comme Peapod, pourront longtemps continuer à servir de tampon entre les consommateurs et les fournisseurs. ●

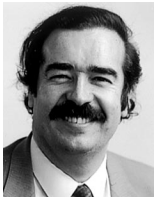
Résumé

Internet peut de toute évidence devenir un outil de marketing international. Mais, comme le fait valoir Jonathan Reynolds, le réseau ne tiendra ses promesses que si les professionnels du marketing sont en mesure d'évaluer la taille du marché, de préserver le caractère tangible de la marque, d'obtenir les investissements appropriés et d'appliquer des techniques créatives inédites. Les spécialistes du marketing devront également opter pour une stratégie fondée sur l'information ou sur la transaction et déterminer s'il est préférable d'utiliser Internet en complément ou en remplacement des méthodes de marketing traditionnelles. L'auteur passe également en revue les dernières nouveautés en matière d'« agents intelligents » et conclut en évoquant les limites et les dangers d'Internet.

Les excursionnistes du luxe

Le marché du luxe n'est plus réservé à une élite. Depuis une quinzaine d'années, la plupart des achats sont effectués par des clients occasionnels. Dans de telles conditions, la gestion d'une entreprise de luxe constitue un exercice délicat.

BERNARD DUBOIS ET GILLES LAURENT



Bernard Dubois

Bernard Dubois est professeur de marketing au Groupe HEC. Il est spécialiste du comportement du consommateur, en particulier dans le domaine du luxe.

Gilles Laurent

Gilles Laurent est professeur de marketing au Groupe HEC. Il est spécialiste de l'analyse statistique des comportements de consommation, et de la promotion des ventes.

En élaborant leur stratégie marketing au niveau mondial, les responsables d'entreprises de luxe doivent décider quelle vision du marché anime leurs efforts. Certains considèrent que, pour l'essentiel, leur clientèle s'identifie à un noyau relativement limité et homogène de clients privilégiés qui ont érigé le luxe en « art de vivre ». Avec ses quelque 4.000 clients répartis de par le monde, la haute couture illustre, mieux que tout autre secteur, un telle exclusivité.

Les managers qui adoptent cette vision ne voient aucune raison d'adapter tout ou partie de leur politique commerciale. Les produits vendus sont identiques partout, de même que les campagnes de communication. En outre, un réel effort d'harmonisation des prix de vente et des circuits de distribution est entrepris. On s'efforce de toujours bénéficier de la meilleure qualité et de la meilleure créativité possible et d'être présent dans les meilleurs points de vente et les médias les plus prestigieux.

D'autres managers du luxe, en revanche, ne partagent pas ce point de vue. Ils observent que, depuis une quinzaine d'années, le marché du luxe a beaucoup changé. Des produits et des marques longtemps réservés à une élite sont aujourd'hui acquis par une clientèle beaucoup plus large, et les « happy few » se sont vus rejoints, parfois à leur corps défendant, par les « happy many ».

Pour une large part, ce courant de diffusion résulte de la décision d'entreprises comme Cartier, Cardin ou Yves Saint Laurent de rendre leur offre plus accessible en proposant des accessoires qui abaissent le prix du « ticket d'entrée » dans la marque. Même les joailliers de la place Vendôme ont ouvert, à côté de leurs magasins traditionnels, des boutiques dans lesquelles ils commercialisent des bijoux moins chers, souvent destinés à un public plus jeune.

On peut défendre l'idée qu'avec la poursuite de cet élargissement, l'homogénéité qui caractérisait le style de vie de la clientèle traditionnelle s'estompe progressivement. A mesure que les taux de pénétration des produits et marques de luxe progressent dans les différents pays, le profil de la clientèle du luxe se diversifie, épousant davantage les caractéristiques de chaque culture. Au lieu de vendre beaucoup de produits à peu de personnes, qui les considéraient d'ailleurs souvent comme leurs fournisseurs attitrés, les maisons de luxe se retrouvent ainsi en position de vendre moins à chaque client, à mesure qu'ils deviennent plus nombreux. Parallèlement, l'achat et la consommation de luxe deviennent, pour les nouveaux venus, plus occasionnels. Témoins de la vie ordinaire des personnes exceptionnelles, les objets de luxe deviennent l'exception des gens ordinaires.

Il existe hélas fort peu d'études publiées illustrant, chiffres à l'appui, une telle évolution. Les ventes enregistrées sur scanner et les panels de consommateurs, outils habituels de mesure des marchés dans la grande consommation ou même dans l'industrie pharmaceutique, font ici défaut ; et les quelques tentatives de quantification du marché du luxe (McKinsey en 1990, le ministère de l'Industrie en 1994) souffrent d'approximations et de définitions parfois arbitraires.

Au début de la décennie, RISC, un institut international spécialisé dans le suivi du changement social, décida toutefois de lancer un programme de recherche sur les perceptions et les comportements à l'égard des produits et des marques de luxe, d'abord en Europe, puis aux Etats-Unis et au Japon.

En nous appuyant sur la base de données recueillie en 1991, alors limitée aux cinq grands marchés européens (Allemagne, Grande-Bretagne, Espagne, France et Italie), nous cherchâmes à savoir si l'on pouvait parler d'un « euroconsommateur du luxe ». Nous aboutîmes à deux conclusions.

La première fut que, comme nous le pensions, les facteurs socio-économiques habituels tels que l'âge, le revenu, le niveau d'instruction et la profession affectaient indéniablement la demande (saisie à travers les achats de marques de luxe déclarés sur deux ans). Dans tous les pays, les personnes détenant les revenus et les diplômes les plus élevés déclaraient acheter davantage de marques (sur une liste de trente grands noms). De même, partout en Europe, la relation à l'âge prenait la forme d'une courbe en U, les jeunes et le seniors se révélant moins actifs que les catégories intermédiaires. Dans cette mesure, nous fûmes donc capables d'établir un profil type du consommateur européen du luxe.

Mais nous découvrîmes aussi que le nombre moyen de marques achetées était très bas, de l'ordre de deux (en deux ans). Si les deux tiers des 25.000 sondés avaient acheté au moins une marque de luxe, moins d'un sur cinq en avait acquis cinq ou plus. A l'évidence, le marché ne se résumait plus à une élite, et la plupart des achats étaient effectués par des clients occasionnels que, pour cette raison, nous appelâmes les « excursionnistes du luxe ».

Les attributs du luxe

Nous cherchons depuis à analyser les circonstances qui font qu'un individu devient un excursionniste. Pour cela, il est nécessaire de bien comprendre la signification attachée au mot « luxe », et donc la nature des attributs qui rendent dans l'esprit d'une personne un produit ou un service « luxueux ». Six attributs se dégagent de nos recherches :

● D'abord, la perception d'une excellente qualité, conférée soit par la singularité des matières (comme dans le cas du diamant), soit par l'expertise et la minutie du processus d'élaboration (comme dans le cas d'un restaurant à étoiles).

● Ensuite, la perception d'un prix très élevé, soit dans l'absolu, soit en relatif (par comparaison avec un produit non luxueux fonctionnellement équivalent). Pour l'excursionniste, une telle perception signifie, que, compte tenu de la dépense, l'achat du produit de luxe ne pourra jamais être considéré comme un acte « naturel », mais plutôt comme une « transgression », occasionnant souvent, mais après coup, un sentiment de culpabilité.

● En troisième lieu, la certitude d'une rareté, non seulement dans l'offre, mais aussi dans la demande. Pour un excursionniste, un produit de luxe ne peut ni être vendu en grande surface, ni être possédé par trop de gens.

● Un appel à tous les sens est également nécessaire. Idéalement, tous les produits de luxe devraient, pour les excursionnistes, être beaux, sentir bon, être agréables au toucher comme au palais et émettre des sons harmonieux. Consommer un produit de luxe

prend ainsi la forme d'une expérience hédonique et sensuelle. De ce fait, le monde du luxe entretient des rapports difficiles avec la haute technologie, que les excursionnistes jugent froide et déshumanisée. Et lorsqu'il leur arrive de citer des marques de luxe technologiques, les excursionnistes choisissent Bang & Olufsen pour la beauté de son design, et non pour ses qualités techniques.

● Le monde du luxe entretient également un rapport privilégié avec le passé. L'excursionniste ne conçoit pas de luxe qui n'aurait pas d'histoire et qui ne se nourrirait pas de traditions. C'est pourquoi il hésite à y associer la mode, par définition passagère. Seuls les maîtres de la haute couture − des créateurs comme Christian Dior ou Coco Chanel − semblent avoir la légitimité nécessaire. A ses yeux, le vrai luxe est immortel. Il a toujours existé, et toujours existera.

● Enfin, pour être vraiment luxueux, un produit ou un service doit, pour l'excursionniste, être un peu inutile et futile, en tout cas ne pas asseoir sa valeur sur sa seule fonctionnalité. Les produits que les excursionnistes mentionnent spontanément lorsqu'ils parlent du luxe sont ainsi les bijoux et les parfums. Lorsqu'ils parlent de produits utilitaires comme les voitures, ce sont justement les caractéristiques non fonctionnelles qu'ils mettent en avant pour en justifier le caractère luxueux. Ainsi, les performances d'une Jaguar comptent moins que son aménagement intérieur.

Une telle liste d'attributs est utile pour comprendre que, dans le luxe, même lorsque le niveau d'achat est identique, les motivations peuvent diverger, certains attributs comptant davantage que d'autres pour les consommateurs concernés.

En 1993, RISC eut l'idée d'ajouter à son enquête des questions sur les attributs perçus des produits et des marques de luxe. Si le pourcentage d'excursionnistes fut à peu près le même partout (environ un tiers pour 10 % de « happy few » et le reste d'exclus), les perceptions des produits et des marques étaient différenciées.

Concernant les produits, l'extrême qualité était plus valorisée en Angleterre et aux Etats-Unis (avec respectivement 76 % et 70 % des personnes interrogées plaçant cet attribut parmi leur quatuor de tête) qu'en Italie (58 %), en Allemagne (56 %) ou en France (56 %). Inversement, l'association au prix élevé était moins prononcée en Angleterre (62 %) et au Japon (54 %) qu'en Italie (74 %), en Allemagne (75 %) ou en Espagne (77 %). Le sentiment de produits réservés aux élites était peu présent au Japon (15 %) et aux Etats-Unis (21 %), et plus fortement marqué en Espagne (49 %) et en Allemagne (37 %), tandis que leur caractère exceptionnel était ressenti en Allemagne (44 %) beaucoup plus qu'en Italie (27 %).

Les perceptions relatives aux marques étaient encore plus contrastées. Aux Etats-Unis, une marque de luxe se devait d'abord d'offrir des produits de très haute qualité (64 %) à prix élevé (60 %), tandis que la reconnaissance internationale était moins nécessaire (43 %). Au Japon, les marques de luxe devaient surtout avoir une longue histoire (44 %) et un savoir-faire traditionnel (37 %). La reconnaissance internationale (66 %) et un style inimitable (45 %) étaient prioritaires en Italie tandis qu'en France ce dernier aspect était le moins important (26 %). Enfin, une marque de luxe devait entretenir une atmosphère magique en Allemagne (35 %), une forte relation de confiance en Angleterre (48 %) et un sentiment d'exclusivité en Espagne (70 %).

Quatre mentalités

Pour élucider ces perceptions, nous avons mis en place une enquête internationale centrée sur le concept même de luxe. Douze pays (Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Etats-Unis, France, Pays-Bas, Hongrie, Norvège, Pologne) ont à ce jour été analysés. Plutôt que de travailler avec des échantillons représentatifs nationaux, nous avons préféré nous concentrer sur une population homogène dans chaque pays de façon à mieux contrôler l'effet de variables telles que l'âge ou le niveau d'éducation.

Nous avons ainsi choisi d'étudier les étudiants en gestion, qui, d'accès facile pour nous, présentent en outre, pour les entreprises de luxe, l'intérêt de comporter de nombreux futurs acheteurs, et donc de faciliter l'identification des tendances porteuses d'avenir. Le questionnaire que nous utilisons s'inspire directement des recherches qualitatives évoquées précédemment et reprend, sous la forme de trente-quatre questions, les différentes facettes de la relation au luxe. Des formulations générales telles que *« je m'intéresse beaucoup au luxe »* ou *« le luxe, je n'y connais pas grand-chose »* alternent avec des thèmes plus spécifiques *(« une bonne copie, c'est finalement aussi bien qu'une vraie marque »* ou *« les produits de luxe devraient être davantage taxés »)*, les personnes interrogées étant invitées à indiquer leur degré d'accord ou de désaccord avec chaque proposition. Quatre principales « mentalités » émergent de nos résultats :

© Lipnitzki/Viollet

Mademoiselle Chanel, 1936. Le monde du luxe entretient un rapport privilégié avec le passé. L'acheteur ne conçoit pas de luxe qui n'aurait pas d'histoire, et seuls des créateurs comme Coco Chanel semblent avoir la légitimité nécessaire à ses yeux.

● La première, l'*aversion*, est facile à décrire et à interpréter. Comme son nom l'indique, cette mentalité s'appuie sur des jugements systématiquement négatifs. Le luxe n'est pas intéressant, il est inutile, démodé et *« l'on doit être un peu snob »* pour s'y adonner. Les hostiles au luxe pensent également que *« le luxe, c'est trop cher pour ce que c'est »* et, par conséquent, ne l'achètent pas.

● L'*élitisme* s'appuie, en revanche, sur l'idée que le luxe est agréable et de bon goût, mais ne concerne que les « happy few ». Les élitistes ne pensent pas que le luxe se démode ou soit tape-à-l'œil, mais ils estiment que les objets de luxe ne devraient ni être produits en grande série ni être commercialisés dans les grandes surfaces. Naturellement, ils pensent qu'une certaine éducation est nécessaire pour pouvoir apprécier le luxe.

● Aussi enthousiastes que les élitistes, les *démocrates* jugent au contraire que l'accès au luxe devrait être le plus large possible. Ils revendiquent pour chacun un *« droit »* au luxe et ne voient donc pas d'objection à ce que les produits de luxe soient fabriqués et vendus en masse. Ils rejettent l'idée que *« peu de gens possèdent un vrai produit de luxe »*.

● Enfin, pour certaines personnes, le luxe, bien qu'agréable et désirable, leur apparaît comme *distant*. Le luxe, disent-elles, *« ce n'est pas leur style »*. Aussi admettent-elles ne pas y connaître grand-chose et ne le pratiquer que de loin. Elles s'estiment mal à l'aise dans une boutique de luxe et ont l'impression d'être déguisées lorsqu'elles doivent s'habiller dans un souci d'élégance.

Aversion, élitisme, démocratie et distance constituent donc les quatre points cardinaux du luxe même si, en dehors de l'Australie, seules les trois dernières mentalités sont véritablement présentes dans nos résultats. La France mais également les pays d'Europe centrale (Hongrie et Pologne) avouent leur penchant pour un luxe sélectif, tandis que les démocrates se recrutent en priorité dans l'Europe du Nord (Danemark, Norvège, Pays-Bas). C'est en Espagne, mais aussi en Belgique, que le sentiment de distance est le plus sensible. Enfin, aux Etats-Unis, en Allemagne et en Autriche, les trois mentalités occupent chacune un tiers du terrain.

Dans de telles conditions, la gestion d'une entreprise de luxe reste un exercice délicat. Trois principales routes sont envisageables :

● La première consiste à s'en tenir à l'approche sélective, traditionnellement utilisée dans ce domaine. Lorsqu'elle se diversifie dans la joaillerie, la maison Chanel le fait par le haut, construisant ainsi pas à pas sa légitimité dans ce domaine, nouveau pour elle. D'où l'idée d'ouvrir un magasin de prestige sur la place Vendôme et de mettre en avant dans sa communication des produits d'exception vendus pour plusieurs millions de dollars.

● La seconde est exactement inverse. Elle consiste à diffuser son offre principalement auprès des excursionnistes. Aujourd'hui, même une marque aussi ancienne que Van Cleef & Arpels n'hésite plus à lancer une collection Alhambra dont les produits sont promus dans la presse quotidienne à des prix inférieurs à 800 dollars.

● Finalement, la troisième option, peut-être la plus périlleuse, cherche à concilier les deux voies : saisir l'opportunité de développement ouverte par les excursionnistes sans heurter la clientèle d'origine. L'équilibre est instable entre le risque d'un malthusianisme stérile et des débordements du mass-market. Il semblerait qu'une maison comme Cartier soit passée maître dans l'art de réconcilier les contraires ; en continuant à élargir sa collection des « must », mais aussi en organisant, de temps à autre, une prestigieuse exposition retraçant l'histoire de la maison.

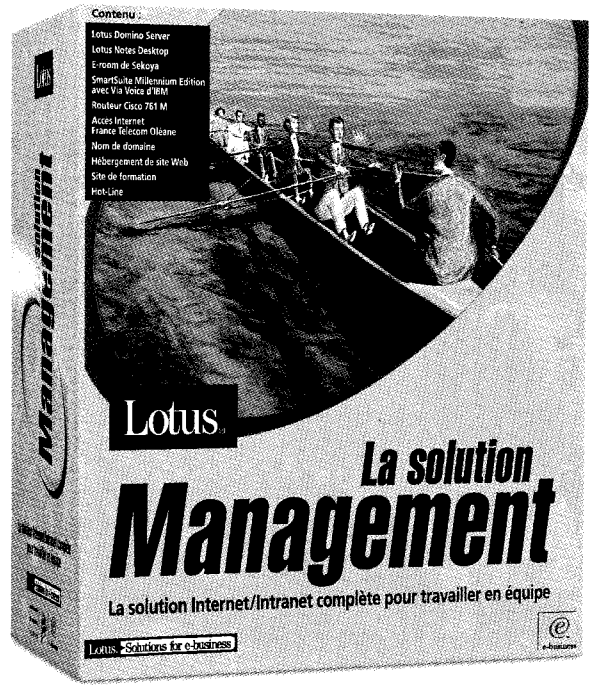
A chaque entreprise de trouver sa juste voie dans un marché aussi évolutif. La stratégie choisie devra bien sûr tenir compte à la fois des évolutions de la demande et des spécificités et compétences qui font de chacune d'elles une aventure unique. ●

Résumé

Le marché du luxe a beaucoup changé en s'ouvrant à de nombreux clients qui n'accèdent aux produits et services de luxe que par intermittence, les « excursionnistes ». Cela engendre des attitudes contrastées envers le luxe chez les clients, et permet des stratégies diverses aux entreprises de luxe.

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