

## **Les nouveaux leviers du Marketing**

### **Synthèse**

**Journée de prospective inter-entreprises  
18 mai 2006**

## Introduction

L'entreprise ne peut plus se concevoir comme une structure traditionnelle. Du fait de la demande pressante des consommateurs d'accéder directement à la marque et d'être accompagnés aux moments où ils le désirent : la structure commerciale se doit de répondre en temps réel à ces demandes, qu'elles soient téléphoniques, directes ou électroniques, la semaine et parfois le week-end.

Dans un contexte d'écrasement du temps et de complexification des offres, croire que l'on peut agir sans alliance relève presque de l'illusoire. Mais la part est encore belle pour les firmes qui pratiquent la promotion intelligente sur des produits adaptés à la juste qualité délivrée avant le concurrent au niveau national.

Une fois le besoin orphelin ciblé, c'est justement dans la manière dont les lieux de ventes seront régulièrement réenchantés que les commerçants en accord avec les marketeurs pourront écouter le son agréable de la caisse enregistreuse en pleine action. Et c'est à ne pas s'y tromper sur les lieux de ventes que le plus passionnant nous attend ces prochaines années.

## I - La maîtrise du temps

### A) L'impératif de temps

Le temps s'impose à tous les types d'entreprises. Cependant, celles-ci ne sont pas toutes profilées pour réagir à cet impératif de vitesse, notamment du fait de lourdeurs bureaucratiques.

Henri FAYOL, dès le début du 20<sup>e</sup> siècle, prône l'entreprise verticale et définit la hiérarchie comme "la série des chefs qui va de l'autorité supérieure aux agents inférieurs", avec sa fameuse unité de commandement au sein de laquelle "un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef".

Aujourd'hui cohabitent d'une part les entreprises lourdes et verticales, où les décisions nécessitent une longue remontée de l'information avant d'être prises et validées par l'ensemble de la hiérarchie, et d'autre part les entreprises qui vont vite, telles que Nokia, Motorola, Nissan ou Virgin. Au sein de ces dernières sociétés, la prise de décision est

décentralisée, ce qui leur permet de se montrer beaucoup plus réactives face aux éventuels problèmes, avec la mise en place de structures permettant de gérer les impairs (délais de livraison, imperfections produit), en particulier lors du lancement de nouveaux produits.

Là où jadis Nissan prenait 21 mois pour lancer un nouveau modèle, cette même entreprise ne met plus que 10 mois et demi, ce qui correspond à diviser le temps de conception par deux ! Une telle réduction passe par une organisation remodelée, plus horizontale et intégrée du commerce aux usines jusqu'aux fournisseurs, et une recherche permanente d'efficacité dans les processus à tous les niveaux de l'entreprise. C'est à ce prix que l'entreprise nipponne raccourcit le délai de mise sur le marché.

## **B) Le Time-to-Market**

L'objectif est désormais de réduire le temps de développement des nouveaux projets, sans pour autant perdre en qualité. Toyota est un des précurseurs à ouvrir cette voie en réduisant le temps de développement de sa Prius à deux ans à iso-qualité.

Force est de constater qu'un produit fiable mais dont la sortie est retardée ou dont l'approvisionnement connaît des ratés n'atteindra pas son plein potentiel en terme de parts de marché (Renault n'aurait-il pas vendu davantage de Logan sur le marché français si les véhicules avaient été correctement approvisionnés dans les concessions dès son lancement ?). A terme, les consommateurs pourraient se lasser des retards de ce type et se détourner du produit, malgré sa qualité et son adéquation au marché.

La bataille semble donc se gagner au moyen d'un produit à la juste qualité attendue et dont le temps d'accès au marché - le Time-to-Market - est le plus court possible. Sous ces deux conditions, le lancement connaîtra un succès fulgurant. C'est ainsi que les lecteurs MP3, malgré leur qualité sonore inférieure à celle des lecteurs CD pour l'oreille avisée, se sont pour un temps donné imposés comme les standards du marché de la musique portable. De même, la Playstation 2 de Sony, bien que sa technologie soit largement inférieure à celle de ses concurrentes (la Revolution de Nintendo et la X-Box 360), bénéficie d'une « prime au premier entrant » : occupant seule le marché pendant de longs mois, les consommateurs ont préféré se tourner vers cette technologie satisfaisante sans être redoutable, plutôt que d'attendre une hypothétique sortie, sans cesse repoussée, de l'une de ses concurrentes. Ce phénomène

s'est d'ailleurs répété cette année au bénéfice de la Xbox 360 dont les deux concurrents ont pris une année entière de retard.

Rapidité et praticité sont ainsi les maîtres-mots à associer à la notion de Time-to-Market. La qualité, même si elle conserve une grande importance, ne semble plus être le critère majeur d'achat, quoi que puissent en dire certaines enquêtes consommateurs. La préférence pour le présent des individus, hypothèse souvent vérifiée en économie, est la plus forte.

### **C) Le rapport qualité / temps**

En réalité, si la qualité n'est plus un critère majeur c'est à n'en pas douter parce qu'il est devenu normal qu'un produit soit de bonne qualité (c'est le standard minimum nécessaire - mais pas suffisant) : cet effet de cliquet implique que tout produit ou service dont la qualité ne serait pas suffisante serait mis immédiatement au ban, d'où la nécessité de produire au juste niveau attendu par les consommateurs, sur le bon segment de marché.

C'est ainsi que de nombreuses firmes n'hésitent pas à investir dans leurs processus qualité de manière à en obtenir ce juste niveau et s'ajuster en fonction de l'offre construite, tout en mettant ces efforts au service de l'impératif de temps. De ce fait, service après-vente et Supply Chain sont deux activités sur lesquelles il convient de concentrer son énergie, comme l'a fait Schneider Electric pour améliorer son service logistique.

Le Boston Consulting Group théorise cette notion sous l'appellation de « Quality with Time », notion reprise et développée par Procter & Gamble avec son « Consumer Value Adjustment »

### **D) Le marketing viral**

Ce concept désigne l'utilisation des NTIC qui s'est réalisée dans un premier temps entre clients : l'utilisation des blogs a permis à chacun de donner son avis sur tel ou tel produit ou service, ce qui a été bien évidemment perçu comme plus démocratique et, paradoxalement, plus objectif que le maquillage marketing habituel (packaging, publicité, etc.). A la manière

d'un virus, les opinions et informations se sont propagées de manière exponentielle entre les internautes-consommateurs, court-circuitant ainsi les grands médias traditionnels.

C'est aussi bien pour faire barrage que pour suivre le mouvement que les grandes sociétés se sont ainsi dotées de leurs propres blogs (Danone, Unilever, Renault, etc.), trouvant ainsi un moyen plus efficace, plus légitime et moins coûteux de communiquer, tout en laissant les consommateurs s'exprimer et donnant une certaine caution démocratique à l'ensemble.

## II - Low cost vs singularité de l'offre

### A) La fin des marques sans concept affirmé et éprouvé

Les marques « en imposture » volent en éclat du fait de la pression des clients qui sélectionnent beaucoup plus leurs marques suivant les valeurs et le niveau de qualité qu'ils leur associent. De ce fait, seules les marques fortes peuvent résister, en particulier en grande consommation, d'autant plus que la montée du Hard Discount et des MDD vient troubler le jeu classique entre marques. Ce constat se retrouve également dans un secteur aux valeurs bien différentes de celles de la grande consommation, à savoir le luxe, avec une marque largement reconnue au niveau international comme Hermès, qui joue de son « pricing power », alors que Lancel, à l'inverse, n'arrive pas à atteindre le niveau attendu. Pourquoi ? Parce qu'Hermès a su fabriquer des cravates ou des écharpes comme produit d'appel pour ensuite mieux vendre des produits plus élaborés, puis se diversifier dans plusieurs nouveaux segments du luxe.

Quel est le sens d'une marque ? Sans discuter sa fonction de repérage, la garantie conférée, sa promesse unique. La marque ne se construit plus grâce à la communication, mais bien grâce à ses produits et services : ce sont eux qui font la valeur de la marque, et non plus une promesse marketing bien peu souvent tenue - le « cosmetic marketing ». Ce constat est étroitement lié avec le développement des moteurs de comparaison sur Internet (utilisés, à titre d'exemple, par 70% des Américains), qui éliminent le maquillage marketing des produits et services pour laisser la place à des notes et des classements communiqués par les internautes.

Ainsi, la marque devient un repère lorsque cesse la période de garantie et les grandes marques obtiennent régulièrement les meilleures notes dans les classements des consommateurs internautes.

## **B) Les besoins orphelins**

La réinvention de la valeur client et le rôle du design ont pris une place prééminente : Bang et Olufsen l'ont bien compris en commercialisant des produits n'étant pas constitués de technologies d'avant-garde mais plutôt qui justifient leur valeur par une qualité acceptable et un design supérieur.

Plus que la capacité à innover dans l'absolu, c'est la capacité à détecter puis à satisfaire les « besoins orphelins » des consommateurs qui est à développer au sein des entreprises aujourd'hui. Ces besoins orphelins désignent les besoins sous-jacents non exprimés, mais qui peuvent parfois être évoqués de manière partielle. Ainsi, l'objectif serait de maîtriser sa créativité pour la mettre au service du client, et non pour développer des produits innovants pour lesquels le marché n'est pas encore arrivé à maturité.

## **C) Les alliances entre marques**

Pour contrer le succès grandissant des MDD et du Hard Discount, les marques de grande consommation cherchent à s'allier, afin de bénéficier de la valeur de marque de son allié. Ce procédé débouche sur l'open innovation (ou innovation partagée), qui consiste pour ces marques à mettre en commun leurs budgets de R&D et ainsi obtenir des synergies, pour innover plus rapidement et plus efficacement. Renault qui s'était déjà fait l'allié de Nissan en 1999 afin de se développer sur des marchés vierges de la marque -voire en win-back- étudie aujourd'hui sérieusement l'opportunité d'élargir l'alliance à General Motors, et ce avec l'ambition d'augmenter la marge opérationnelle (réduction des coûts en achats groupés, synergies en R&D et en production, force commerciale surpuissante).

Lorsque le réengineering pousse à faire faire ce que l'on ne sait pas faire, Carrefour et son service de voyages sont obligés de s'allier. I-Pod ne peut pas être commercialisé sans i-tunes mais avec la concurrence, il faudra rajouter des services qui seront plus coûteux. De même, la

bataille à laquelle on assiste dans le monde de la téléphonie mobile aboutit à quasiment donner le téléphone portable pour faire consommer du forfait : les entreprises sont contraintes de modifier leur propre Business Model.

#### **D) La disparition du milieu de gamme**

D'une part, les pouvoir d'achats stagnent pour une partie croissante de la population, le coût du logement et des transports augmente, et d'autre part on assiste à la multiplication de l'offre de services. Cette combinaison permet largement au bas de gamme de se développer, proposant une offre abrégée mais de bonne qualité. Tandis qu'à l'autre extrémité l'industrie de luxe ne s'est jamais aussi bien portée, comme l'atteste le développement de la valeur de marque de 30% en deux ans d'un groupe tel que Richemont (Cartier, Jaeger Lecoulter...) dont les profits ont parallèlement crû de 18% en trois ans.

De ce fait, le milieu de gamme tend à disparaître pour laisser la place à deux offres très distinctes, touchant deux catégories de population très différentes, et dont l'écart de niveau de vie s'amplifie rapidement, vision marxiste s'il en est.

#### **E) La sublimation**

Le retour au leitmotiv de créativité a peut-être sonné : les entreprises se doivent d'inventer, certes pour proposer des produits et services pionniers, mais aussi simplement pour que disparaisse la peur d'innover, inhérente à de nombreuses sociétés industrielles, car peu enclines à engager des investissements de Recherche & Développement pour un Retour sur Investissement aléatoire. N'est-il d'ailleurs pas significatif de voir autant de sociétés parler de leur budget élevé de R&D au regard de leur chiffre d'affaires dans leurs plaquettes de communication ?

Dans ce cadre, il s'agit non plus simplement d'inventer de nouveaux produits, mais également de créer par l'imaginaire une valeur supplémentaire à la marque (« valeur de rêve »).

## **F) La low-cost attitude**

Développer un plan produit « Low-cost » signifie t'il « fin du marketing » ? Pas du tout ! Et c'est même plutôt l'inverse qui se passe : une réelle aptitude marketing est nécessaire aux initiés du low-cost.

Simplifier l'offre au maximum, se concentrer sur l'essentiel afin de réaliser des marges fortes malgré des prix bas, réduire au minimum le budget marketing : voici les trois idées-forces d'une véritable stratégie low-cost. Il ne suffit effectivement pas de réduire ses prix et de réaliser des économies illusoires : une stratégie low-cost forme un tout cohérent, ce n'est pas un ersatz d'une stratégie de guerre des prix. Ce modèle est un dynamiseur de marché de par l'intensité concurrentielle qu'il apporte face aux entreprises à stratégie ronronnante. Il procure parallèlement un moyen de conquérir rapidement une forte part de marché si le marché n'est pas concurrentiel.

Ce modèle est devenu réalisable grâce à l'émergence d'une nouvelle classe de plus en plus modeste - les travailleurs précaires ou « working poors » - et grâce à l'intelligence économique croissante des clients, qui refusent de prendre les paillettes du marketing pour argent comptant. Les produits et services low-cost constituent ainsi une offre attirante car simple, que les moteurs de recherche Internet mettent en avant pour des coûts de communication dérisoires.

Lorsque Dacia élargit la gamme Logan un an et demi après la sortie de sa berline en se dotant d'un break puis d'un fourgon, et se paie même le luxe de lancer une version « prestige », il faut croire que ce segment « low-cost » s'installe sur divers marchés et qu'il convient d'en maîtriser la recette.

### III - Optimisation du lieu de vente

#### A) La promotion intelligente

Les entreprises, particulièrement en grande consommation, doivent savoir se montrer habiles pour proposer des « bouquets » à leurs clients, associant ainsi les idées de cadeau et de produit personnalisé par rapport aux produits de base. Ainsi en est-il des mallettes Dove lancées par Unilever, qui contiennent plusieurs produits d'hygiène dans une trousse ou une pochette de voyage de bonne qualité. L'astuce est de montrer toute l'étendue de la gamme : Dove ne vend pas seulement du savon pour lequel la marque est reconnue, mais une gamme complète de produits de beauté qu'il convient de promouvoir. La promotion est réalisée sur l'ensemble et pas sur le seul produit savon. Par cette technique d'échantillonnage, l'entreprise diminue ainsi ses frais de gestion et de back office. Le prix élevé ne rebute pourtant pas les consommatrices, bien moins enclines à acheter ces produits séparément pour un prix total plus élevé, plutôt qu'ensemble en promo et dans un packaging de luxe.

#### B) First Moment of Truth

Le first moment of Truth, c'est soigner l'expérience que fait le client avec l'offre, le service. Lorsque le groupe Procter-Gillette lance "Fusion", le rasoir Gillette 5 lames qui coûte 20% plus cher que Mach3 (qui lui-même coûtait 30% plus cher que le 2 lames), tous les concurrents disent "ca ne marchera jamais". Pourtant le succès est déjà au rendez-vous et on imagine bien que Procter a déjà travaillé l'acceptabilité.

Mais ce qui est le plus remarquable, c'est qu'en février 2006, ils sont capables d'aligner 180 000 points de vente en une fois, alors que pour Mach3, il avait fallu 1 an de mise en place. Il est clair que Bic et Wilkinson ne pourront pas s'aligner sur cette distribution impeccable... on voit donc pointer un autre levier du marketing : le « first moment of truth », obtenu grâce à la capacité d'approvisionner tous les points de vente d'une zone géographique pour présenter un nouveau produit en même temps aux consommateurs marseillais et lillois.

Les contraintes établies par le first moment of truth donnent tout leur sens au fait de bénéficier ou non d'une force de vente directe. Cette dernière est de plus en plus coûteuse mais également de plus en plus nécessaire. On comprend mieux ainsi pourquoi la force de vente supplétive connaît un tel essor : ainsi en est-il des produits pharmaceutiques pour les grands laboratoires et entreprises du secteur, ou en grande consommation, lorsqu'il s'agit pour les grands groupes tels qu'Unilever, Kraft Foods, Procter & Gamble ou encore Reckitt-Benckiser, de vérifier les têtes de gondole dans les grandes surfaces de distribution.

### **C) Le réenchantement du lieu de vente**

Réenchanter le lieu de vente ne signifie pas simplement réagencer les produits et redécorer l'enseigne pour la rendre plus attractive. Il s'agit avant tout de l'aménager pour le plaisir des visiteurs, qu'ils soient *in fine* clients ou non. Ainsi, l'enseigne « Le Vieux Campeur » a-t-elle choisi d'installer un mur d'escalade dans certains magasins, et l'échec tant annoncé par les spécialistes du secteur ne s'est pas produit : les consommateurs viennent en effet pour trouver un espace sympathique et accueillant, où ils pourraient tester les produits d'escalade à leur gré, et pourquoi pas, faire de l'escalade gratuitement ! L'espace « non-marchand » est ainsi au centre de ce ré-enchantement, le lieu de vente devenant ainsi un espace convivial où l'achat n'est pas systématique.

La Fnac est également bien avancée dans la pratique de l'animation « non marchande » pour développer l'activité marchande en cela même : Fnac crée des liens privilégiés avec ses clients au travers de forums depuis toujours, de concerts, de rencontres et expositions qui sont organisées en magasin. La limite de ce puissant levier étant que cela ne rapporte pas de cash à court terme et que mesurer le lien avec la fidélité à la marque est compliqué à mesurer et se heurte à la méfiance constante des financiers (cf. l'annonce de Carlos Goshn début 2006 de sa probable sortie de la Formule 1 si cela ne contribuait pas avec transparence au développement de la marge opérationnelle).

### **D) Le système informatisé de prix en temps réel**

Certaines enseignes de la grande distribution ont mis en place un système de variation des prix en temps réel d'après un coefficient de remplissage. L'idée est simple : grâce aux NTIC,

nous sommes aujourd'hui en mesure de suivre l'évolution de la consommation en grande surface, rayon par rayon, produit par produit, à la minute près. Or, nous avons pour coutume de croire, suivant la théorie économique néo-classique, que le prix des produits est un prix d'équilibre entre les niveaux d'offre et de demande. Dans ce cas, pourquoi ne pas laisser les prix s'ajuster librement au sein de chaque grande surface, tout au long de la journée ? Cela permettrait au distributeur de maximiser sa marge, tout comme le consommateur ne paierait que le prix juste à un instant  $t$ , l'instant d'achat devenant ainsi stratégique pour le consommateur car source de gains et pertes.

Techniquement, les étiquettes de prix en format papier sont remplacées par de petits écrans LCD, connecté à un système informatisé central, celui-là même qui synthétise à ce jour le niveau de consommation (ou niveau de vente) par produit. Cet ordinateur est parallèlement relié au service approvisionnement, qui évalue le niveau des stocks disponibles et les commandes en cours. Il établit ainsi un niveau général d'offre et un niveau général de demande, qui lui permettent, via les deux équations d'offre et de demande, de déterminer automatiquement le prix « juste » et ce pour tous les produits présents dans la grande surface concernée.

#### **E) Le retour des vendeurs conseils**

Les consommateurs n'ont jamais été aussi éduqués, certes, mais c'est aussi pourquoi ils veulent avoir affaire à des vendeurs de qualité, qu'ils écouteront et critiqueront avec une certaine expertise, voire professionnel. Ainsi en est-il de Décathlon, qui a choisi d'engager uniquement des vendeurs spécialistes dans leur domaine sportif, stratégie récompensée par l'accroissement de la part de marché de l'enseigne, au détriment d'une enseigne comme Go Sport, où les vendeurs sont bien moins spécialistes et ne peuvent donc renseigner aussi efficacement et précisément le client.

Sephora a également choisi de s'attacher les services de vendeurs très compétents, stratégie complémentaire de leur décision de multiplier les marques référencées tout en proposant des offres bas de gamme : situation où le consommateur pourrait être perdu, ce qui permet aux vendeurs compétents de renverser le rapport de force implicite à leur avantage et d'inciter les visiteurs à acheter certains produits, en quantité peut-être plus importante que prévue.

## Conclusion

Une commercialisation réussie n'est jamais acquise d'avance, mais un panel de leviers du marketing peuvent contribuer à relever ce défi avec succès. La maîtrise du temps donne un avantage concurrentiel certain, qui peut également provenir d'un savant arbitrage multimarque entre « low-cost » et singularité de l'offre. Mais ce n'est qu'au travers de l'optimisation du lieu de vente que l'acte d'achat sera le plus visiblement concrétisé.

L'émergence de la tendance à l'achat malin montre l'importance que revêt la possibilité de trouver les produits que j'aime au prix le plus intéressant. Et l'arbitrage entre qualité et temps aura inmanquablement dû être trouvé au préalable. Et finalement, les firmes ne sont-elles pas à la recherche de la création de l'achat positif qui satisfait les clients une fois rentrés chez eux après leur shopping ?