

# Nouveau

Depuis quarante ans, la marque a d'abord connu la gloire grâce à sa formidable résonance dans l'esprit des consommateurs, puis le doute s'est installé au début des années 2000. Demain, elle restera une vraie nécessité, sous certaines nouvelles contraintes.



Une marque, dans son acception actuelle, ne peut être dissociée de son histoire donc de sa culture, liée tout autant au développement industriel qu'à celui du commerce.

La marque, c'est tout à la fois une empreinte, un signe, facteur de reconnaissance d'un produit, de différenciation par rapport aux concurrents, mais aussi un moyen au service de l'économie de l'entreprise, notamment dans son rapport de force avec la distribution. Mais une marque, dans son acception actuelle, ne peut être dissociée de son histoire donc de sa culture, liée tout autant au développement industriel qu'à celui du commerce. Hier, au niveau local, la marque était l'enseigne de l'artisan. Elle jouait essentiellement un rôle d'appropriation de clientèle. Quand elle est devenue régionale – on dirait aujourd'hui que son bassin de chalandise s'est élargi – et que l'artisan est devenu fabricant, il a voulu que ses produits franchissent la barrière des comptoirs de vente et que les clients puissent « réclamer » un produit dont ils avaient entendu parler. L'étape suivante est celle du marché national que l'industrialisation, le développement des moyens de communication et d'information, ont rendu possible ; la marque devient enjeu de pouvoir, et elle a trouvé son outil : la publicité. Simplement, il ne faut pas oublier qu'en franchissant ces frontières, les marques ont plus ou moins gardé à la semelle de leurs souliers leur culture consubstantielle aux caractéristiques de leur clientèle.

Au-delà de la nécessité pour les entreprises de s'étendre géographiquement et de passer progressivement de régionale à internationale et à globale, la globalisation constitue une finalité dangereuse. Elle sous-entend en effet que l'ensemble des marchés constitue un tout fonctionnant dans un monde de plus en plus homogène. Les dangers qu'encourent la marque et l'entreprise deviennent alors excessifs. D'une part,

# paradigme

cette forme de centralisme démocratique dans la gestion l'éloigne de la réalité culturelle de chacun des pays où elle est développée et elle requiert la prise en compte de la subsidiarité. D'autre part, les « accidents » qu'elle peut enregistrer dans un lieu entraînent un effet de dominos dévastateur pour la marque. Dans l'histoire de la marque, depuis quarante ans, trois périodes doivent être considérées.

## 1968-1995 ou l'existentialisme du Caddie

Ce sont les Trente Glorieuses du marketing. La France devient plus lourde et la valeur apparente plus légère. Le marketing est au début d'une brillante carrière. Il pose comme principe qu'il n'y a pas de limite aux besoins quand les consommateurs s'enrichissent : on peut vivre au-dessus de ses moyens puisque ceux-ci peuvent nous rattraper<sup>1</sup>. Le marketing a pour mission de nous révéler ce dont nous allons avoir besoin, et les marques, celle d'inscrire notre rêve dans un existant accessible. Le marketing est l'engrais qui fertilise la terre de la consommation et dont le rendement est éternellement croissant grâce à la productivité et à la certitude que les ressources sont illimitées. La mécanique fonctionne : pendant cette période, le produit intérieur brut est multiplié par 2,5. Le pouvoir d'achat augmente jusqu'en 1974 (premier choc pétrolier) de 5,7 % par an puis de 2,1 % par an. En résumé, il a doublé de 1970 à 2000. Pour vendre plus, il suffit d'anticiper les attentes, d'orienter la demande et de révéler qu'elle est légitime. Les techniques des études de marchés permettent cette anticipation : le développement des médias de masse, et en particulier de la télévision, puissante, intrusive et éphémère, va fournir aux « sachants » du marketing des entreprises la force de frappe nécessaire pour tenter les consommateurs et façonner les comportements.

La figure géométrique qui représente le mieux la consommation de masse, à cette époque, est celle du losange. La partie la plus large, au centre, correspond à la consommation de masse, celle de l'acheteur moyen, sensible au fameux « rapport qualité-prix ». La pointe supérieure correspond aux produits de haut de gamme, réservés aux plus riches. La partie basse est celle du bas de gamme, les produits accessibles aux plus pauvres. Les Trente Glorieuses du marketing voient l'élargissement du ventre de ce losange.

## La consommation, synonyme de bonheur

Au cours de cette période, non seulement la consommation a considérablement augmenté mais elle a été mythifiée. Le XIX<sup>e</sup> siècle avait considéré que le progrès était synonyme de bonheur. A compter des années 1960, c'est la consommation qu'on a considérée comme synonyme de bonheur. L'association de ces deux notions, la consommation et le bonheur, nous a fait entrer dans l'époque de « l'existentialisme du Caddie ». Puisqu'il ne doit plus y avoir de limites aux besoins, il s'agit simplement de provoquer la demande et d'inciter les consommateurs à réclamer le produit. La communication publicitaire va le permettre, notamment à travers la télévision, média de l'immédiat. Pour autant, cela ne signifie pas que l'on se met à vendre et à acheter n'importe quoi. Alors que les publicitaires créent constamment pour les marques de la valeur immatérielle ajoutée, les industriels, eux, en réponse, améliorent considérablement les produits. Ils le font d'ailleurs en compressant leurs prix : en valeur absolue, les prix des produits de grande consommation diminuent, même si l'écart s'élargit entre le prix le plus bas et le prix le plus élevé.

Grandes bénéficiaires de ces Trente Glorieuses, les marques absorbaient, en 1970, 90 % des achats de produits de grande consommation, lesquels totalisaient 20 % du budget des ménages. Faisons le calcul : 20 % de 90 % égalent 18 %. Ainsi, seules les marques de PGC avaient acquis une formidable résonance dans l'esprit des consommateurs, elles étaient déterminantes dans près d'un cinquième des dépenses des ménages. Si on ajoute à ce secteur celui de l'équipement des foyers, on atteint plus d'un quart des dépenses.

Cette période est celle de la gloire des marques. En 1995, les MDD sont confidentielles, même si elles sont admises par les consommateurs et si elles contribuent à l'ajustement du budget. En France, elles ne sont que des « sous-marques ». Le modèle anglais de prégnance plus grande dans les marques d'enseigne n'a pas franchi la Manche. Les principaux acteurs

industriels, même quand ils les fabriquent, les regardent avec un soupçon de condescendance justifiée. Elles ne sont que des imitations, l'innovation appartient aux marques qui occupent les cœurs de marché. Sur le plan des prix, les MDD se définissent par un écart de prix compris entre 20 et 30 %, et préemptent les bas prix. Toutes familles de PGC confondues, les marques de distributeurs ne représentent que moins de 10 % en volume du total consommé.

### 1995-2007 ou la fragilisation du modèle

A partir de 1995, des lézardes apparaissent dans le modèle. C'est à cette époque que l'on prend conscience de la déformation de la figure géométrique qui rendait compte de la consommation : le losange. On a vu que le « ventre » était le siège de la consommation de masse, celle de l'acheteur moyen sensible au meilleur rapport qualité-prix. Ce sont les cœurs de marchés où se trouvent les plus grandes marques. Dans la pointe inférieure, on trouvera les MDD et les

que les stratégies d'investissement à moyen terme. Les managers se plient volontairement ou presque – les incitations diverses étant fortes – à ces comportements financiers. Cela se traduit pour les produits par des innovations, plus de forme que de fond, et par une offre de plus en plus premium. Elle est acceptée d'autant plus facilement et insidieusement par le commerce qu'elle permet, d'une part une augmentation par la coopération commerciale de la masse de marge, et, d'autre part, pour les MDD, la tranquillité de se développer en montant qualitativement en gamme et en prix, stratégie gagnante à l'évidence pour le commerce.

### Vouloir d'achat et pouvoir d'achat

Sur cette toile de fond vient se greffer une nouvelle dialectique entre l'offre et la demande en magasin. Le consommateur sensible et réactif à la communication publicitaire se rend dans une grande surface avec en tête une prédisposition à succomber à la tentation de la marque dont le message publicitaire l'a imprégné. Cependant, face au linéaire et

## Le privilège d'une marque n'est jamais que relatif aux autres propositions de l'offre.

premiers prix. Quant à la pointe supérieure, elle est réservée aux produits « premium » des marques. Cette déformation tend à contracter le centre au profit d'un développement du haut et du bas. On passe en douceur du losange à la carafe. Les consommateurs découvrent les arbitrages entre produits des hauts et bas de gammes, entre marques nationales et MDD. Les marques sont mal à l'aise entre deux orientations : soit occuper la quasi-totalité de la partie supérieure du sablier, soit maintenir une présence dans le haut de la partie inférieure en cantonnant les non-marques dans le pied de la carafe.

Les stratégies sont hésitantes ; d'autant plus qu'en 1996 est apparue la loi Galland qui assure une marge garantie tant aux opérateurs du commerce qu'à ceux de l'industrie. Parallèlement, l'environnement économique et financier favorise les profits artificiellement élevés et à court terme plus

en présence d'une offre séduisante, promotionnelle et variée, son comportement d'achat va être modifié.

C'est ainsi que nous avons pu démontrer dans les années 2000 que le privilège d'une marque n'est jamais que relatif aux autres propositions de l'offre. C'est également à partir de ce constat qu'en 2007 on a pu mettre en évidence le décalage entre le vouloir d'achat et le pouvoir d'achat. Ou quand, au-delà de la tentation de la marque, émerge la frustration de n'avoir pu y succomber. Cette période de 1995 à 2007 a vu se détériorer régulièrement, dans les PGC, l'importance des marques. En 1998, elles représentaient 75,6 % de la part de marché valeur des PGC, 70 % en 2000, 65,9 % en 2004, 62,8 % en 2007. C'est-à-dire largement moins d'un acte d'achat sur deux en volume. Comme par ailleurs l'importance des PGC dans le budget des ménages n'est plus guère que de 14 %, la « résonance » de la marque n'est plus que de 6 à 7 % dans l'esprit du consommateur, par rapport à 18 % trente ans plus tôt.

### 2008 : la fracture

Plusieurs facteurs concourent à un nouveau paradigme de la consommation. Le premier résulte de la compréhension

de l'irréversibilité de la hausse des prix de l'énergie fossile, dont on s'est rendu compte que la ressource est limitée. On sait dans la conscience collective qu'aux aléas spéculatifs près la tendance du prix du baril de pétrole sera inéluctablement à la hausse. A ce titre, le choc de la hausse du prix de l'essence, du mazout et du gazole de 2008 n'est pas comparable aux précédents de 1974 et 1980, qui n'avaient pas entraîné dans l'esprit des consommateurs la même conscience d'irréversibilité. Le deuxième facteur est l'effet « Nicolas Hulot », qui donne enfin à la préservation du futur, par l'ampleur du discours médiatique, une dimension de prise de conscience collective généralisée au-delà des chapeaux écologiques. Cela a une conséquence majeure à terme : la réintroduction de la notion de futur dans le comportement jusqu'alors marqué seulement par l'immédiateté du *no limit*. Le troisième facteur : au cours de la période 1995-2007, parmi les signaux faibles des changements, les consommateurs ont tendance à chercher une réassurance dans la proximité, contre l'angoisse d'être dissous dans la globalisation. Les experts des comportements posent la question de savoir si, demain, le bien ne sera pas aussi important que le lien et si le référendum sur l'Europe ne trouve pas dans cette angoisse sa véritable explication.

Le succès incroyable en 2008 du film *Bienvenue chez les Ch'tis*, vingt millions de spectateurs, qui prône comme valeur la proximité, le lien, la solidarité, révèle la maturité de cette tendance. On doit ajouter que la crise économique mondiale, dont l'origine tient pour l'essentiel aux effets systémiques de l'explosion de la bulle financière virtuelle due à une spéculation globalisée des organismes financiers sans relation avec l'économie réelle, a renforcé considérablement les inquiétudes des consommateurs, confrontés à la réalité de la reprise du chômage. Ces tendances semblent communes à bien des pays de l'Europe occidentale et de l'Amérique du Nord.

### Vers une autre consommation

Ces constituants contribuant à l'émergence progressive des nouveaux comportements m'amènent à dire qu'il faut s'habituer à modifier de façon irréversible l'approche du marketing de la marque dans les produits de grande consommation. Je ne m'attends pas à une déconsommation, mais je pense que nous allons être confrontés à une autre consommation. Celle-ci restera dans les pays d'économie

développée et mature pour partie un plaisir, à ceci près qu'il se conjuguera avec de nouveaux comportements : le retour du futur par l'intermédiaire du durable devenu politiquement correct. On pourra à nouveau accepter de « différer ». La volonté de tisser du lien s'exprime par la proximité : le magasin à taille humaine dont l'offre me montre qu'il est « de chez moi ». C'est le lien dans le réel. Il s'exprime aussi dans une juste utilisation d'Internet afin de rester virtuellement « relié ». La prise en compte des variables bio et commerce équitable, mais aussi « naturel », s'ajoute à celle du prix et du plaisir dans les arbitrages.

### La reconquête des cœurs de marché

Hier tendance et aujourd'hui réalité ? La marque restera une nécessité pour les consommateurs à différents titres et sous certaines contraintes nouvelles. Une nécessité : elle permet de rompre la monotonie de l'offre des non-marques.

Nous avons montré en son temps que trop de MDD nuit au commerce. Seule la marque peut apporter une part de plaisir au-delà de la nécessité. La MDD, dans la plupart des cas, s'adresse à la partie reptilienne du cerveau et à ce titre contribue à renvoyer le consommateur vers ce qu'il ne veut pas : être dissout dans un monde uniforme. Mais la marque sera tout cela si, et seulement si, elle reste dans les arbitrages financièrement accessible, si elle sait reconquérir les cœurs de marché. Si l'innovation qui la caractérise est réelle et non un gadget justifié seulement par la possibilité d'augmenter le prix. Si elle tisse avec les consommateurs un vrai lien. C'est-à-dire

si elle se « fréquente » souvent, a contrario de celle dont le prix la rend accidentelle. Si elle s'inscrit plus dans le futur que dans la fugacité de l'événementiel et que les consommateurs perçoivent qu'elle est « éthique » face aux enjeux de l'avenir de la planète. Si son comportement ressenti s'inscrit dans une morale de marché et non simplement financière. Et si sa gouvernance, comme celle de l'entreprise à laquelle elle appartient, tient compte des « subsidiarités » tellement attendues par les consommateurs. A ces conditions elle redeviendra une vraie opportunité pour les économies de marché. ■

1 - Cette vision a conduit en 2007 à la crise des « subprimes ».

Je  
ne m'attends  
pas à une décon-  
sommation, mais je  
pense que nous allons  
être confrontés à une  
autre consomma-  
tion.