

Marchés en mutation et management de la marque

Comment répondre à l'évolution des attentes des consommateurs sans renier sa singularité? Cas d'école avec Citroën.



Marque de nostalgie

« Mon dieu, ma voiture a presque un an: il faut vraiment que je la change, sinon que vont penser les voisins? » Peut-on imaginer le plus sérieusement du monde un fringant quadragénaire californien pétrifié par cette subite prise de conscience, alors qu'il contemple, par la fenêtre de son salon agréablement climatisé, sa Plymouth Fury 1956, trônant fièrement le long d'une allée immaculée, à la carrosserie pourtant prématurément ridée quelques mois seulement après son acquisition? Eh bien oui! C'est que Monsieur Alfred P. Sloan (1875-1966), qui fut l'un des estimables patrons de la puissante General Motors, a bien œuvré. Grâce à son habile concept d'obsolescence

* Directeur de cc&a. et directeur associé de Quatre Vents.

programmée, le neuf est tout de suite vieux: la déjà démodée Fury du millésime en cours doit laisser place au modèle 1957, aux caractéristiques mécaniques proches, mais à la ligne tellement plus dynamique et moderne!

Il semblerait que le concept d'obsolescence programmée remonte aux ampoules électriques. Lorsque Thomas Edison commercialise ses premières ampoules à incandescence, en 1881, elles ont une durée de vie d'environ 1 500 heures; quarante ans plus tard, celle-ci atteint 2 300 heures... « *Ce n'est pas très bon pour le commerce, cet allongement de durée de vie* », ont certainement dû



constater les managers de l'entreprise, non sans un certain dépit. De ce fait, en 1924, les principaux fabricants d'ampoules – Edison, General Electric, Osram et Philips – prennent la décision de créer une entreprise commune, Phoëbus, dans le but louable d'échanger des licences, des brevets et, fait non négligeable, de réguler la production. L'une des décisions importantes que prendra Phoëbus sera de

plafonner la durée de vie des ampoules à 1000 heures, sous couvert de l'obtention d'une qualité et d'une régularité de fonctionnement parfaites. Mais, à ce propos... pour qu'il y ait obsolescence programmée, il faut bien que l'industriel soit alimenté en permanence en systèmes et procédés inédits, dont il pourra tirer parti afin de proposer à la convoitise de clients piaffant d'impatience des offres perpétuellement renouvelées.

Marque de progrès

Et ces systèmes et procédés inédits, quoi de mieux que le progrès pour leur permettre de si bien éclore? Car, évidemment, sans progrès, pas d'obsolescence programmée! Remplacer un produit dont on a accéléré la fin de vie par un autre exactement similaire n'aurait aucun sens; le remplacer par un produit plus simple ou moins sophistiqué

– qui pousse à mieux comprendre, apprivoiser et tirer parti de l'avenir grâce à une maîtrise méthodique et raisonnée des sciences et des techniques;

- pour le consommateur, c'est le moyen agréable de passer d'une boîte de vitesses manuelle à la synchronisation déficiente à un système automatique souple et fluide, d'abandonner le noir et blanc tremblotant du téléviseur au minuscule écran pour la couleur en grand format aux contrastes étincelants, ou encore de remiser le ventilateur grinçant en faveur du climatiseur délivrant le bon air refroidi, purifié et asséché;
- et... pour le producteur, une « garantie » d'augmenter sa production et ses marges.

La marque a, ici, parfaitement joué son rôle: elle a contribué à proposer au consommateur un modèle de monde idéal, reposant en grande partie sur le principe de l'ingestion massive et récurrente d'offres en évolution permanente. Et surtout, la marque a donné une vigueur « commerciale » au progrès en se liant à tout jamais (du moins l'espérait-on) à la notion de nouveauté.

Mutation de la marque

Mais les temps changent, et le plaisir de consommer offre de plus en plus fréquemment la place à l'émotion authentique, à l'harmonie, à la recherche du résultat plutôt qu'à l'obtention du seul niveau de performance. Les marques se doivent, bien entendu, de tenir compte de ce « glissement



Citroën C4 Cactus

risquerait de provoquer une grande déception: « *ce qu'on me proposait avant était quand même mieux* », pourrait se dire le consommateur... Impensable. Il faut donc s'en remettre au progrès, si souple et universel:

- pour le chercheur, c'est un mouvement fondamentalement positif – et non une simple évolution désordonnée



Citroën C4

consommatoire ». À titre d'exemple, regardons comment Citroën joue sa partition, et pour cela, appuyons-nous sur le trio C4, DS4 et C4 Cactus. Le modèle Citroën C4 est en quelque sorte le valeureux représentant d'une certaine vision traditionnelle, axée principalement sur une maîtrise technologique à la fois efficace et imaginative – quoique dans ce cas précis, le dernier point puisse être sujet à discussion. Nous voilà néanmoins dans le monde de la « Créative Technologie », autrement dit le territoire

Le vrai prix est un large boulevard pour des marques en rupture d'identité, qui souhaitent se débarrasser de tout ce qui est inutilement coûteux et non totalement indispensable.

historique d'une marque qui s'est longtemps illustrée par son avant-gardisme technique, persuadée que l'attente de ses clients reposait en grande partie sur une foi indéfectible dans le progrès. « Créative Technologie », ou l'autre facette d'une marque de tradition... mais qui, avec la C4, ne laisse pas vraiment de place à l'émotion – en réalité, on est plutôt « Raisonnable Technologie ».

Passons maintenant à la DS4, sorte de C4 premium, portée par un label DS qui constituera bientôt une marque à part entière (c'est déjà le cas en Chine), et qui s'est donnée comme ambition de venir chatouiller le savoir-faire germanique. Nous sommes toujours ici dans la « Créative



Citroën DS4

Technologie », mais avec une composante émotionnelle qui apparaît beaucoup plus nettement... C'est que la mutation du marché a pointé le bout de son nez, et qu'il a bien fallu présenter au client une proposition où le plaisir s'alliait à la performance, afin de quitter un terrain lexical un peu trop contraint par les aspects tarifaires. Tout compte fait, la DS4 est une C4 qui s'est habillée pour la fête, mais qui n'a pas, pour autant, oublié les bonnes manières... Un petit regret cependant : si la composante créative est bien présente, elle

est un peu trop portée par le procédé esthétique – on oserait presque dire cosmétique –, tant les formes sont appuyées, travaillées et soulignées. « Cosmétique Technologie », donc. Là encore, à la réflexion, nous nous situons dans un univers plutôt traditionnel : certes, on s'est émancipé d'un marketing conventionnel pour se présenter avec cette décontraction qui n'exclut pas la bonne éducation, mais la logique du discours demeure quand même relativement classique. Il s'agit d'une montée en gamme standard qui vise à emmener l'acheteur dans les sphères du produit valorisant.

C'est avec la C4 Cactus, modèle récemment dévoilé, que la véritable rupture est en train de se produire. Elle est d'abord d'ordre sémantique : les patrons de la marque Citroën nous parlent désormais de « technologie utile ». Subtile évolution qui, en évitant toute référence à un premier prix, nous emmène dans une contrée où le coût raisonnable et le meilleur de la technologie (celle qui est... utile) se renforcent pour porter avec allant une offre inédite, en ligne avec l'ADN de la marque, et homogène avec certaines des attentes montantes du consommateur : la valeur d'usage plutôt que la performance. Cette rupture est ensuite conceptuelle : nous ne sommes plus face à un amoncellement de sous-ensembles technologiques, mais devant une construction fluide et astucieuse qui répond parfaitement aux besoins des marchés en mutation : de l'émotion, de l'harmonie et du résultat, le tout porté par cette appellation « Cactus », à la consonance à la fois épineuse, sympathique, sobre et vigoureuse. Une symbolique décalée mais rassurante dans un environnement économique quelque peu asséché ! Enfin, cette rupture affirme franchement un nouveau *business model* : si la Dacia Logan a matérialisé ce que doit être un *low cost* efficace, la C4 Cactus nous indique ce que pourrait être le « vrai » prix, autrement dit la valeur d'une proposition qui sait dans le même temps être plaisante et attractive. Ainsi, la définition un peu abrupte du « vrai » prix ne serait-elle pas quelque chose comme « le *low cost*, le plaisir en plus » ? Avec la Cactus, cela donnerait la *Good Technologie*. Bref, le vrai prix est un large boulevard pour des marques en rupture d'identité, qui souhaitent se débarrasser de tout ce qui est inutilement coûteux et non totalement indispensable pour se repositionner sur l'émotion forte et le résultat intelligent. ■