

Le
Bulletin

L'ILEC

M E N S U E L

■ LES MARQUES
ET LA CRISELA MARQUE EN CURE D'EXIGENCE
Entretien avec Denis Gancel
page 1UN AVANTAGE COMPARATIF
FRAGILE
Entretien avec Patrick Messerlin
page 5GÉOÉCONOMIE DE L'INTANGIBLE
Entretien avec Jean-Noël Kapferer
page 6DE L'ÉGOTROPHIE DES MARQUES
Entretien avec Benoît Heilbrunn
page 8REFERMER LE CERCLE VERTUEUX
Entretien avec Vincent Leclabart
page 10■ CONSOMMATION
DES MÉNAGESFIN D'ANNÉE DIFFICILE
page 11

Les marques et la crise

■ La marque en cure d'exigence

Crise de confiance dans les pays matures, engouement dans les pays émergents, la situation est paradoxale pour les marques. Il leur revient de justifier leur statut et leur prix par l'innovation.*Entretien avec Denis Gancel, président fondateur de l'agence de communication W&Cie***■** En quoi les marques dites milliardaires (plus d'un milliard d'euros ou de dollars de chiffre d'affaires) peuvent-elles être considérées comme des armes anticrise ?**Denis Gancel :** La puissance est, par essence, une arme anticrise, les secousses atteignant moins facilement les groupes puissants. Depuis une vingtaine d'années, la course à la puissance n'a épargné aucun secteur. La concentration a touché aussi bien l'énergie, le pétrole, la chimie, la pharmacie, la banque, l'assurance... Elle a répondu à au moins deux raisons : celle, positive et offensive, qui se traduit par la mutualisation des forces (dont la R&D) pour investir, et celle, défensive, qui permet d'absorber les chocs en cas de crise mondiale.

Conséquence sur le plan des marques : les entreprises raisonnent en termes de portefeuille de marques mondiales. Unilever est l'exemple souvent cité d'un groupe qui, au nom de la gestion par les coûts, a rationalisé son portefeuille, en réduisant de 1 400 à 400 le nombre de ses marques, celles supprimées ne représentant que 8 % de ses ventes.

■ Il arrive aussi à des groupes de tuer des marques, comme récemment l'enseigne Champion...**D. G. :** La proximité est le deuxième enjeu. Les marques mondiales ne sont pas des satellites, elles doivent savoir se poser sur terre. Le risque pour ces marques milliardaires est de tourner autour de la planète sans jamais se poser, et de devenir trop importantes, trop puissantes aux yeux des consommateurs. Ceux-ci veulent être rassurés par la puissance des marques, mais ils veulent également être rassurés par la proximité. Le choix de Carrefour participe de la reconquête

(suite page 4)

Il n'est de richesse que de marques sans substituts



ive la crise ! » Souvenez-vous. C'était en.. 1984. Le journal *Libération* éditait un numéro spécial sous cette exclamation, avec en couverture Yves Montand. Le célèbre acteur venait de jouer un nouveau rôle dans une émission de télévision réalisée par Jean-Claude Guillebaud et Antenne 2, dans laquelle il plaidait pour une adaptation de la France au capitalisme mondial. Dans ce même numéro spécial, Annette Roux, à la barre des chantiers navals Bénéteau, disait alors de son concurrent vendéen Jeanneau (qu'elle achètera en 1996) : « *Jeanneau, je le connais. Je m'inquiète bien davantage de mes concurrents de l'Asie du Sud-Est. Quand ils surgiront sur le marché, ce sera trop tard, c'est avant qu'il faut réagir.* » Elle concluait par une question dont on attend toujours, aujourd'hui, la réponse : « *L'Europe a tout pour réussir, mais le veut-elle vraiment ?* » Il revenait à Michel Albert de sonner le tocsin : « *L'Europe perd le savoir-faire industriel dont elle avait avec l'Amérique du Nord le quasi-monopole. L'Europe commence à rouler sur le plan incliné de la décadence.* » Dans la ligne de mire, à l'époque, les Japonais et leurs produits bruns. Aujourd'hui, les mêmes Japonais, Sony et Toyota en tête, souffrent de la concurrence du reste de l'Asie.

Le salut de l'Occident viendrait-il, comme l'annoncent certains¹, de la défense et de la promotion de « *la marque* » ? Est-elle son ultime rempart, sa dernière rente ? A en juger par l'audace créatrice des pays émergents, les ainsi nommés BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine), l'avantage comparatif – au sens donné par David Ricardo – est, nous dit Vincent Leclabart, bien relatif. Il ne dure que par l'innovation, créatrice de valeur, comme le rappelle Denis Gancel. Les entreprises chinoises, assure Jean-Noël Kapferer, auront demain des centres de recherche et d'innovation spectaculaires. Au reste, qui est derrière la marque, si ce n'est l'entrepreneur, sans la dynamique duquel il n'est de croissance possible et durable, annonçait Schumpeter au début du XX^e siècle ?

L'Asie ? En chinois, le mot crise se transcrit au moyen de deux idéogrammes : *WEI* et *JI*. Le premier signifie la mort, le danger ; le second, la chance, l'opportunité. N'est-ce pas dans la crise que peut naître ou renaître la marque ? Dans la frustration du créateur qui ne trouve pas sur le marché la réponse à sa question, qu'elle trouve sa raison d'être ? Dans l'utopie d'un nouveau monde portée par le même créateur, qu'elle puise son énergie² ? Dans le défi de créer un nouveau marché qu'elle bâtit son destin, pour devenir indispensable donc irremplaçable ? Dans son humus que l'inné se métamorphose en succession d'acquis ? C'est par sa fécondité directe (de la marque mère aux marques filles) et indirecte (que seraient Findus et Miko sans Frigidaire ?) que la marque joue un rôle clé, qu'elle déploie ses effets d'entraînement et ses effets accélérateurs. C'est à l'inverse dans la routine que, devenue rentière, elle périclité. Et dans la crise qu'elle peut mourir. Assez d'exemples puisés dans le contexte de la crise de 1929 en témoignent, souvent pour le meilleur, de Patou à Chrysler en passant par Nescafé, Pepsi ou Monopoly.

En 1930, peu après le krach de Wall Street, Jean Patou écrit une des plus belles pages olfactives de l'histoire du parfum. Elle va le faire entrer dans la légende. Il veut offrir à ses riches clientes et amies américaines, qui ne peuvent plus venir assister à ses défilés, un parfum hors du commun, à l'égal de la haute couture. Il lance alors un défi à son nez Henri Almeras : « *Oubliez que nous sommes sous pression, que notre chiffre d'affaires a baissé, car beaucoup de nos clientes ne sont plus assez riches pour acheter. Je vous laisse libre de choisir les plus belles matières premières, pour faire un cadeau à celles de nos clientes qui ne peuvent venir à Paris cette année.* » Antidote à la déprime et au pessimisme, *Joy*, le « *parfum roi* », est le parfum de toutes les audaces. Celle du jus, somptueux bouquet aux fragrances les plus rares et les plus précieuses, fondé sur un accord très riche de jasmin de Grasse, de rose de mai de même cru et de rose de Bulgarie. Deuxième audace : le mariage de deux fleurs traditionnellement mises en valeur séparément. Depuis, l'accord ou mélodie rose-jasmin est une constante des parfums Jean Patou. Troisième et quatrième audaces : le prix. Il est exorbitant, et à l'origine du premier slogan dans le monde du parfum : « *Joy, le parfum le plus cher au monde* » (traduit à l'étranger par « *The costliest perfume in the world* »). Quant au nom, il porte un message compris dans le monde entier. Partout où l'on vend des parfums, *Joy* sera le standard de l'excellence, comme Rolls-Royce l'est pour les voitures. Son succès est tel qu'il est commercialisé en 1932 dans un flacon en cristal de Baccarat. Aux mains de Procter & Gamble, il compte toujours au nombre des parfums mythiques.

Conséquence de la crise de 1929, le Brésil croule sous les excédents de café. C'est à coups de pelletées que le pays écoule sa surproduction, dans les chaudières des bateaux et des trains. Le gouvernement brésilien charge plusieurs sociétés, dont Nestlé, de trouver d'autres débouchés pour le café vert. Présent en Amérique latine, et fort de ses techniques acquises dans la fabrication de lait en poudre, le groupe suisse remporte le contrat.

L'office du café brésilien le charge de développer des « cubes » de café, permettant d'obtenir le breuvage désiré par simple adjonction d'eau, sans déperdition de l'arôme originel du café. Après huit années de recherche, Nestlé met au point le premier café soluble, baptisé Nescafé, par contraction de Nestlé et café. Le 1^{er} avril 1938, Nescafé est introduit officiellement en Suisse, sous forme de poudre emballée dans une petite boîte en fer, ronde. Le brevet de son inventeur, Max Morgenthaler, ingénieur chez Nestlé, est déposé la même année aux Etats-Unis. Aujourd'hui, Nescafé est numéro un mondial du café, avec quelque cent milliards de tasses bues chaque année dans le monde.

La guerre des colas s'amorce le 26 septembre 1931, quand Charles Guth, propriétaire de Pepsi Cola depuis peu, décide de placer ses bouteilles à la place de celles de Coca-Cola dans les magasins new-yorkais du groupe Loft, dont il est également le président. En 1934 débute la véritable offensive. Au plus fort de la crise économique, Charles Guth a une idée géniale pour éviter la faillite à Pepsi-Cola, alors en difficulté : vendre le double de volume pour le même prix, un nickel, soit cinq cents ! Le slogan, « *Twice as much for a nickel* » va illustrer cette révolution. En mars 1934, la nouvelle bouteille fait ses débuts à Baltimore et la marque n'hésite pas à recourir à l'histoire pour rappeler au consommateur que Pepsi est « *Famous for more than 40 years* ».

Au chômage comme plus de treize millions d'Américains, Charles Darrow met en forme un concept imaginé par une jeune Américaine communiste qui entend dénoncer les méfaits du capitalisme. On peut, le temps d'un simple coup de dés, devenir riche et puissant, s'offrir les plus belles avenues, les plus beaux hôtels... Se piquant au jeu, il fabrique dans son garage quelques exemplaires, qu'il commence à vendre. Malgré ou grâce à la crise, le succès est au rendez-vous, et Charles Darrow propose son invention à la société Parker Brothers, fabricant de jeux. Celle-ci refuse, sous prétexte que ce « *Monopoly* » ne présente aucun intérêt. Le créateur du jeu ne baisse pas les bras. Il continue de le fabriquer à ses frais. Le retour sur investissement sera très rapide. Devant un succès qui ne se dément pas, la société Parker revient sur sa décision et achète les droits à Charles Darrow. Deux cents millions d'exemplaires ont été vendus depuis sa création.

Frappée comme les autres constructeurs par la crise, Chrysler tient néanmoins à se distinguer, et à se faire connaître comme la « *firme des ingénieurs* » de Detroit. Le groupe lance en 1934 la Chrysler Airflow, le premier modèle à utiliser les principes scientifiques de l'aérodynamique...

La crise de 1929 n'a pourtant pas donné lieu qu'à des récits positifs, tant s'en faut.

Ainsi, l'un des bijoux de l'histoire automobile, la Bugatti Royale, lancée pour concurrencer Rolls-Royce et Hispano-Suiza, ne trouvera que trois acheteurs et contraindra Ettore Bugatti à fabriquer des autorails pour les chemins de fer français. André Citroën mourra avant d'avoir pu découvrir la Traction, fruit en 1934 du sculpteur Flaminio Bertoni et du génie technique de l'ingénieur André Lefebvre, issu de l'aéronautique (ils seront les créateurs de la DS en 1955), et de voir naître la TPV (« *très petite voiture* », future 2 CV) conçue en 1936...

Ces histoires montrent que la marque, loin d'être seulement un « *signe distinctif sur un marché* » ou un « *repère mental* », est le fruit de l'audace créatrice, qui se nourrit de recherche, d'innovation, de stress, d'angoisse, de patience, d'essais, de l'erreur et de la réussite. D'esprit d'entreprise. Xavier Chardon, directeur du marketing et de la communication de Citroën, en a récemment réaffirmé l'esprit : « *Face à la crise, nous avons décidé de ne pas subir.* » La marque automobile rajeunit son logo, modernise ses concessions, lance de nouveaux modèles haut de gamme sous le label « DS » (pour « *Different Spirit* »...). Elle adopte une nouvelle signature publicitaire (« *Créative technologie* »). Une grande marque n'est-elle pas une promesse tenue, un engagement, avant d'être seulement une puissance symbolique. C'est ce que nous rappellent tant le sémiologue que l'économiste, Benoît Heilbrunn et Patrick Messerlin, dans les pages qui suivent. On n'imagine pas tout ce que la marque...

1. « *La prochaine bataille mondiale sera celle des marques* », in le Figaro du 10/12/2008, par Christophe Lambert, cofondateur de l'agence Blue Advertainment.

2. *Il y a moins de deux cents voitures en circulation en France, quand les frères Michelin lancent leur première roue démontable.*

du centre-ville, avec Carrefour Market et Carrefour City, deux marques de proximité qui portent l'image puissante du groupe.

■ *Les petites marques, ou marques locales, sont-elles plus exposées en période de crise ?*

D. G. : Elles ont des marchés plus petits, plus étroits, que les grandes marques. Ce qui fait leur raison d'être est soit leur part importante sur le marché local, soit leur technologie, soit la présence d'un manager doté d'une autorité importante dans le groupe. Pour autant, les petites marques sont menacées, en raison de leur plus faible capacité d'investissement en innovation.

■ *On parle de « marques nationales » – souvent internationales – ; dans la compétition internationale, y a-t-il place pour des marques nationalistes qui symboliseraient la puissance de l'Etat, son hégémonie économique et culturelle ?*

D. G. : L'héraldique, à l'origine de la science des marques, nous donne des clés. L'art des blasons et des écus est né des tournois au Moyen-Age, afin que les chevaliers puissent se reconnaître : pour qui je me bats, avec qui et contre qui ? Quelles sont les valeurs que je défends, mes frères d'armes et mes ennemis, comment les reconnaître ? Analogie avec les marques : il n'y a pas de marque apatride, toutes les marques doivent dire à leurs salariés pour qui et pour quoi elles se battent, elles doivent donc donner des signes de reconnaissance, reconnaître leurs adversaires.

Il est vrai que quelques marques portent naturellement le drapeau de leur pays, comme les compagnies aériennes. Voyez le drame national qui est provoqué, quand l'Italie ou les Pays-Bas perdent leur compagnie nationale. On constate aujourd'hui un retour vers le local, vers les identités culturelles, qui caractérise la deuxième mondialisation. On voit émerger des marques indiennes, chinoises, demain russes et brésiliennes, après-demain africaines. Il n'y a pas de marque sans identité culturelle et sans ancrage.

■ *Se pourrait-il que les marchés occidentaux matures délaissent la « tyrannie » des marques, alors que dans le même temps les pays émergents rivaliseraient d'ardeur dans la création de marques ?*

D. G. : Il ne faut pas refuser aux pays émergents ce dont nous avons profité depuis longtemps, durant les Trente Glorieuses. Des temples de la consommation et des marques mondiales s'érigent dans ces pays. En Chine, Internet représente plus de trois cents millions d'internautes, plus qu'aux Etats-Unis, et le seul sujet de conversation accepté et encouragé, à cause de la censure politique, c'est la consommation, donc les marques. Comme la Russie, longtemps fermée, ces pays accueillent les marques étrangères comme un signe de modernité, de liberté, de bien-être et de confort. Les marques sont pour eux de bonnes nouvelles.

Pour autant les « BRIC » (Brésil, Russie, Inde et Chine) entendent promouvoir leurs propres marques (les deux premières banques mondiales sont chinoises), car ils ont compris que les marques sont des actifs immatériels, sources de valeur. Parallèlement, dans certains pays développés, la marque est en danger de mort, puisque l'on y observe une forte croissance du maxidiscompte. Le consommateur occidental mature a la possibilité d'exprimer son refus de produits ou services qui ne justifient pas leur prime de marque par la qualité et l'innovation. Nous sommes en présence d'un courant d'exigence très fort vis-à-vis des marques.

■ *Le rapport du consommateur à la marque changerait-il au bénéfice de la valeur d'usage et au détriment de la valeur symbolique, distinctive et imaginaire ? Dans cette hypothèse, faut-il parler de comportements de crise, ou de tournant de la société de consommation ?*

D. G. : La particularité de cette crise est d'être une crise de l'immatériel et de l'intangible (produits de titrisation) aux Etats-Unis. Or une marque est faite de tangible et d'intangible. Mettre en cause l'intangible fragilise la marque. Le véritable enjeu pour les marques est d'inventer un nouvel intangible, acceptable pour les consommateurs. Un intangible non pas superficiel mais utile et qui correspond aux nouvelles attentes.

■ *Le patrimoine de la marque, son histoire, peuvent-ils être des outils de valorisation, de distinction ?*

D. G. : Oui, bien sûr, on en revient aux fondamentaux de la marque, constitués de son histoire, de l'esprit de son fondateur et de son territoire (l'ancrage).

■ *La crise appelle-t-elle une redéfinition du concept de marque ? Une approche par trop imaginaire n'occulte-t-elle pas la part d'un capital matériel autant qu'immatériel qui conditionne la capacité à innover ?*

D. G. : La marque est en danger, mais elle traverse une cure d'exigence qui ne peut que lui faire du bien. Ne resteront que les marques qui auront fait l'effort de se remettre en question, celles qui innoveront réellement. La marque devra se distinguer pour de bonnes raisons, sinon le consommateur la sanctionnera à une échelle sans précédent, grâce à l'audience mondiale d'Internet et des blogs.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

Un avantage comparatif fragile

Fortement corrélée à la puissance des économies nationales, l'importance des marques ne fait pas de celles-ci des attributs nationaux. Les marques s'internationalisent. Et elle ne constituent des rentes que si elles sont fondées sur le savoir-faire, la réputation et une bonne information.

Entretien avec Patrick Messerlin, directeur du groupe d'économie mondiale à Sciences Po Paris

En quoi la crise économique et financière actuelle affecte-t-elle particulièrement les marques ?

Patrick Messerlin : La crise conduit les consommateurs à privilégier les marques qui tiennent véritablement leur promesse, qui apportent un réel service, à proportion du prix proposé. Les marques doivent plus que jamais parfaitement bien maîtriser, légitimer leur réputation. Car la crise va pénaliser celles qui ne tiennent pas leurs engagements.

La crise vous paraît-elle tendre vers un modèle de développement porteur d'une nouvelle hiérarchie entre les pays ?

P. M. : Nous observons une évolution, je l'espère inéluctable, où le monde tout entier devient enfin riche, la richesse s'étendant progressivement de pays en pays. Aujourd'hui, un tiers de la Chine a un niveau de richesse équivalant à celui de l'Europe centrale. Cela dit, il est difficile de savoir si la crise va faire dévier, de façon sensible et durable, les trajectoires actuelles de rattrapage de la Chine ou de l'Inde.

On parle souvent de « marques nationales », en fait souvent internationales ; dans la compétition internationale, y a-t-il place pour des marques nationalistes qui symboliseraient la puissance de l'Etat, son hégémonie économique et culturelle ?

P. M. : Les marques multinationales tendraient plutôt à s'évader, autant qu'elles le peuvent, de leur Etat d'origine. McDonald's semble un bon exemple qui adapte son offre aux goûts locaux : nationale, au commencement, la marque devient petit à petit locale. Il fut un temps où Walt Disney a joué le rôle de marque porte-drapeau américain, mais ce rôle s'atténue. Un type de produit peut symboliser la culture d'un pays, comme les pâtes associées à l'Italie. Mais ce n'est que pour un temps, en attendant les pâtes venues d'Asie ! Citons également l'univers du luxe, longtemps symbole de l'art de vivre à la française, et maintenant complètement sous influences mondiales – italienne, russe, chinoise, etc.

L'investissement immatériel est-il une réponse à la récession, voire un point de passage obligé pour surmonter la crise ?

P. M. : Oui, l'investissement immatériel est une bonne

réponse, puisqu'il permet de découvrir et d'exploiter des niches. L'investissement immatériel, c'est un investissement en réputation, obtenue par la recherche et les droits de propriété intellectuelle. Reste que ces derniers peuvent donner à l'entreprise l'illusion de monopoles éternels. La firme peut alors afficher des prix trop élevés trop longtemps, au risque que les consommateurs deviennent infidèles, attirés par les concurrents, moins chers et meilleurs. Car les bons imitateurs deviennent, eux aussi, des créateurs. Qui, il y a trente ans, aurait parié sur Toyota ? Et ce même Toyota peut craindre, pour demain, les nouveaux constructeurs chinois.

Existe-t-il une corrélation entre la croissance économique d'un pays et l'importance des marques et de l'investissement immatériel ?

P. M. : La richesse engendre une plus grande variété de produits, que les consommateurs doivent repérer, ce qui n'est pas nécessairement facile. Aussi la marque est-elle source de réputation, mais aussi d'information. La corrélation entre croissance économique d'un pays et importance des marques paraît donc logique.

L'Occident est-il mieux armé pour créer, protéger, développer les marques que les pays émergents ? La marque est-elle le dernier avantage comparatif des pays occidentaux ?

P. M. : Du fait de son ancienneté, l'Occident connaît et maîtrise mieux les marques. Mais, encore une fois, il ne faut pas commettre l'erreur de croire que la marque confère un monopole, car la concurrence est toujours là, qui vient bouleverser les situations réputées acquises. Ajoutons que la marque n'est pas le dernier avantage comparatif des pays occidentaux : n'oublions pas la technologie de pointe, les infrastructures, une plus grande accoutumance à la mondialisation...

Le temps, l'épaisseur historique, serait-il le principal atout des marques des économies occidentales ? Faut-il y voir une rente au sens de Ricardo ?

P. M. : Le concept de rente nous renvoie à l'idée de mesure, de curseur. Il y a des rentes justifiées, celles qui naissent du savoir-faire, du savoir-concevoir, de la bonne connaissance du marché. Les autres rentes ne résistent pas à la concurrence.

Si rente de marque il y a, est-elle plus particulièrement menacée en temps de crise, du fait d'un repli de la consommation vers les produits à bas coût ?

P. M. : Elle est menacée si on en fait un mauvais usage, c'est-à-dire si la marque ne répond pas aux attentes des consommateurs, si elle trahit sa réputation par rapport à son prix.

« Notre commerce extérieur témoigne de notre difficulté à créer des marques de masse. »

Nos actifs immatériels ne sont-ils pas déjà trop vulnérables et opéables (activité ordinateur d'IBM racheté par Lenovo, Jaguar racheté par Tata, Heuliez par un investisseur indien, Arcelor par Mittal, les palaces parisiens...)?

P. M. : On ne peut répondre qu'au cas par cas. Si l'on s'en tient à IBM, le groupe américain n'a jamais été un champion de l'ordinateur portable. Aussi la vente de cette activité au chinois Lenovo lui permet de se concentrer sur sa véritable compétence, son avantage comparatif : l'offre de services informatiques aux entreprises et aux particuliers, ce qu'il fait actuellement.

Notre commerce extérieur est-il révélateur de nos faiblesses structurelles dans l'économie de l'immatériel et des marques ? La marque est-elle un attribut de la puissance des nations ?

P. M. : Notre commerce extérieur témoigne de notre difficulté à créer des marques de masse reconnaissables dans le monde entier, et non pas limitées à l'univers du luxe. Celles connues dans le monde, comme le Concorde, EDF ou le TGV, sont très liées aux subventions et aux marchés publics.

Propos recueillis par J. W.-A.

Géoéconomie de l'intangible

Hier, le Japon, puis la Corée. Demain la Chine ? Les marques milliardaires ne sont plus l'apanage de l'Occident, même si elles supposent un faisceau de dispositions que les puissances émergentes ne savent pas encore toujours réunir.

Entretien avec Jean-Noël Kapferer, professeur de marketing à HEC

En quoi la crise économique et financière actuelle affecte-t-elle particulièrement les marques ?

Jean-Noël Kapferer : La crise est la conséquence de la part croissante des profits financiers dans le revenu national. Un déséquilibre de la croissance des revenus en est la conséquence la plus visible : en particulier pour les classes moyennes, qui ne voient plus leur revenu réel augmenter. Si le « pouvoir d'achat » du CAC 40 croît bien plus que celui des salaires, ceux-ci ne peuvent plus assurer la consommation qui crée le plein emploi. Il y a un sentiment d'appauvrissement de la classe moyenne, qui reconsidère ses choix : les marques sont psychologiquement vécues comme « hors de prix », ce qui veut dire en réalité « hors de salaire ». Depuis longtemps, les plus pauvres dans la population (le quartile des plus bas revenus) ont opté pour le maxidiscount, la seule façon d'accroître leur pouvoir d'achat. Ajoutons que la France vieillit : au-delà de cinquante ans, les consommateurs inclinent à plus d'ascèse.

Dans quels secteurs et dans quels pays les marques sont-elles le plus exposées au gros temps ?

J.-N. K. : En premier lieu, tous les biens d'investissement à fonction de confort et dont l'achat peut être reporté d'un an ou plus sont touchés : l'ameublement, les travaux d'embellissement de la résidence principale, l'automobile. Les achats alimentaires quotidiens ou hebdomadaires sont aussi l'occasion de reprendre le contrôle sur les dépenses, de maîtriser le coût total du chariot. Il est facile de repérer les offres les moins chères du rayon : celui-ci est organisé pour les mettre en exergue. Par contraste, les marques sont dans un

ghetto qui sert de repoussoir. La crise va toucher les marques alimentaires ou de grande consommation davantage en Europe qu'aux Etats-Unis, car la part des MDD y est plus élevée, et celles-ci ont déjà acquis une forte légitimité. Dans les pays où les consommateurs utilisent beaucoup Internet, les circuits en ligne sont l'occasion d'acheter moins cher des produits à marque. Dans les pays où ces circuits sont peu développés, où l'habitude de rechercher les bonnes affaires n'est pas encore prise, le public ne peut que se rabattre sur des non-marques.

L'Occident est-il mieux armé pour créer, protéger, développer les marques que les pays émergents ?

J.-N. K. : Quand on manque de tout, la notion de valeur ajoutée, et a fortiori de valeur ajoutée immatérielle, est illusoire. En Occident, il y a désormais des peurs (peur de s'intoxiquer, de grossir, de polluer, peur liée au CO₂ et au réchauffement de la planète...) qui sont des luxes, considérées du point de vue des pays émergents. Or depuis dix ans ces pays acceptent les lois du libéralisme absolu sans contrepartie (pouvoir de contrôle de l'Etat). Cela explique l'incapacité de la Chine d'augmenter le niveau qualitatif de ses produits, sans parler des risques d'empoisonnement dont on constate les ravages. La marque suppose un degré élevé d'apprentissage. Elle est comme la démocratie. Dans les pays mus par une logique tribale ou ethnique, il est difficile de faire accepter le principe majoritaire issu des urnes : ce qui se passe en Afrique l'illustre régulièrement. La marque, elle aussi, suppose un apprentissage : accepter les principes de la propriété intellectuelle. En Chine, cela est hors culture : une idée d'un autre doit être copiée, si elle est source d'enrichissement privé. Il en va de même des brevets : on n'attend pas leur expiration pour développer des copies.

La marque est-elle le dernier avantage comparatif des pays occidentaux ?

J.-N. K. : Aujourd'hui, la marque est le nom de la valeur ajoutée, qui repose sur deux piliers : le tangible, défendu par des innovations donc des brevets, et

l'intangible, la créativité et l'image, qui s'incarnent dans des signes (déposés). Les usines des marques occidentales sont désormais en Chine. Il ne reste à ces marques que l'amont et l'aval de la chaîne de valeur : l'invention et la création en amont, les lieux « expérientiels » en aval, dans les points de vente. Apple en est l'exemple typique : iPod et iPhone d'un côté, Apple Store de l'autre. Ou encore Ralph Lauren. Entre l'amont et l'aval, tout est délocalisé et sous-traité.

En quoi les marques « milliardaires » peuvent-elles être considérées comme des armes anticrise ?

J.-N. K. : Ce n'est pas parce qu'elles sont milliardaires qu'elles sont anticrise. Elles le sont par ce qu'elles ont fait pour devenir milliardaires, par la globalisation, c'est-à-dire une approche qui considère que les ressemblances entre pays sont supérieures aux différences : d'où un marketing de plus en plus centralisé et la capacité à engendrer des économies d'échelle, des effets d'expérience et la multiplication des synergies. Ce processus globalisateur des actions commerciales, et des innovations pensées comme globales, accroît leur rentabilité. En outre, la globalisation permet la répartition des risques financiers, car la récession dans une région est compensée par la croissance dans une autre.

Huawei, Haier, Lenovo, Acer... Ces marques asiatiques ont-elles quelque chose à envier aux marques occidentales ? Pourquoi les nouvelles puissances économiques ne seraient-elles pas en mesure de créer des marques mondiales fortes (le classement « BrandZ Top 100 » 2008 inclut des marques chinoises et russes) ?

J.-N. K. : J'enseigne chaque année à la Business School de Sing Hua University, à Pékin. Les entreprises chinoises auront demain des centres de recherche et d'innovation spectaculaires, dotés de *Ph.D's*¹ formés dans les meilleures universités de Chine ou d'ailleurs. Le nombre est-il pour autant la clé de la compétitivité ? Auront-ils la créativité et le flair ? Un jour sûrement : le Japon a montré la voie. De simple copieur moins cher après guerre, il est devenu innovateur : on se rappelle le slogan « J'en ai rêvé, Sony l'a fait ». Et toute l'automobile mondiale court derrière le modèle hybride développé par Toyota. La Corée a suivi le même processus : d'imitateurs à faible qualité, les Coréens sont devenus numéros un de l'électroménager en Europe grâce à l'audace, la haute technologie et le design (Samsung). Les Chinois y parviendront.

Au nombre des secteurs longtemps considérés comme relevant de la seule compétence de l'Occident, le luxe ne peut-il pas trouver en Chine un nouveau territoire de création et de marques ?

J.-N. K. : J'enseigne le management des marques de luxe en Chine, au Japon et en Corée aux managers de sociétés de ces pays. Le problème que je constate sur place est triple. D'abord, les styles de vie « aspirationnels » sont encore Occidentaux. Les Chinois n'en produisent pas qui puissent fonder une marque de luxe. Ensuite, ils ne

valorisent pas leur héritage séculaire : or il faut de la légende au luxe. Shangai Tang montre la voie mais reste bien isolé. C'est plus une marque de mode que de luxe. Enfin, la société chinoise est conformiste : il lui manque encore la créativité.

La marque culturelle (le Louvre, la Sorbonne, les marques « éducatives » que sont les grandes écoles, voire une marque « France »...) peut-elle constituer un avantage comparatif dans la compétition des nations ?

J.-N. K. : Oui. La force d'un pays se mesure à sa capacité d'attirer les élites de demain dans ses universités et ses grandes écoles, c'est-à-dire ses hauts lieux de production culturelle et de recherche : cela signifie que ce pays préfigure le futur aux yeux des étudiants du monde entier.

Quelques rares universités ou grandes écoles peuvent aujourd'hui être considérées comme des marques. Leur nom jouit d'un potentiel d'attraction, de séduction durable, sur le plan mondial. La notoriété est un aspect de leur capital de marque, mais elle ne suffit pas. Le prestige attaché à leur nom en est un autre. Cela dit, il en va de nos universités comme des vins. Nos grands crus subissent l'évaluation non complaisante d'un juge du goût mondial, un Américain nommé Parker. Partout aussi les classements internationaux se multiplient pour comparer les universités, selon des critères objectifs (ce que l'on peut appeler le « produit éducatif réel »).

Pour ne parler que d'HEC, notée école de commerce numéro un en Europe par les Anglo-Saxons, peu suspects de vouloir favoriser la France, cela modifie complètement le mode de gestion en interne. La concurrence n'est plus en France mais en Europe. La London Business School (le numéro deux) est le vrai concurrent d'HEC. Le maintien d'HEC au premier rang signifie de considérables investissements dans le « produit éducatif réel », la recherche, le recrutement d'enseignants de niveau mondial, etc. Jouer en première division a un coût. Cela pose la question de la capacité de la France à supporter ce coût : nos universités sont mal notées, car elles n'ont pas de ressources. L'avantage comparatif se construit et demande des priorités budgétaires lourdes.

Le rapport du consommateur à la marque changerait-il au bénéfice de la valeur d'usage et au détriment de la valeur symbolique, distinctive et imaginaire ? Dans cette hypothèse, faut-il parler de comportements de crise, ou de tournant de la société de consommation ?

J.-N. K. : Travaillant depuis 1990 sur les marques, j'ai le sentiment d'entendre ce discours de façon répétitive : le thème du retour au produit est évoqué depuis que la concurrence des marques de distributeur existe et est prise au sérieux. La crise n'apporte rien de neuf en la matière. Elle cristallise des changements entrepris de longue date. Quand on cherche les secteurs qui résistent le plus aux MDD et à l'offre à bas prix, on trouve les produits qui ont à la fois un taux élevé de renouvellement (lié à l'innovation qui rehausse en permanence

les critères de ce qui fait la valeur, la qualité) et une image de marque forte.

La question que je me pose concerne surtout les produits durables : quand on saura que l'on n'est pas plus malheureux en ne changeant pas son canapé ou sa voiture, oubliera-t-on vite la leçon ? Dans le cas de l'automobile, heureusement, les critères d'émission de CO₂ vont rendre le parc obsolète et son renouvellement complet obligatoire. Tout le monde n'aura pas cette chance.

En temps de crise, la marque peut-elle être une consolation, un secours psychologique ?

J.-N. K. : Pas « la marque », mais certaines marques, celles qui sont plus relationnelles que d'autres. Par exemple, je ne suis pas inquiet pour Nutella ou Kinder, car ce sont des marques de petite indulgence quotidienne, ayant su créer une remarquable proximité avec leurs clients (les familles avec enfants), et qui tiennent en plus un discours rationnel en soutien, vis-à-vis des mères.

La crise appelle-t-elle une redéfinition du concept de marque ? Une approche par trop imaginaire de la marque n'occulte-t-elle pas la part d'un capital matériel autant qu'immatériel qui conditionne la capacité à innover ?

J.-N. K. : Dans la dernière édition des *Marques, capital de l'entreprise*², j'ai attiré l'attention sur une méprise. Sur un plan comptable, la marque est bien un actif immatériel (comme les brevets ou le savoir-faire), mais cet actif se nourrit de compétences autres (toujours ces brevets, ce savoir-faire, outre la valeur ajoutée imaginaire conférée par la communication). On a faussement déduit, du fait que la marque était comptablement un actif

intangibles, qu'elle ne concernait que les agences de communication, les faiseurs d'image (un immatériel). Lourde erreur.

A l'inverse, bien des annonceurs font des coupes sombres dans leurs investissements télé. Ils croient au miracle. Le produit ne suffira pas. Les MDD copient très vite les innovations et elles ont déjà une notoriété, voire une crédibilité. La réputation d'une marque, comme un immeuble, cela s'entretient.

L'exclusion de tout fondement industriel n'a-t-il pas atteint ses limites, à en juger par le souci qu'ont certaines grandes marques à assumer la délocalisation de leurs unités de production dans les pays émergents ? Certaines, dans l'univers textile, relocalisent leur fabrication : est-ce une tendance de fond ?

J.-N. K. : Tout dépendra de la vitesse de prise de conscience de ce que les Américains appellent le « 100 miles consumer ». Pour des raisons écologiques, il faudra bien un jour arrêter d'acheter des produits à contre-saison venant de l'autre côté de la planète, et émetteurs de CO₂ par leur transport. Transporter de l'eau embouteillée depuis la France vers la Chine a-t-il un sens durable ? Faire produire loin devra incorporer les coûts réels en CO₂ dans le cadre d'une vraie comptabilité des coûts collectifs. Mais en même temps (voir première question), si la classe moyenne se paupérise, elle achètera toujours à bas coût : c'est pour elle un comportement de survie.

Propos recueillis par J. W.-A.

1. Dans le système universitaire anglo-saxon, professeurs chercheurs titulaires d'un doctorat (NDLR).

2. Eyrolles, 2008.

De l'égotrophie des marques

L' émergence probable d'une économie de la relation plutôt que de la possession devrait conduire les marques à fuir l'emphase, et à mieux justifier leur valeur, fondée sur un réel usage.

Entretien avec Benoît Heilbrunn, professeur à l'ESCP-EAP

En quoi un climat de crise économique, financière et sociale affecte-t-il le désir de dépenser ? Est-ce toujours dans le sens de la restriction ?

Benoît Heilbrunn : La crise n'est pas qu'une question économique de pouvoir d'achat, mais plus fondamentalement une question de foi dans une économie des marques ayant abusé de son pouvoir symbolique. Si crise il y a, c'est d'abord d'une crise des marques qu'il s'agit, d'une crise du modèle de « prémiumisation »,

qui va nous obliger à revoir complètement la logique de création de valeur qui sous-tend l'économie des marques. Celle-ci s'est déployée depuis le milieu du XIX^e siècle sur l'idée que la force d'une marque se mesure à sa capacité à créer de la survaleur, au-delà de l'aspect strictement fonctionnel des produits ou services, en facturant plus cher que le prix de référence du marché. C'est ce qu'on appelle l'effet premium. Une BMW coûte 25 % plus cher qu'une voiture concurrente aux fonctionnalités équivalentes, parce qu'elle permet à son propriétaire d'afficher une réussite sociale en train de s'accomplir.

C'est la force du symbolique qui a permis à l'économie des marques de se construire, par un processus de « défonctionnalisation » visant à transformer des commodités en produits puis en expériences, afin d'en augmenter la valeur perçue. D'où l'importance de la

sensibilité à la marque, qui mesure l'importance du nom de marque dans le choix d'un produit ou service. Aujourd'hui, cette sensibilité est en question. Les nouvelles offres bon marché fragilisent la capacité des marques à soutenir des niveaux de premium. La crise favorise une logique critique, une logique d'optimisation du rapport entre valeur perçue et prix. C'est ce type de démarche qui est à la base des mouvements consuméristes dont la France est en pratique dépourvue. La Scandinavie ou l'Allemagne ont construit des sociétés de consommation selon une logique d'optimisation de la valeur marchande, alors que nous avons construit la nôtre sur le registre de l'hyperinvestissement psychique et émotionnel, et de la sacralisation du signe.

■ *Est-ce à dire que les marques ont perdu de leur crédit ?*

B. H. : En effet, la clef de voûte de ce système est la capacité des marques à fabriquer du récit, puisque c'est cela que nous consommons en définitive. La force de Marlboro est de faire tenir ensemble ses codes et ses valeurs grâce à un récit, celui de la conquête de l'Ouest, qui est à la fois un mythe fondateur de la culture américaine et une métaphore de la capacité offerte au consommateur de transgresser ses propres limites. Force est de constater que la plupart des marques ne fondent pas leur construction sur un récit, mais sur des historiettes, qui rabattent trop souvent la dimension narrative sur un simple *storytelling* publicitaire.

Du fait de la propension des marques à opter pour des logiques emphatiques, la crise du symbolique n'est rien d'autre qu'une suspension de la croyance à l'égard de promesses qui ne sont pas légitimées par des fonctionnalités réelles. L'évaluation de la promesse s'appuie sur la capacité du destinataire à tenir des engagements dans la durée, en les assortissant d'une proposition de sanction faite au destinataire en cas de non-respect. Comment justifier un contrat de marque, alors que la plupart des marques font face au nivellement des produits, provoquant l'essor conjugué des marques de distributeurs et des offres à bas coût ? La crise du symbolique annonce la faillite prochaine des marques qui ont décroché l'image et l'usage. Le temps où l'on considérait le consommateur comme un gogo est peut-être révolu. Il faut réintroduire un contrat de confiance dans l'économie des marques, qui s'appuie sur la transparence, la clarté des engagements, une capacité à justifier une valeur ajoutée qui ne soit pas purement émotionnelle, le tout en tenant compte des nouvelles données environnementales.

■ *La crise sonne-t-elle le glas de la consommation ostentatoire, du « bling-bling » ? L'heure est-elle à la tempérance et à la consommation raisonnée ?*

B. H. : Avec la mort du bling-bling c'est d'abord la mort du *badging* qui s'annonce. Le *badging*, c'est la pratique qui consiste à ravalier la marque à un logo et à accroître le prix de vente d'un produit en vendant du logo au

kilo. C'est ce que fait Ferrari en commercialisant des produits dérivés souvent cogriffés (chaussures, stylos, ordinateurs...) qui visent les aficionados de la marque incapables d'accéder au produit icône, la voiture. Cette logique de survalorisation du logo au détriment d'un savoir-faire lié au produit a entaché la valeur de certaines marques de luxe, qui commercialisent des produits sans valeur autre que d'ostentation.

■ *Quelles marques ont le plus de chances de survivre à la crise ?*

B. H. : Si la marque est un atout pour une organisation, c'est parce qu'elle est à la fois une barrière stratégique et une barrière émotionnelle. Une barrière stratégique, puisqu'une marque forte est un rempart face à la concurrence et surtout une barrière contre la baisse des prix : une marque forte empêche d'autres acteurs d'entrer sur le marché et freine les logiques de baisse de prix, notamment les baisses promotionnelles.

L'idée ne viendrait à personne de négocier le prix d'une canette de Coca-Cola, le prix d'un menu chez McDonald ou le prix d'un sac Kelly chez Hermès, alors que le marchandage devient courant dans des commerces tels que la boulangerie, la restauration et l'habillement, c'est-à-dire des

marchés de commodités ou des marchés où règne le *badging*. Le marché des marques faibles devient un bazar où les consommateurs peuvent faire jouer un réel pouvoir de négociation. C'est ici qu'intervient la barrière émotionnelle qu'est capable d'ériger une marque forte.

Par barrière émotionnelle, j'entends la capacité de la marque à créer une forte relation d'attachement, voire de dépendance chez des consommateurs peu regardants sur le prix et surtout peu enclins à s'intéresser aux offres concurrentes. Est forte une marque qui a réussi à créer une sensibilité à la marque si importante dans sa catégorie qu'elle abaisse de façon considérable la sensibilité au prix. On retrouve l'idée qu'une marque forte est une barrière contre la baisse des prix.

■ *L'adoption ou l'abandon d'une marque sont-ils des délibérations et des décisions du domaine de l'intime ?*

B. H. : De façon générale, il y a un lien entre la fonction perçue d'un produit et l'attachement à l'égard d'une marque. La plupart des études montrent que les consommateurs fidèles au long cours sont convaincus de la supériorité fonctionnelle de leur marque d'attachement et pensent qu'elle représente la meilleure formule sur le marché.

Mis à part le cas d'un consommateur qui abandonnerait une marque parce qu'il aurait été déçu par ses produits ou ses pratiques (ce qui a pu arriver à Nike, Benetton ou Davidoff), le fait de quitter une marque est souvent lié à des changements de vie ou à des arbitrages économiques. On change de marque parce que l'on évolue (on ne va pas porter des Kickers ni

jouer au Lego toute sa vie), parce que l'on déménage (le panier de marques évolue du fait d'un changement de l'enseigne fréquentée), parce qu'on est lassé, parce qu'une innovation de rupture arrive sur le marché (l'Activfy de Téfal, l'aspirateur sans sac de Dyson...), parce que des contraintes budgétaires imposent des restrictions et la recherche d'un autre rapport qualité-prix, ou parce qu'on est soumis à une offre promotionnelle alléchante.

Au cours de mes recherches sur l'attachement aux marques, j'ai recueilli beaucoup de récits de consommateurs où apparaissent de véritables coups de foudre, mais je n'ai pas l'impression que le fait de quitter une marque soit lié à une véritable dramaturgie. Et s'il existe une forte relation affective avec la marque, le consommateur ne l'abandonnera pas et consentira à des sacrifices dans d'autres catégories de produits. La consommation est toujours une histoire d'amour. Soit l'on consomme pour pallier un manque d'amour (les marques ont trop investi ce territoire émotionnel), soit l'on consomme par amour d'une marque qui fascine, ou pour faire plaisir à un être aimé. Dans les trois cas, on est prêt à faire d'intenses sacrifices budgétaires. C'est ici que se joue le pouvoir émotionnel des marques, qui est éminemment relationnel.

La dimension du désir est-elle foncièrement différente, ou seulement d'un degré moindre, avec des marques à bas prix comme la Logan ?

B. H. : La question est plutôt de savoir s'il est encore pertinent de parler de désir en ce qui concerne la société de consommation. N'assiste-t-on pas à une mort de l'économie libidinale ? La société de consommation, en rendant accessibles les produits avec des dispositifs tels que le libre-service et le crédit à la consommation, a oblitéré toute distance physique et symbolique avec les objets, d'où une sorte de désacralisation des biens, qui n'aide pas à relancer la machine désirante. L'achat de produits premiers prix est évidemment un acte qui annihile l'idée de désir, en renvoyant la consommation

à une simple transaction, issue d'un arbitrage entre le sacrifice consenti et la valeur fonctionnelle perçue. Par ailleurs, il ne faut pas confondre bas coûts et bas prix. La Logan n'a plus rien d'une voiture à bas prix comparée aux projets de Tata. Les marques vont devoir de plus en plus justifier des prix dépassant nettement la seule valeur fonctionnelle des produits.

Assiste-t-on à l'émergence d'une préférence de fond pour l'usage des biens plutôt que pour leur possession, à une « vélibésation » de la société, à un désir d'aller de « l'avoir plus » à « l'être mieux » ?

B. H. : Nous allons probablement vers une écologie des marques, qui supplantera l'économie des marques. Notre société va désacraliser et désinvestir émotionnellement les biens qu'elle avaient érigés en symboles de réussite, au nombre desquels l'automobile, et peut-être la maison. Dans ce modèle, la location ou la « vélibésation » seront sans doute des modèles alternatifs au désir effréné de possession qui a construit les Trente Glorieuses et qui rencontre aujourd'hui le mur du vide.

Les consommateurs vont se tourner vers les produits : il est temps d'envisager une dépollution de l'économie des marques dont le grand acteur sera sans doute la commodité, dans sa nudité essentielle. L'économie va passer par une phase de « désémantisation » des marques et de « refunctionalisation » des produits. On peut penser que le retour au vrac représente une alternative à l'égotrophie des marques. Auchan a ouvert une formule de produits alimentaires au poids. Outre qu'elle permet de retrouver la magnificence du produit brut, cette initiative participe d'une logique d'économie sociale permettant à ceux qui n'ont plus que quelques pièces jaunes de s'approvisionner en denrées alimentaires. La crise annonce peut-être l'émergence d'une économie de la relation et non plus de la possession ou de la pulsion.

Propos recueillis par J. W.-A.

Refermer le cercle vertueux

La crise affecte différemment les marques, selon les secteurs et les pays. Mais les moyens qui font la force d'une marque, trop délaissés en temps de récession, n'ont pas changé pour autant.

Entretien avec Vincent Leclabart, président de l'agence Australie

En quoi la crise économique et financière actuelle affecte-t-elle particulièrement les marques ? Dans quels secteurs et dans quels pays les marques sont-elles le plus exposées ?

Vincent Leclabart : La crise affecte les marques dans les domaines où le rêve n'existe plus, et où la réalité économique des ménages les conduit à des arbitrages. Un secteur particulièrement touché est l'alimentaire,

où les marques de fabricants se différencient moins des marques de distributeurs, celles-ci proposant d'ailleurs toujours plus de produits de qualité. L'alimentaire ne fait plus rêver. Il permet donc d'arbitrer les dépenses.

Tous les secteurs ne sont pas affectés de la même façon. L'informatique, l'électronique, le tourisme, s'en sortent mieux, car la marque y est encore un source de valeur ajoutée pour le consommateur et de revenu pour l'entreprise. Les marques continueront de faire rêver dans certains pays, émergents comme la Russie, ou d'autres, friands de marques, comme le Japon. En Europe, les marques de luxe souffrent en Italie, tandis que l'Allemagne, pays modéré en termes de consommation de marques, ne connaît pas les mêmes soubresauts.

■ *Existe-t-il une corrélation entre la croissance économique d'un pays et l'importance des marques et de l'investissement immatériel ? Le secteur de la publicité est-il en récession ?*

V. L. : L'UDA a publié une excellente étude sur la corrélation entre la puissance économique et la place de la publicité¹. Aujourd'hui, nous sommes objectivement en récession, car les budgets publicitaires diminuent. Il faut impérativement réenclencher le cercle vertueux, car les marques qui continuent d'investir en période de crise sont celles qui se pérennisent. Une marque se construit sur le long terme. Ceux qui travaillent sa réputation, son image, le désir qu'ils créent autour de leur produit, l'imaginaire qu'ils proposent aux consommateurs, au-delà du seul produit très rationnel, seront les vainqueurs.

■ *La marque est-elle le dernier avantage comparatif des pays occidentaux ?*

V. L. : Les pays occidentaux ne semblent pas réellement protégés par les marques. C'est un avantage comparatif de courte durée, comme l'atteste la vitesse de création des marques dans les pays émergents, qui disposent d'un potentiel de consommation beaucoup plus important qu'en Occident. Ces marques deviendront des concurrents redoutables pour les marques occidentales, qui ne sont pas des remparts infranchissables.

■ *Nos actifs immatériels ne sont-ils pas déjà trop vulnérables et opérables (activité ordinateur d'IBM racheté par Lenovo, Jaguar racheté par Tata) ?*

V. L. : Ici, ce n'est pas tant une faiblesse de la marque qui est en cause qu'une faiblesse de l'entreprise, qui ne

parvient pas, pour IBM, à produire un produit rentable sur le plan économique, ou pour Jaguar un produit de qualité.

■ *La marque culturelle (le Louvre, la Sorbonne...) peut-elle constituer un avantage comparatif dans la compétition des nations ?*

V. L. : Les musées ou les grandes écoles deviennent des produits « marketing », car en ce domaine il n'y a pas encore de concurrence dans les pays émergents qui envoient leurs étudiants chez nous. Aujourd'hui, il y a donc dans ces marques culturelles un avantage réel.

■ *La bataille mondiale sera-t-elle celle des marques, ou des potentiels de formation, de recherche, d'innovation et d'esprit d'entreprise, incidemment à l'origine de la création et de la pérennité des marques ?*

V. L. : Oui, tout à fait. On oublie qu'une marque est le fruit d'un long travail, d'un mûrissement, d'un savoir-faire qui dépasse largement la seule représentation par le logo, l'image. C'est là l'enjeu de demain pour les marques occidentales, si elles veulent conserver leur avantage comparatif.

Propos recueillis par J. W.-A.

1. L'Impact de la régulation de la publicité sur la croissance économique, de Maximilien Nayaradon, cf. *Bulletin de l'Ylec* n° 382, juin 2007.

Consommation des ménages

Fin d'année difficile

■ **D**ans les circuits à dominante alimentaire (incluant le maxidiscount et les circuits spécialisés), par rapport à la période correspondante de 2007, les dernières périodes d'observation de l'année 2008 ont connu une décrue sensible des achats en volume de produits de grande consommation, ainsi qu'une décélération du taux d'inflation associé au panier moyen¹.

Après un bon mois d'octobre, novembre n'avait enregistré qu'une progression médiocre du chiffre d'affaires de l'ensemble PGC. Il résultait d'une tendance très contrastée entre les rayons alimentaires, en croissance plus ou moins vive, et les rayons non

alimentaires, dont la quasi-totalité faisaient figure de variables d'arbitrage et étaient en récession en volume et en valeur.

En décembre, le repli des chiffres d'affaires par rapport à 2007 a également touché les rayons alimentaires, sous l'effet d'un recul accentué des volumes. En tendance sur douze mois glissants, la plupart des catégories ont fini 2008 à la baisse.

F. E.

1. Le prix du panier résulte des choix effectués par le consommateur à partir des marques, modèles et variétés qui lui sont proposés. Il peut donc varier à étiquettes inchangées.

Treizième période, du 1^{er} au 29/12/2008
et évolutions par rapport à la période correspondante de l'année antérieure

Indices Ilec-TNS (source : panel de consommateurs Worldpanel)

EN %	PART DE MARCHÉ EN VALEUR	VALEUR		VOLUME		PRIX DU PANIER	
		PÉRIODE À PÉRIODE	DOUZE MOIS	PÉRIODE À PÉRIODE	DOUZE MOIS	PÉRIODE À PÉRIODE	DOUZE MOIS
TOTAL MARCHÉ PGC	100,0	-2,8	2,2	-4,1	-2,0	2,6	4,8
ÉPICERIE	33,8	-0,8	3,4	-2,8	-1,3	2,7	4,7
PETIT DEJEUNER	4,3	1,1	3,5	0,5	0,2	0,6	3,3
CONFISERIE	7,7	-6,0	0,5	-7,5	-3,1	1,6	3,7
ALIMENTS POUR ANIMAUX	2,2	1,5	3,9	-2,7	-2,0	4,3	6,0
PLATS CUISINES	1,1	0,2	1,5	-0,4	-3,18	0,6	4,8
FECULENTS	1,3	11,5	16,8	0,6	-2,2	10,9	19,5
AIDES A LA CUISINE	5,0	0,8	3,5	-2,2	-0,2	3,3	4,3
CONSERVES DE LEGUMES	2,0	2,9	5,0	-3,8	-1,3	6,9	6,4
BISCUITERIE SUCREE	1,8	5,8	4,7	1,3	-1,7	4,4	6,5
ALIMENTS INFANTILES	1,0	-16,2	-8,5	-19,0	-6,7	3,5	-1,6
PRODUITS APERITIFS	1,9	-2,0	3,1	-7,5	-2,5	6,0	5,8
PATISSERIE INDUSTRIELLE	2,0	0,0	2,7	-3,1	-1,9	3,2	4,7
CONSERVE DE POISSON	0,8	8,2	6,0	1,8	-2,6	6,3	8,8
LIQUIDES	10,3	0,4	3,1	-8,5	-5,5	9,6	9,1
BRSA	3,2	-0,7	6,4	-2,0	1,5	1,4	4,9
ALCOOLS	4,4	5,5	5,5	-0,4	2,3	5,9	3,1
BIERES ET CIDRES	0,9	-3,3	1,2	-5,9	-4,0	2,7	5,3
EAUX	1,7	-7,8	-5,0	-12,4	-9,2	5,3	4,7
ENTRETIEN	6,6	-5,8	-3,4	-9,7	-5,8	5,0	2,8
DROGUERIE	0,6	-2,8	-5,2	-7,0	-8,2	4,9	3,5
TOTAL NETTOYANTS	1,1	-1,5	-1,8	-6,0	-4,3	5,1	2,8
PAPIER	2,8	-6,5	-2,0	-9,1	-4,8	3,4	3,3
ARTICLES MENAGERS	0,8	-4,0	-1,7	-3,9	-1,2	1,1	-0,4
ENTRETIEN DU LINGE	1,5	-9,7	-7,0	-17,7	-9,6	10,1	3,1
HYGIENE BEAUTE	9,7	-11,9	-4,2	-4,8	-1,8	0,7	0,2
CAPILLAIRES	1,2	-11,9	-2,4	-9,0	-3,5	-3,2	1,1
HYGIENE CORPORELLE	5,0	-14,6	-5,9	-9,6	-5,7	-4,7	0,2
SOINS ET BEAUTE	2,8	-7,1	-4,2	-11,5	-3,4	5,0	-0,8
PARAPHARMACIE	0,7	-10,7	0,7	-5,1	-1,7	-5,9	2,5
PRODUITS FRAIS LS	39,6	-2,4	4,1	-2,9	-0,9	0,7	5,2
ULTRAFRAIS	6,0	-1,6	2,9	-1,8	-3,2	0,4	6,4
BEURRE αUFS LAIT	5,5	-1,2	9,3	-2,3	-2,0	1,2	11,5
SURGELES	9,2	-5,0	0,3	-5,5	-1,5	0,6	1,8
CHARCUTERIE LS	6,1	0,0	4,7	-0,7	2,7	0,8	2,0
TRAITEUR LS	4,3	-4,0	1,6	-4,0	-1,0	0,4	2,7
FROMAGES LS	6,0	2,4	7,5	0,6	-0,2	1,8	7,7
SAURISSERIE ET POISSON	2,5	-10,7	2,6	-9,5	0,6	-1,3	2,0

* PGC : produits de grande consommation - BRSA : boissons rafraîchissantes sans alcool - NC : non communiqué - LS : libre service (produits frais préemballés)

Bulletin de l'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation

Directeur de la publication : Dominique de Gramont – Editeur : Trademark Ride, 93, rue de la Santé, 75013 Paris (tél. 01 45 89 67 36, fax 01 45 89 78 74, jwa@tmride.fr, www.trademarkride.com) – Rédacteur en chef : Jean Watin-Augouard – Secrétariat de rédaction et contact : François Ehrard (01 45 00 93 88, francois.ehrard@ilec.asso.fr) – Maquette et mise en pages : Graph'i Page (01 39 72 20 28, ividualie@orange.fr)

Imprimé par : Imprimerie A. Mouquet, 2 rue Jean-Moulin, 93350 Le Bourget (tél 01 48 36 08 54) – ISSN : 1271-6200

Dépôt légal : à parution – Reproduction interdite sauf accord spécial