

Horizon 2020

de la part de marché à la



Les consommateurs arbitrent, non seulement leurs dépenses, mais aussi leur temps. Il revient aux marques de développer leur *brand experience* pour capter leur attention et les fidéliser.

Les espoirs, de plus en plus nombreux, nourris par des signes de reprise économique dans bon nombre de zones géographiques ne doivent pas cacher une réalité nouvelle pour les marques de grande consommation qui agissent mondialement. Les batailles de parts de marché sont toujours aussi féroces, entre des marques historiques très installées dans leurs catégories de produit – souvent positionnées plus premium – et d'autres qui offrent un bon rapport qualité / prix. L'attraction exercée par ces marques, dont les produits adressent tout à fait correctement un certain nombre de besoins rationnels, est d'autant plus importante que les consommateurs, en constante recherche du meilleur marché, y voient une opportunité pour réserver

une partie de leur budget à d'autres activités ou dépenses, en particulier dans le domaine des services.

« Part de vie consommateurs », une nouvelle bataille

Cette tendance observée au début des années 2000 et amplifiée après 2008 trouve une nouvelle dimension : la place croissante des marques de réseaux sociaux telles que Facebook, dans la vie de tous, fait apparaître la notion de « part de vie consommateurs ». Ces marques génèrent des comportements nouveaux de socialisation et d'achat, en particulier digitaux. Ce sont bien là les nouveaux enjeux des marques de consommation mondiales que de devoir, non

* Global Account Lead, Kantar.

part de vie consommateurs

seulement affronter les marques concurrentes dans leur catégorie, mais aussi des marques mondiales qui attirent de plus en plus les consommateurs. La notion de PDM reste évidemment toujours aussi pertinente, mais se retrouve doublée de cette nouvelle notion que nous pourrions qualifier de PDV (part de vie des consommateurs), forçant ainsi les marques mondiales de consommation à revoir leur périmètre d'action. Désormais leur « bac à sable » n'a de limites que celles de la plage ! Aujourd'hui, une marque comme Nike, par exemple, ne se retrouve plus uniquement en compétition avec des grandes marques mondiales du même secteur comme Zara, H&M ou Uniqlo, mais lutte également contre Apple ou Google sur les services digitaux, applications ou autres objets connectés. Toutes les grandes marques mondiales s'efforcent aujourd'hui d'augmenter leur part de vie consommateurs pour pouvoir la transformer en de nouveaux flux de revenus. Les marques technologiques semblent particulièrement avantagées pour attirer sans cesse de nouveaux consommateurs, grignotant toujours plus de temps et d'attention. Nike a su en quelques années transformer fortement son expérience de marque grâce à de nombreuses initiatives digitales, ce qui lui a permis de renforcer son leadership sur sa catégorie et d'accroître sa valeur de marque de 21 % entre 2014 et 2015. Sur la même période, certains de ses principaux concurrents en

Toutes les grandes marques mondiales s'efforcent aujourd'hui d'augmenter leur part de vie consommateurs pour pouvoir la transformer en de nouveaux flux de revenus.

connaissaient une baisse significative : Adidas (- 36 %), H&M ou Ralph Lauren (- 11 %), Zara ou Hugo Boss (- 5 %) ... La marque a notamment concentré ses efforts sur ce qu'on appelle aujourd'hui l'« expérience de marque », créant ainsi avec ses nouveaux services *online* un écosystème qui lui a permis de faire croître ses revenus digitaux de 42 % en un an.

Une communication centrée sur la « réceptivité » des consommateurs

Le monde connecté n'est qu'au début de son ère ! D'aucuns prédisent qu'en 2020 (c'est déjà demain), nous devrions avoir plus de 50 milliards d'objets connectés dans le monde, ce qui en fait en moyenne sept par individu. Cette formidable manne de *data* va forcer tous les acteurs, toutes les marques (y compris celles de grande consommation) à être



Les montres connectées : un formidable vecteur de récupération de *data*

bien plus « *consumer centric* » qu'elles ne le sont aujourd'hui. S'il s'avère compliqué de se projeter facilement, tant les possibilités nous paraissent infinies, nous pouvons d'ores et déjà imaginer un modèle de communication avec les consommateurs qui soit centré sur leur réceptivité. Les travaux de nombreux experts à travers le monde témoignent de l'impact des nouveaux outils de communication que sont les tablettes ou mobiles (et de leurs objets connectés) sur la communication des marques. Ce qui change fondamentalement, c'est que jusqu'à présent les professionnels du marketing et de la communication avaient un certain contrôle sur la communication, particulièrement grâce aux médias traditionnels. Aujourd'hui, il leur faut délivrer les messages de la marque quand le consommateur le souhaite, quand il est disponible... et donc adapter le discours en fonction de ses usages et de son état d'esprit du moment. Il ne se passe pas une semaine sans que de nouvelles formes de communication, beaucoup plus engageantes, mais aussi respectueuses du contexte de diffusion des messages, ne voient le jour. Soulignons les efforts considérables de la marque Burberry, qui a concentré son attention sur ces sujets en conservant une très grande cohérence de marque, quels qu'en soient les points de contact *offline* ou digitaux, en faisant notamment une utilisation très forte des médias sociaux. Elle a notamment monté des partenariats externes qui vont bien au-delà de son univers historique de référence. Elle a ainsi récemment lancé une chaîne sur Apple Music pour promouvoir des talents musicaux britanniques. L'idée est d'étendre son influence dans le monde de la mode et de renforcer son image sur des publics plus jeunes. Les fans peuvent avoir accès à des contenus exclusifs sur leur smartphone (et leurs objets connectés) et commenter/partager en temps réel ces contenus sur leurs réseaux sociaux favoris.

Vers une organisation différente de notre travail

Les environnements très mouvants auxquels nous devons faire face, quoiqu'anxiogènes, offrent de nombreuses opportunités. Il semblerait que l'organisation traditionnelle de nos entreprises, en silos, n'aide pas et que, quelle qu'en soit leur puissance théorique, nos marques puissent être mises à mal par de nouveaux acteurs, qui vont créer un décalage énorme par de nouveaux *business models* (Amazon pour la distribution ou Airbnb pour l'hôtellerie par exemple). La réponse réside dans la fluidité de nos structures organisationnelles. Si l'on prend l'exemple des *datas*, nombreuses sont les entreprises qui s'équipent, à juste titre, de nouvelles compétences et ressources pour traiter la multitude des données auxquelles elles ont désormais accès. Ce qui différencie les



organisations « sur-performantes » des autres, ce n'est pas le montant des investissements dédiés au traitement de ces informations, mais l'usage qui en est fait, et l'aide opérationnelle qu'elles apportent, mettant en capacité de prendre de meilleures décisions.

À dire vrai, toutes ces évolutions peuvent donner le vertige aux dirigeants des entreprises et aux marketeurs, sous haute pression financière. Dans ce contexte, quels seraient les conseils les plus avisés en termes d'efforts à consacrer ? L'étude M2020 nous donne des pistes opérationnelles intéressantes à rappeler, car elles sont issues d'une analyse fouillée et complète des entreprises et marques mondiales qui sur-performent par rapport à celles qui sont en grande difficulté. Il est devenu plus que jamais indispensable pour les marques de répondre aux attentes des consommateurs en proposant de véritables expériences cohérentes et personnalisées, allant au-delà des produits et services traditionnels, avec des *business models* disruptifs. Les entreprises « sur-performantes », qui proposent ces « expériences totales », s'appuient sur trois piliers, à partir desquels nous pourrions remettre en question nos performances (particulièrement en France) :

1. Une mission/raison d'être (*purpose*) forte et « différenciante », qui assure la cohérence nécessaire de la marque tout en encourageant la motivation des employés et l'engagement des clients.
2. Une attention particulière portée à la « compréhension » du client, en exploitant toutes les sources d'information et les données disponibles, afin de répondre au mieux à ses attentes, voire d'anticiper ses besoins.
3. Un environnement agile, pour répondre avec la rapidité nécessaire aux évolutions du marché. La collaboration entre unités reste encore trop peu développée en France, alors que les entreprises mondiales sur-performantes plébiscitent la mise en œuvre d'équipes multidisciplinaires, dont les expertises et profils complémentaires sont très souvent orchestrés par le directeur marketing. ■