



L'opinion dans tous ses états

Volume 2

Mutations





33%: ω > @ 2*4
&α = [a+Σ (7u-β;
]-#μ>ω)4>δ&1/3
F^]IB?-S27a,δk|S
2?@Ω,Σ {3 r^+β;α
]-#μ>ω)6 r^%; α
> @ 2*41 &α>1
α+Σ (7u-β;1)α
ω>4>0δ<α>1/3
37-S27a,δk|S
αΩ,Σ



Présentation

par Denis Pingaud,
Vice-Président Exécutif d'OpinionWay



33% : @ < @ 2*4
2.0 = [a+Z] [7u-8-
[7-4p0074*02.12
27^]1B7-257a.9k12
550.2 [375-B-10-
[4-4p0074*02.12
> @ 2*412a-1
4+Z] [7u-8-1-2
0074.02 12-257
12-257
12-257
12-257

Sommaire

Présentation	3
Internet, moteur d'un nouveau mode de consommation ? par Pierre Kosciusko-Morizet, PDG co-fondateur de PriceMinister.com	6
Vers une nouvelle auto-mobilité par Markus Gerlach, directeur d'études qualitatives internationales OpinionWay	10
Le vrai luxe est de retour ! par Anne Dellière, Marketing Services Director - Richemont	17
La question digitale au cœur de la relation annonceurs-agences par Denis Pingaud, Vice-Président Exécutif d'OpinionWay	20
Les managers face aux critères de non discrimination Management de la diversité ou management par la diversité : de la lutte contre les discriminations à la promotion de la diversité par Delphine Sirven, directrice des études qualitatives France OpinionWay	25
Pour une nouvelle matrice « valeur-clients » par Aurélien Gragnic, directeur d'études OpinionWay	28



Internet, moteur d'un nouveau mode de consommation ?

par Pierre Kosciusko-Morizet, PDG co-fondateur de PriceMinister.com

La crise a frappé brutalement l'économie mondiale, et sa soudaineté globale a eu pour effet collatéral d'en démultiplier la dimension psychologique, installant très rapidement dans les esprits des consommateurs un réflexe de prudence, fussent-ils directement affectés par la crise ou pas. Déjà touchés par la crise du pouvoir d'achat, un des thèmes majeurs des dernières élections présidentielles, les consommateurs ont subi de plein fouet cette nouvelle crise, amplifiant une crise générale de la demande sur la plupart des marchés de biens et services.

Souvenons nous que peu avant Noël l'an dernier, ce sont les Pères Noël qui se sont mis à acheter massivement des cadeaux d'occasion sur Internet pour remplir leurs hottes. Une tendance apparue sur le web depuis plusieurs années grâce notamment à l'offre de PriceMinister.com, mais que la crise est venue amplifier. PriceMinister s'attend ainsi à battre de nouveaux records commerciaux avec les fêtes de fin d'année 2009, comme permettent de l'anticiper les conclusions du Baromètre du CtoC PriceMinister-La Poste réalisé par OpinionWay et qui analyse chaque année les comportements des consommateurs en matière de commerce entre eux, le fameux « Consumer to Consumer ». Avec le CtoC, à l'instar des traditionnels vide-greniers et autres brocantes qui prospèrent également, les uns et les autres cherchent d'une part à limiter leurs dépenses en achetant moins cher, mais aussi d'autre part à augmenter leurs revenus, en revendant à leur tour ce dont ils n'ont plus besoin, et privilégiant pour ce faire le Net. Un modèle d'affaires qui s'avère alors contre-cyclique en temps de crise, continuant d'enregistrer une croissance de son activité à deux chiffres malgré la crise.

Outre l'effet conjoncturel des derniers douze mois qui a accéléré la popularisation de certains comportements, les nouveaux consommateurs de « l'âge de l'accès » n'ont pas attendu la crise pour relativiser la propriété physique durable des biens, et privilégier l'usage, comme l'a si bien démontré Jérémy Rifkin dans son livre éponyme de 2000. Ainsi la faculté de pouvoir profiter d'un bien à la demande est en train de prendre le dessus sur la notion de propriété permanente, souvent concrétisée par une propriété physique tangible et finie. Un comportement qui favorise de nouveaux modèles économiques, comme l'abonnement plus que le paiement à l'acte, ou l'achat-vente entre particuliers. En effet la revente d'occasion d'un bien « consommé » permet d'en profiter au meilleur rapport prix/usage. Et dans une consommation sans cesse stimulée par l'offre de nouveautés, l'accumulation dans le temps d'articles commerciaux est de moins en moins perçue comme un enrichisse-



ment basé sur la thésaurisation de biens, mais plutôt comme un encombrement où les molécules de matière prennent la poussière. Et c'est particulièrement chronique pour les produits culturels, qui sont le plus souvent « consommés » une seule fois, mais qui de plus ont gagné en résistance grâce à leur nouvelle forme numérique. Un fichier numérique fixé sur un support, qu'il soit un film, une musique, un jeu vidéo ou même un livre est beaucoup plus résistant à la « consommation » répétée de plusieurs propriétaires successifs, puisqu'il n'est presque pas altéré par la lecture, l'écoute, ou le visionnage de son contenu. (On peut se poser la question d'un marché à venir de l'occasion totalement débarrassé des particules physiques avec la dématérialisation de ces œuvres numériques, lorsqu'elles ne sont plus gravées sur un support. Mais pour le moment l'effet nocif du piratage des contenus sur Internet empêche son apparition.)

Pas étonnant alors que les deux premiers sites français de e-commerce soient des places de marché qui permettent aux internautes d'acheter et de revendre, neuf et d'occasion, pratiquement tout ce qu'ils veulent.

A tel point que certains inventent des nouveaux comportements : en allant par exemple jusqu'à accepter de payer le prix neuf en magasin en intégrant déjà, au moment de leur passage à la caisse, le fait qu'ils vont revendre l'article d'occasion à moitié prix dans quelques temps sur le Net, après l'avoir consommé. Ils ont ainsi pris l'habitude de s'offrir le neuf au prix de l'occasion, les dernières nouveautés au prix des fins de stocks...

Le prix est au centre des préoccupations de ces nouveaux consommateurs qui font preuve de beaucoup de rationalité dans leurs choix. Sur Internet, le prix devient changeant et relatif, voire éphémère, car en permanence confronté au marché de l'offre et de la demande. En quelques clics le e-consommateur avisé peut découvrir rapidement où se situe la vérité en la matière. La transparence devient de règle, et ceux qui la respectent gagnent rapidement la confiance des internautes.

Depuis juin dernier VoyagerMoinsCher, déjà instigateur et signataire de la Charte des Compareurs, est le premier comparateur de voyages à afficher les tarifs « TFC », ce qui signifie « Tous Frais Compris », incluant tous les frais liés à l'offre de voyage : frais de dossier, taxes et autres suppléments obligatoires, qui sont parfois savamment dissimulés aux consommateurs. Ainsi l'internaute voit immédiatement le prix qu'il devra réellement payer au moment de sa transaction finale chez le voyageur. Que ce soit pour un voyage ou pour un bien de grande consommation ou un équipement, l'Internaute utilise les intermédiaires spécialistes du prix pour sa recherche : à partir d'un certain seuil, parfois de quelques dizaines d'euros seulement, les comparateurs sont devenus ainsi des canaux de recrutement majeur de clients pour les e-commerçants. Selon une étude réalisée par OpinionWay pour VoyagerMoinsCher.com sur la façon dont les Français ont préparé leurs dernières vacances d'été, ce sont les $\frac{3}{4}$ d'entre eux qui ont utilisé Internet, et parmi lesquels les $\frac{3}{4}$ également l'ont fait pour comparer les prix.



Internet, moteur d'un nouveau mode de consommation ?

L'idée de mettre le prix au centre de l'équation entre acheteur et vendeur est donc l'équation gagnante du e-commerce. Le prix et le choix. Le choix, autre vertu fondamentale de l'e-commerce, comme l'a très bien théorisé Chris Anderson, rédacteur en chef du mythique magazine américain « Wired », en inventant le terme de la « Longue traîne » (« long tail ») dans son livre de 2006 «The Long Tail : Why the Future of Business Is Selling Less of More ». Lorsque la majorité des ventes repose sur un grand nombre de références, lesquelles se vendent chaque année dans des petites quantités, voire à l'unité, on est alors face à l'effet de la « Longue Traîne ». Aujourd'hui la notion est parfois remise en cause, mais si la longue traîne n'est pas l'apanage de tous, elle s'exprime pleinement chez ceux qui ont réussi à supprimer les coûts de stockage, et en particulier dans le CtoC. A partir du moment où aucun rayon physique ne vient limiter l'offre proposée à la vente, ni créer un inventaire financièrement insupportable à gérer, il devient économiquement rentable de compter sur l'addition des ventes d'une infinité de référence, fussent-elles à prix bradés. Ainsi par exemple la plus grande librairie de France est aujourd'hui sur le Net, et s'appelle PriceMinister. Sur le site l'offre mise en vente par les pros et les particuliers représente en France plus de 4 millions de références, alors qu'au même moment les libraires n'ont accès qu'aux 700 000 références commercialisées par les éditeurs. Comment un tel choix est-il possible ? Par la remise en vente d'éditions épuisées, indisponibles, anciennes ou introuvables, aux cotés des nouveautés et des best-sellers. Et la somme des petites ventes d'un très grand nombre de références finit par dépasser la seule distribution massive d'un choix limité. Une réalité à l'inverse du modèle de la grande distribution, régie par la loi des 20/80 et une gestion des stocks privilégiant la rotation des références, favorisant la massification d'une culture du « star system », et réduisant d'autant la diversité culturelle. C'est l'effet vertueux de la « Long tail » qui permet de réhabiliter rentabilité économique, offre culturelle diversifiée, et choix quasi illimité.

L'Internet a en effet progressivement inventé et procuré tous les outils pour satisfaire les nouveaux comportements des consomm'acteurs : citons en plus des comparateurs de prix les moteurs de recherche, les chats et les forums qui organisent et amplifient les prises de parole (parfois sévères pour les marques), les blogs, et tous les autres services pratiques pour faciliter la vie du e-consommateur, tels que les alertes par email ou sms de la disponibilité d'un produit au prix désiré.

Sans bouger de sa chaise, l'internaute peut ainsi gratuitement consulter immédiatement et en permanence les meilleures promotions de la plus grande offre commerciale du monde, peuplée de tous les distributeurs du « BtoC » (des plus grandes enseignes aux commerçants de quartier ayant ouvert une boutique pro sur une plateforme d'achat-vente), et des millions d'acheteurs-vendeurs du « CtoC ». Il s'y est habitué. Et le client internaute, même lorsqu'il n'est pas sur le Net, veut maintenant pouvoir maîtriser sa consommation en toutes circonstances. Grâce au Net, il organise et prépare ses dépenses à l'avance, un peu à la manière d'un service achats d'une entreprise : toute décision s'envisage alors avec une étude de marché préalable, éventuellement suivie d'une négociation.



Et la crise du pouvoir d'achat est venue encourager ces pratiques, les internautes devenant férus de bons plans, n'hésitant pas à se revendiquer comme des acheteurs « malins » quand ils ne sont pas « radins ». Des qualités aujourd'hui reconnues socialement, alors qu'il y a encore deux décennies il fallait faire étalage de son pouvoir d'achat. Après les années de « consommation frime », où surpayer un produit pouvait être un signe d'appartenance à une élite, il s'agit aujourd'hui d'acheter juste, et consommer intelligent. Savoir dénicher la bonne affaire peut ainsi vous faire valoir auprès de vos proches. L'internaute s'empresse alors de le faire savoir, en diffusant l'info auprès de ses contacts personnels par email, ou par un post s'il est blogueur, voire par un message repris dans les réseaux sociaux dont il est membre. La caisse de résonance est illimitée, et d'autant plus recherchée qu'elle promeut l'écologie et le développement durable. Associée au recyclage et à l'équitable, cette nouvelle consommation se veut responsable.

Sur le Net, les consommateurs ont d'une certaine façon pris le pouvoir, et souhaitent le partager. Le jeu de la concurrence les a habitués à être plus exigeants, moins fidèles et plus difficiles à convaincre par un discours publicitaire classique. La crise vient cristalliser des mouvements de fond qui n'étaient pas toujours visibles dans l'économie traditionnelle, mais déjà bien connu du e-commerce. Les Français ont de plus en plus conscience qu'ils peuvent trouver ce qu'ils cherchent sur Internet, au meilleur prix.

En dehors de savoir ce qu'ils pourront s'offrir en cette période de vaches maigres, ce qui est sûr c'est qu'ils n'achètent déjà plus de la même façon. Les vaches grasses sont prévenues...





Vers une nouvelle auto-mobilité

par Markus Gerlach, directeur d'études qualitatives internationales
OpinionWay

Chutes brutales des ventes, faillites de constructeurs historiques, récits médiatiques annonçant la « fin de l'automobile » : l'industrie mondiale de la voiture traverse une crise sans précédent. Deuxième poste de dépenses des ménages, l'achat de véhicule souffre de la contraction des budgets.

Simple dégât collatéral de la crise financière et économique ou tendance plus lourde et durable au désinvestissement matériel et symbolique vis-à-vis de la voiture ? La conjoncture dépressive semble révéler des changements plus profonds dans les comportements et les attitudes des consommateurs. C'est probablement un défi historique pour l'industrie automobile.

LA VOITURE, PRODUIT DE GRANDE CONSOMMATION ?

Le marché du véhicule léger n'échappe pas à plusieurs tendances lourdes observées dans d'autres secteurs de la consommation¹ : attention très forte portée au prix, émancipation progressive du consommateur face aux marques, volonté d'éviter la surconsommation en adaptant ses achats à ses besoins et usages réels.

Dans le domaine automobile, l'exacerbation de l'attention portée au prix est bien visible, notamment à travers le renforcement de l'« effet de sablier », une évolution marquée depuis quelques années : le choix des acheteurs particuliers se porte de plus en plus sur les segments d'entrée de gamme ainsi que sur ceux de haut de gamme, tandis que les segments intermédiaires sont progressivement délaissés. C'est un sujet particulièrement préoccupant pour les constructeurs français, traditionnellement moins présents sur les segments premium que leurs concurrents d'Outre-Rhin. Si la « prime à la casse » continue aujourd'hui de soutenir globalement le marché, elle concerne avant tout les véhicules les moins chers.

Par ailleurs, comme on peut le constater notamment dans les études qualitatives et les discussions sur Internet, l'achat « malinge » commence à être valorisé dans le domaine automobile.

1. Cf. l'article de Philippe Le Magueresse, « La crise comme catalyseur d'une métamorphose de la consommation », dans L'Opinion dans tous ses états, vol.1, mai 2009



Au succès des produits low-cost et MDD dans les rayons des supermarchés correspond celui de marques comme Dacia, Skoda ou Seat, dont la promesse est le bénéfice du savoir-faire des grands constructeurs sans en payer le prix fort.

Cette tendance est soutenue par le rôle croissant d'Internet à toutes les étapes de la « vie automobile » : de la recherche d'informations en amont d'un achat pour réduire l'asymétrie face au vendeur, jusqu'aux différents types de S.A.V. en passant par la recherche des meilleurs prix. La conversation sur les forums se substitue à la discussion chez le concessionnaire.... La Toile contribue ainsi à une forme d'émancipation des consommateurs face aux constructeurs. Elle participe de l'érosion de la confiance envers le discours des marques².

LA VALEUR D'USAGE SUPPLANTE LA VALEUR DE POSSESSION

De façon générale, on observe une mise en question du « modèle automobile » actuel. Bien que la voiture en tant qu'objet technologique fascine toujours (cf. par exemple la fréquentation en hausse pour le dernier Mondial de l'Automobile à Paris), son pouvoir d'attraction semble décliner et l'investissement affectif des consommateurs avec.

La prise de conscience progressive mais rapide des enjeux écologiques a placé la voiture au centre des critiques. Elle est désormais identifiée comme élément clé dans la pollution climatique (plus que le chauffage, l'habitat, etc.), et comme cause de désagréments dans la vie quotidienne (engorgement des centres-villes, embouteillages, ...). A elle seule, elle semble parfois illustrer les limites du modèle de croissance traditionnel.

On observe d'ailleurs une tendance forte vers une rationalisation du rapport à la voiture. Une étude menée par Opinionway en 2008 dans les sept principaux pays européens³ a certes montré que les Français restent globalement plus fortement attachés à la voiture que leurs voisins européens : seuls 14% d'entre eux déclarent ainsi avoir déjà envisagé d'y renoncer au vu des dépenses que cela entraîne. Ils considèrent notamment que l'absence de véhicule affecterait la fréquence de leurs sorties. Cependant, ils manifestent un plus grand intérêt que leurs voisins pour les solutions alternatives telles que la location occasionnelle ou le covoiturage. Ces données démontrent que la relation des Français à la voiture relève plus d'une perception de dépendance que d'un sentiment d'attachement.

2. Cette érosion est particulièrement significative aux Etats-Unis : selon une étude récente de CNW Research, le taux de renouvellement dans la même marque automobile est tombé à 20% en 2009, vs. 50% encore en 2000. Cf. Bill Vlasic, "For Car Buyers, the Brand Romance Is Gone", in New York Times, 21/10/2009.

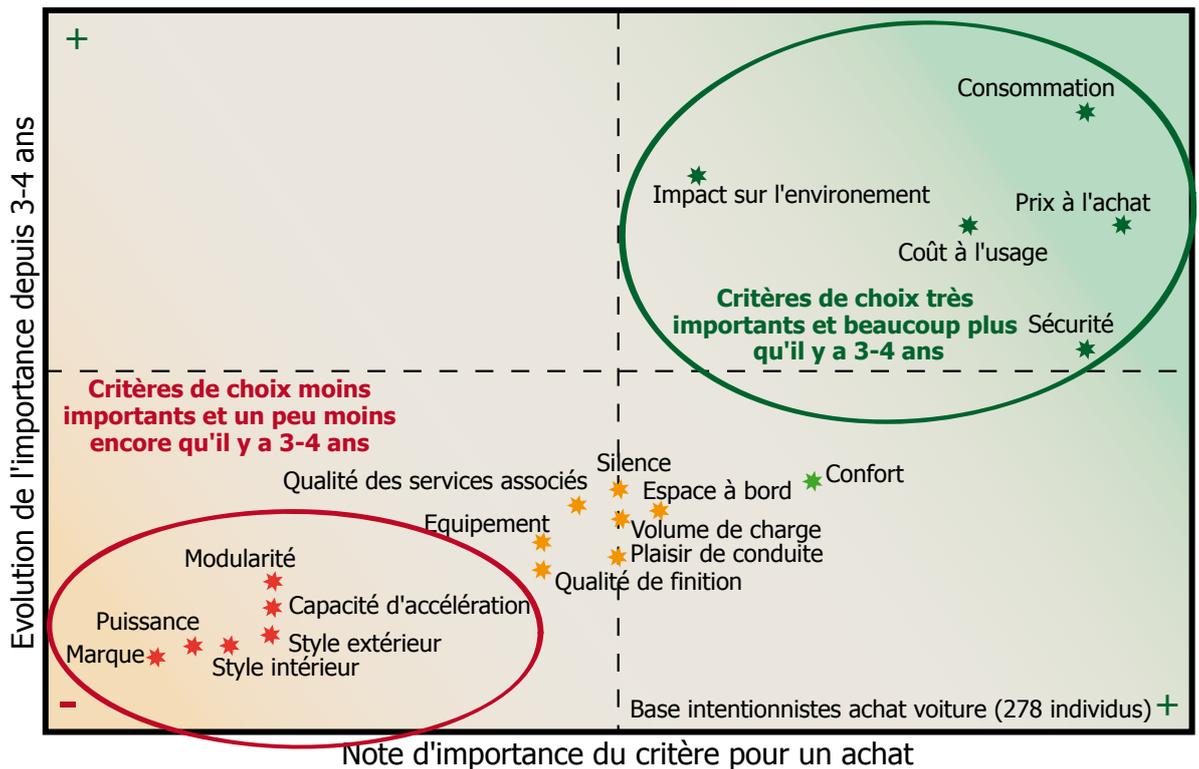
3. Observatoire européen de la mobilité, OpinionWay / Europcar / Burson-Marsteller, 1ère vague, juillet 2008



Vers une nouvelle auto-mobilité

Une étude récente illustre bien comment ce désir de rationalisation se traduit en termes de critères d'achat : les possesseurs de voitures souhaitant en changer dans les deux ans à venir modifient la hiérarchie de leurs priorités. Si les exigences en matière de praticité (espace, confort, équipement, ...) demeurent globalement inchangées, l'attention est beaucoup plus forte sur les aspects économiques (coûts à l'usage, prix à l'achat, consommation), sur la sécurité et sur la dimension environnementale qui s'impose comme un des nouveaux critères phare. En comparaison d'il y a trois ou quatre ans, on note une dévalorisation importante des valeurs statutaires telles que la marque, la puissance, les styles intérieur et extérieur⁴.

CRITÈRES D'APPRÉCIATION DE LA VOITURE ET ÉVOLUTION⁴



4. « Les Français et l'automobile ». Etude online menée par Opinionway en octobre 2009 auprès d'un échantillon de 1037 Français de plus de 18 ans



La volonté de rationalisation entraîne également un changement majeur de paradigme : l'importance de plus en plus forte accordée à la valeur d'usage plutôt qu'à la possession. Plusieurs attitudes semblent s'ancrer dans la conscience des consommateurs :

1. La recherche de nouveaux schémas de mobilité

Si les automobilistes français semblent davantage attachés à leurs voitures que leurs voisins européens, ils expriment néanmoins le désir de repenser les schémas habituels de mobilité. Ils semblent désormais prêts à limiter la place de la voiture, notamment en ville. Ce qu'ils recherchent, c'est davantage de synergies entre les différents modes de transport, afin de conjuguer au mieux la flexibilité et la disponibilité de la voiture individuelle avec les bénéfices économiques et écologiques des transports collectifs. Différentes études quantitatives et qualitatives ont ainsi montré une forte demande pour des solutions telles que les parkings-relais, permettant de limiter l'usage de la voiture aux zones non couvertes par les transports publics.

2. Une appétence forte pour de nouveaux modes d'accès à l'usage des voitures.

Si le modèle classique « achat-propriété-revente » demeure dominant, les contraintes budgétaires permettent cependant de moins en moins d'y accéder. Par-dessus tout, les automobilistes en maîtrisent bien le coût réel. Ils ne raisonnent plus seulement prix du carburant, mais analysent plus finement les frais globaux générés par la voiture : assurances, entretien, amortissement, etc.

Cela se traduit, notamment chez les jeunes et les urbains, par un intérêt plus marqué pour de nouveaux types d'accès à la mobilité en voiture : auto-partage, covoiturage occasionnel ou régulier, location occasionnelle, location avec ou sans option d'achat. Ainsi, dans l'étude citée, 23% des personnes interrogées se déclarent prêtes à passer à un modèle d'auto-partage ; 15% envisagent un financement via une location avec option d'achat. Plus particulièrement, 49% des Parisiens pourraient envisager de se passer de la voiture personnelle au profit d'Autolib'. A terme, on voit se profiler les contours de la 'voiture-service' qui pourrait se substituer à la 'voiture-propriété'.

3. Le downsizing

Les automobilistes semblent enclins à une analyse critique de leurs besoins et usages réels et à une restriction volontaire de taille et de puissance de véhicule. A la logique statutaire du « toujours plus grand » où la voiture reflète la réussite sociale, se substitue une logique utilitaire avec le passage, par exemple, à de plus petits modèles lorsque les enfants ont quitté le foyer. Si les 4x4 de loisir ont profondément modifié le paysage et apporté de nouveaux bénéfices dont les automobilistes ne voudront pas se passer (hauteur d'assise, sentiment de sécurité), le temps de la surpuissance et de l'oversize semble définitivement révolu.



Vers une nouvelle auto-mobilité

QUEL(S) MODÈLE(S) POUR LE FUTUR ?

La question des « modèles » du futur peut être approchée à trois niveaux. D'abord, il s'agit de repenser les modes de mobilité permettant de réduire la pollution tout en assurant une liberté de mouvement individuelle. Ici, les consommateurs engagent clairement la responsabilité de l'Etat, des collectivités territoriales et des organismes de transports publics. Ensuite, la recherche de nouveaux moyens d'accès à la mobilité interroge à la fois les constructeurs automobiles mais aussi les prestataires de services (loueurs, organismes de transports publics, ...). Enfin, la question la plus importante et qui domine tous les débats depuis un an est celle des technologies de propulsion écologiques, alternatives au pétrole.

L'année 2009 a été marquée par une communication effrénée des constructeurs – mais également des politiques – autour des véhicules écologiques, et notamment électriques. Les consommateurs en reconnaissent en effet la valeur ajoutée « durable ». Et la dimension écologique constitue un nouveau levier du secteur automobile pour défendre des positions premium.

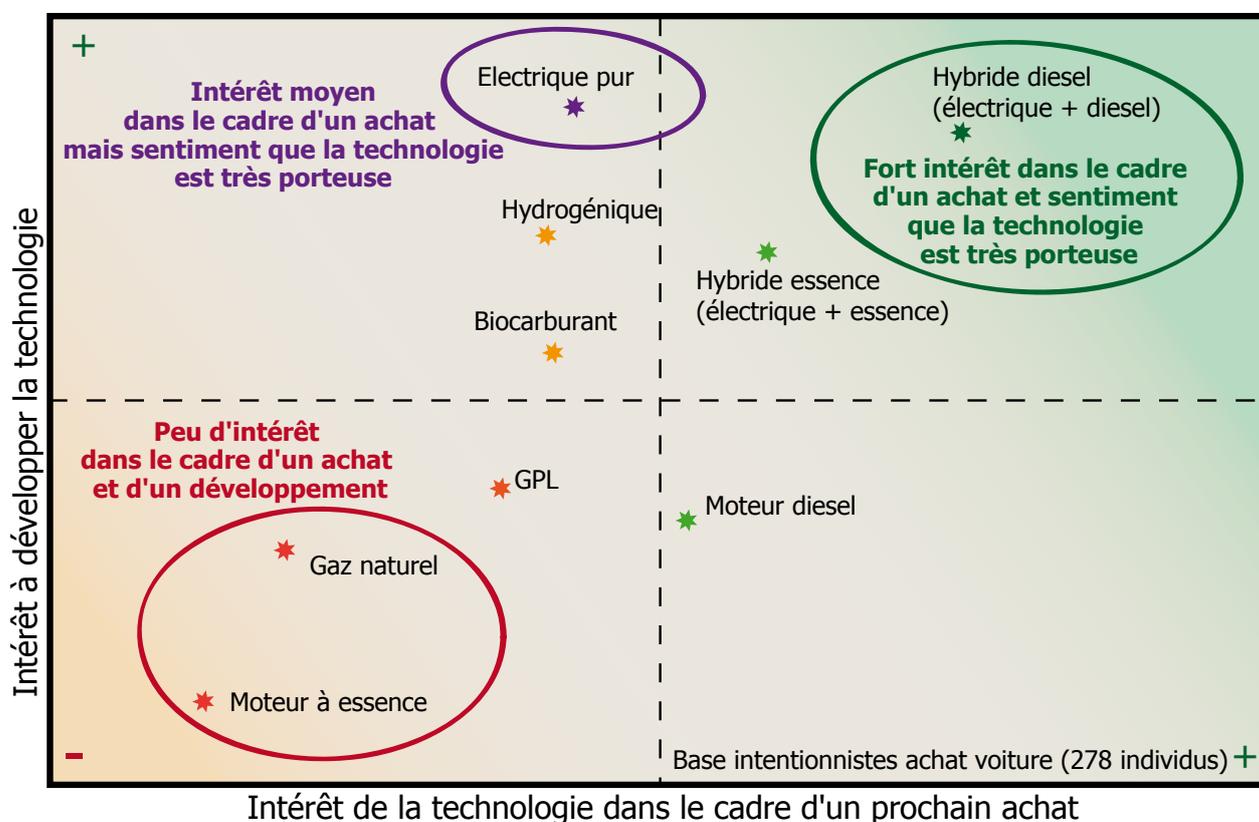
En effet, les technologies existantes basées sur le pétrole sont globalement perçues comme peu porteuses. Malgré les améliorations récentes du moteur à essence, 71% des Français interrogés dans l'étude citée considèrent que cette technologie ne mérite pas d'être développée à l'avenir. Ils sont encore 51% à juger la technologie diesel comme plutôt non-porteuse, même si elle reste la solution phare pour le prochain achat. En face, les solutions les plus appréciées sont l'électrique, l'hybride (diesel ou essence) et l'hydrogénique.

Ces déclarations de consommateurs sont évidemment à prendre avec précaution. Si les automobilistes actuels sont a priori disposés à faire des compromis et sacrifices pour accéder à une technologie plus écologique, « l'élasticité » de cette volonté semble toutefois limitée. Ainsi, lorsqu'on croise la perception quant aux technologies futures avec la probabilité de choisir ces technologies, les 'intentionnistes' se tournent plutôt vers les solutions hybrides, et notamment l'hybride-diesel, aux dépens de l'électrique. Bien que perçue comme une solution de transition, la force de la technologie hybride semble résider dans le fait de concilier un fonctionnement écologique et des gains en carburant, sans pour autant exiger une modification profonde des comportements. De l'autre côté, la technologie électrique n'est visiblement pas encore considérée comme arrivée à maturité.



Les contraintes associées à cette technologie – notamment l'autonomie réduite, le temps et les modalités de charge, y compris pour les véhicules annoncés en 2010 – la cantonnent pour l'instant à une niche.

INTÉRÊT POUR LES DIFFÉRENTES TECHNOLOGIES⁵



Plus généralement, concernant l'appréciation des technologies nouvelles, les constructeurs doivent désormais composer avec le 'consommateur' qui questionne et analyse de façon critique les innovations. Ainsi, l'engouement actuel pour les véhicules électriques risque d'être mis à rude épreuve au fur et à mesure que les connaissances des consommateurs s'étofferont à travers les débats médiatiques.

5 « Les Français et l'automobile ». Etude online menée par Opinionway en octobre 2009 auprès d'un échantillon de 1037 Français de plus de 18 ans



Vers une nouvelle auto-mobilité

La technologie électrique, a priori séduisante car promettant « zéro émission », « zéro pollution » et des coûts d'usage réduits, se trouvera inévitablement exposée à des attaques concernant les modalités d'usage (autonomie restreinte), les coûts (prix à l'achat, batteries), mais également son impact environnemental réel, généré par la fabrication et le recyclage des batteries, l'origine de l'électricité et les émissions à la production, ...

Au total, on observe une métamorphose importante chez le consommateur, prêt à modifier ses comportements d'achat et d'usage de la voiture et soucieux de l'impact écologique de sa consommation automobile. Malgré cette sensibilité accrue pour l'environnement, l'élasticité en termes de prix ou d'acceptation des contraintes d'usage semble, en revanche, limitée. Ainsi, des modèles proposant des technologies propres au prix d'une restriction significative d'usage important ou d'un surcoût à l'achat de plus de 10% risquent d'être majoritairement rejetés sur le marché.



Le vrai luxe est de retour !

Par Anne Dellière - Marketing Services Director - Richemont

« *Ce ne sont pas les espèces les plus fortes ou les plus intelligentes qui survivent mais celles qui savent le mieux s'adapter aux changements* » Charles Darwin

Une publicité bancaire affirmait récemment : « Ca y est, les poules ont des dents ! ». Il est vrai qu'en l'espace d'un an seulement, les règles du jeu de la consommation ont été chamboulées comme jamais depuis la fin des années 1950. Et le secteur de luxe n'est pas à l'abri de ces turbulences. Au-delà des effets mêmes de la crise économique qui, à l'évidence, modifient les flux financiers de consommation et d'épargne, les clients ont profondément modifié leurs attitudes, leurs comportements et leurs rapports avec les marques.

UNE CRISE DE LA VALEUR

Le premier symptôme de la crise financière a été une avalanche de chiffres qui ont résonné de manière désordonnée dans l'esprit des consommateurs : - 40 % par-ci, +10 milliards par-là, le marché financier affichait une fièvre galopante. Au même moment, le client s'est retrouvé brusquement confronté à des offres promotionnelles insensées: du jour au lendemain, une paire de chaussures de luxe est passée de 1.500€ à 650€, Ryanair a offert 1 million de places à 10€ et un concessionnaire belge a proposé deux voitures pour le prix d'une.

Le spectacle du jonglage des chiffres a soudain déclenché trois questions fondamentales dans la tête du client : quelle est la valeur réelle d'un produit ? Quel est son juste prix ? Qui fixe ce prix ? On comprendra aisément que ce type d'interrogations bouscule particulièrement l'univers du luxe où le prix est par définition élevé et le bénéfice immatériel important.

Ces légitimes questions sur la valeur des choses se superposent. Nous observons une mutation des valeurs de vie. Le bling est nettement à la baisse tandis que, la famille, la vérité, l'émotion, la discrétion sont à la hausse. A l'évidence, les marques de luxe en ont tiré les leçons en termes de communication. Enfin, toujours craintifs du regard des autres, les plus riches se regroupent entre eux pour profiter du luxe : on n'a jamais vu autant de communautés se créer.



Le vrai luxe est de retour !

UN CLIENT PLUS COMPLEXE

En l'espace de quelques mois, le client du luxe a été soumis à deux injonctions contradictoires. D'abord incité toujours plus à dépenser et à choisir, au vu de la croissance de ses revenus et de la multiplication de l'offre, il s'est retrouvé soudain contraint de ne plus acheter. En psychologie, il y a deux réponses possibles à cette tension : soit la folie, soit le développement de nouveaux scénarios.

Le client du luxe est en train d'inventer de nouvelles solutions : la revente de ses produits sur e.bay ; l'achat groupé ; l'achat direct ; les ventes privées sur lesquelles il se connecte à 6h du matin pour obtenir le meilleur prix. Plus intelligent, plus infidèle, plus rapide, plus exigeant et, surtout mieux informé, tel est son nouveau profil que l'on peut aussi résumer d'un qualificatif : plus complexe !

D'une certaine manière, il redevient le maître du jeu. Sur le prix, c'est particulièrement frappant. On le constate, par exemple, dans ces restaurants où les prix sont fixés par le client en fonction de son expérience et de sa satisfaction. Il est d'ailleurs d'autant plus puissant qu'il n'est plus seul. Le partage d'informations, d'opinions, d'évaluations de marques via Internet et les réseaux sociaux lui donne un niveau de contrôle des produits quasiment en temps réel.

LE PLAISIR DU SMART SHOPPING

Ainsi armé, il se perfectionne désormais dans son sport favori : le Smart Shopping. De quoi s'agit-il ? Trouver le produit avant tout le monde, faire jouer la concurrence, revendre pour acheter, négocier au meilleur prix. Même les clients les plus aisés, interrogés récemment, déclarent avoir changé d'attitude quand bien même ils n'ont pas été directement affectés par la crise. Ils réfléchissent avant d'acheter, ils ne sont plus dans le plaisir frénétique de la dépense, mais dans le plaisir de la bonne affaire, de l'achat intelligent, de la solution customisée pour obtenir à bon prix, et avant les autres, telle montre exceptionnelle.

Il est vrai que la crise a exacerbé l'enjeu de la vitesse des flux d'information ou des flux financiers. La réactivité s'est considérablement accélérée. Un client qui a choisi de répartir son argent dans trois banques différentes, par peur de la faillite en chaîne du système bancaire, est alerté. Il sait tout très vite et ajustera ses comportements d'achat très rapidement.

Aussi, la question est-elle aujourd'hui de savoir quelle posture les marques de luxe doivent adopter alors que leurs cycles de production sont en moyenne de 18 mois, et que leur histoire remonte généralement à quelques siècles. Autrement dit, ne pouvant se mettre au nouveau rythme de leurs clients, ne pouvant imiter les marques de grande consommation capables de réagir en 24h, comment peuvent-elles néanmoins séduire et fidéliser des consommateurs sur une offre « lente », voire « atemporelle » ?...



UN CLIENT PLUS INTELLIGENT

Elles vont d'abord devoir tenir compte d'un effet géographique. Le XIXème siècle a été européen, le XXème américain mais le XXIème sera asiatique. Les clients du luxe se déplacent d'Ouest en Est, de l'Atlantique vers le Pacifique. Las Vegas s'éteint alors que Macao s'allume. Avec une croissance annoncée en Chine de 8,3% pour 2009 et l'appétit de sophistication de l'empire du Milieu, le secteur s'orientalise.

Les marques vont avoir à prendre en compte, également, le nouvel état d'esprit de leurs clients. Une étude réalisée, en septembre 2009, auprès d'Américains à revenus élevés, montre qu'ils sont 72% à se déclarer heureux contre 58% en 2007 ! Ils sont une large majorité à trouver que faire du shopping « is still fun » et sont 84% à se trouver intelligents...

Les données plus qualitatives sur les clients les plus riches révèlent que la situation économique, pour eux, a quelque chose de salutaire. Que disent-ils, en effet ? Ils ont remis « l'église au milieu du village » en délaissant une frénésie insensée d'achat. Ils dépensent, non pas moins, mais plus intelligemment. Ils se réjouissent du retour aux fondamentaux qu'implique toute période de crise : de vrais produits de luxe pour de vrais clients du luxe... Ils trouvent enfin la vie de consommateur plus facile, car les négociations sont plus aisées, les produits plus facilement disponibles et les hôtels hors catégorie moins fréquentés

En somme, cette crise sonne pour eux le retour du privilège. Et génère, pour le secteur, de nouvelles obligations. D'un côté, l'appétit pour les produits exclusifs, créatifs, durables, de grande qualité, transmissibles, signifie un retour au vrai luxe, à la période qui a précédé la « démocratisation » des années 1990. De l'autre, le consommateur a fondamentalement changé et n'a plus grand chose à voir avec celui de ces années-là. Dès lors, les marques ont l'impérieuse nécessité de remettre le client au centre de leur activité et de donner une priorité absolue à la créativité, seule gage de différenciation, et donc de valeur.

Le nouveau client issu de la crise, agile et exigeant, attend des paroles et des actes.



La question digitale au cœur de la relation annonceurs-agences

par Denis Pingaud, Vice-Président Exécutif d'OpinionWay

« Déjà plus, mais pas encore ! ». Telle pourrait être la formule qui résume la posture des entreprises et des marques entre l'Ancien et le Nouveau Monde de la communication, bouleversée par les potentialités de l'outil digital. Le baromètre Annonceurs Agences 2009 d'OpinionWay/Ballester révèle ainsi à la fois un mouvement irréversible vers des investissements ou des dispositifs plaçant Internet au centre et une résistance maintenue à basculer les organisations et les réflexes autour du Web.

Seule certitude avérée : la culture digitale portée par les agences « pure players » est en train de brouiller le regard des annonceurs sur leurs prestataires et leurs savoir-faire. Les catégories traditionnelles d'agences – publicité, digital, marketing services, corporate – ne paraissent plus pertinentes aux yeux des décideurs qui, crise oblige, se réfugient dans des logiques pragmatiques et opérationnelles où la casquette compte moins que l'efficacité des livrables et la confiance dans les partenaires.

UNE ACCULTURATION ENCORE INACHEVÉE

Interrogés sur leur niveau de connaissance et d'usage des outils digitaux, 39 % des annonceurs la déclarent « bonne » ou « excellente », 42 % « moyenne et 19 % « médiocre » ou « très faible ». Compte tenu du caractère déclaratif des réponses, on peut raisonnablement considérer que l'acculturation reste encore inachevée. C'est particulièrement vrai pour les décideurs (membres de Comex, directeurs de la communication, de la marque ou du marketing) qui sont 33 % seulement à se reconnaître « bons » ou « excellents », 46 % « moyens » et 21 % « médiocres » ou « très faibles ».

Cette donnée de base explique sans doute que les entreprises et les marques – hormis certains secteurs particuliers déjà investis sur le business online – ne considèrent pas encore le digital (pour 68 % d'entre elles) au centre de leurs dispositifs de communication. De la même façon, une grande majorité d'entre elles concentrent l'expertise digitale dans des îlots d'expertise au sein de leurs services de communication, la diffusion de la culture online étant encore freinée par des résistances liées à la structure générationnelle du management.



En termes de typologie, les annonceurs se répartissent principalement en trois grandes catégories face à la question digitale :

1. *Les « craintifs »* (25 % des annonceurs), nettement surreprésentés dans la population des décisionnaires, restent accrochés à une vision très primaire d'Internet considéré comme un canal de communication comme les autres. Ils n'en perçoivent pas la double potentialité, que ce soit la profondeur de champ dans la délivrance de contenus ajustés à chacun de leur contact ou l'interactivité possible du dialogue avec leurs différentes cibles. Dépositaires du discours de marque, ils défendent une approche « top-down » des messages, peu compatible avec les usages des internautes.

2. *Les « attentifs »* (44% des annonceurs) sont à mi-chemin dans le basculement vers le online. Ils sont avant tout expérimentateurs de nouveaux dispositifs rendus possibles par le Web 2.0, mais restent prudents vis-à-vis de leurs cibles externes, clients ou prospects. Les innovations sont beaucoup plus visibles et tangibles en matière de communication interne que de communication externe. Très pragmatiques, ils ont déjà quitté l'univers exclusif du mass média mais hésitent encore à investir massivement sur le digital.

3. *Les « inventifs »* (23 % des annonceurs), nettement surreprésentés dans la population des « natifs » - les communicants de 25 à 35 ans – et dans certains secteurs comme les NTIC, sont les éclaireurs du Nouveau Monde. Ils ont déjà tout compris des logiques de conversation avec les consommateurs et les citoyens sur la Toile, développent des plates-formes de e-commerce ou de nouveaux formats interactifs et communautaires. Ils placent le digital au centre de leurs dispositifs même s'ils ne négligent pas pour autant l'efficacité des medias traditionnels.

LA CRISE, FACTEUR D'ACCÉLÉRATION DE LA MIGRATION VERS LE DIGITAL

Lorsqu'on demande aux annonceurs de définir leur priorité, en matière de stratégie digitale, ils placent encore nettement en tête l'information sur la marque et les produits (43 %), devant la création de business (29 %) et la génération de trafic (28 %). Mais les approches sont assez différentes selon la nature des secteurs d'activité. Dans certains cas (biens d'équipement domestique, NTIC ou loisirs/tourisme), la création de business est désormais l'objectif numéro 1, loin devant la démarche de catalogue online. Les distorsions observées selon les métiers des répondants témoignent, cependant, d'un mouvement à la fois irréversible et probablement rapide du Web 1.0 vers le Web 2.0 dans toutes les grandes marques et entreprises.

La question digitale au cœur de la relation annonceurs-agences

D'ailleurs, la crise financière économique ne paraît pas être un facteur de frein à la mutation vers de nouveaux dispositifs de communication. Au contraire, 41 % (contre 18 %) des annonceurs considèrent qu'elle aura plutôt pour conséquence une accélération des basculements. Si les décisionnaires ont une vision un peu plus nuancée sur le sujet, les principaux annonceurs, en revanche, en sont encore plus convaincus que la moyenne des répondants. Témoin, ce verbatim d'un directeur du marketing de l'un des plus gros annonceurs français : « « Chez nous, l'ensemble des points de contact avec le consommateur était géré à travers quatre services : le média, le direct consumer, l'influence/RP, le magasin. Nous réorganisons aujourd'hui les trois premiers autour du digital et créons donc une position de digital manager pour intégrer au mieux les plans digitaux de nos marques. »

BROUILLAGE SUR L'EXPERTISE DIGITALE DES PRESTATAIRES EN COMMUNICATION

En même temps qu'ils prennent progressivement pied sur le Nouveau Monde, les annonceurs s'interrogent sur l'expertise digitale de leurs prestataires. Invités à manifester leur accord ou le désaccord sur la phrase suivante – « Les agences de publicité ont désormais parfaitement intégré l'expertise digitale » - ils se répartissent exactement moitié-moitié, l'intensité du désaccord (12 % « pas du tout d'accord ») étant légèrement supérieure à celle de l'accord (6 % « tout à fait d'accord »). Cela témoigne de la perplexité, pour ne pas dire du scepticisme des marques et des entreprises, quotidiennement confrontées au discours « intégré » des grandes agences de publicité.

A l'inverse, et de manière presque symétrique, les annonceurs se répartissent à peu près à part égale (53 % contre 47 %) pour considérer que « Les agences digitales « pure players » sont devenues des agences comme les autres ». En d'autres termes, la vision classique de la web agency, capable de concevoir la technologie, l'ergonomie ou le design d'un site Internet, laisse progressivement la place à la perception d'un prestataire en mesure de délivrer des contenus et de remonter sur les problématiques de marque. Ce qui est particulièrement frappant, c'est que la moitié des décisionnaires est également convaincu de cette transformation des agences communément appelées digitales.

Cause ou conséquence de ce brouillage ? 38 % des annonceurs seulement se déclarent d'accord avec l'idée que « les agences de publicité sont aujourd'hui les seuls partenaires en communication capables d'apporter un réel conseil en stratégie ». A l'inverse, ceux qui travaillent avec une agence digitale ou de marketing services estiment (à 65 %) que leur partenaire est « capable d'apporter un réel conseil en stratégie de marque ». De la même façon, il n'y a qu'une moitié de l'ensemble des annonceurs pour approuver le fait que « les agences de publicité ont vocation à piloter l'ensemble des partenaires spécialisés sur les différents métiers de la communication ». Signe des temps, cette réflexion d'un directeur marketing d'une grande marque automobile : « Sur certains sujets, le lead peut être pris par l'agence digitale.

Nous l'avons fait récemment pour le lancement d'un véhicule haut de gamme autour d'un bimédia télé/digital ».



Du brouillage à la confusion, il n'y a qu'un pas : les entreprises et les marques jugent très majoritairement (à 64 %) que : « Il n'y a plus de frontières très claires entre les différents types d'agences (publicité, digital, marketing services, corporate, etc.) ». Ils vont même plus loin en considérant (à 59 %) que : « La dénomination agence de publicité n'a plus aucun sens aujourd'hui ». Du coup, ne sachant plus très bien qui fait quoi, ne croyant guère à l'agence « full services » du sol au plafond, ils se replient vers des attitudes prudentes et pragmatiques dans leur mode de collaboration avec leurs prestataires. Deux-tiers d'en eux estiment en effet qu'« il est préférable, dans tous les cas, de travailler avec plusieurs agences spécialisées ».

LA PERFORMANCE ET LE CONFIANCE AU CŒUR DE LA RELATION ANNONCEURS-AGENCES

Mais pour faire quoi ? Le baromètre Annonceurs Agences 2009 d'OpinionWay/Bal-lester s'est notamment penché sur les attentes des annonceurs à l'égard de l'ensemble de leurs prestataires en communication, et plus particulièrement les agences de publicité et les agences digitales ou de marketing services. Deux sujets émergent, au-delà des traditionnelles demandes de pertinence stratégique et de talent créatif : la performance des dispositifs de communication, d'une part, et la confiance dans les partenaires, d'autre part. Cela se traduit notamment dans le classement des critères retenus pour le tour de table des compétitions.

Lorsque l'on demande aux annonceurs, en premier lieu, ce qu'ils considèrent comme leur sujet principal s'agissant de la stratégie de leur marque ou de leur entreprise, ils citent en tête « la relation clients », devant « le positionnement de la marque ». Et quand on les interroge, en deuxième lieu, sur les deux métiers que devront parfaitement maîtriser les prestataires en communication pour devenir leurs partenaires, ils évoquent « la stratégie de moyens média et hors média » devant « le conseil sur la stratégie de marque » et l'expertise digitale ». « La créativité publicitaire » n'arrive qu'en quatrième position...

Enfin, en troisième lieu, quand on énumère les qualités attendues d'une agence de publicité, d'une part, ou d'une agence digitale ou de marketing services, d'autre part, le classement des préférences révèle à la fois des divergences et des convergences. Parce que la « pub » est désormais perçue, avant tout, comme une discipline purement créative – pour 84 % des annonceurs – « la qualité de la création » est la première qualité demandée à une agence de publicité devant « la pertinence stratégique » et « l'inventivité dans la stratégie de moyens ». A contrario, c'est « la maîtrise et la performance des résultats » qui domine pour les agences digitales ou de marketing services, juste devant « l'inventivité dans la stratégie de moyens » et « la pertinence stratégique ».

A y regarder de plus près, il apparaît que, dans un cas comme dans l'autre, émerge deux sujets majeurs de préoccupation chez les annonceurs.



La question digitale au cœur de la relation annonceurs-agences

Ces derniers souhaitent travailler avec des prestataires qui leur garantissent à la fois la performance (maîtrise et mesure de l'efficacité de la stratégie des moyens) mais aussi « l'engagement et la réactivité des dirigeants ». Cet item arrive notamment en quatrième position pour les agences de publicité. Pragmatisme et confiance semblent les deux valeurs montantes des donneurs d'ordre.

LES NOUVEAUX USAGES DE COMPÉTITIONS

Le brouillage des frontières, d'un côté, et les nouvelles attentes des annonceurs, de l'autre, conduisent tout naturellement ces derniers à envisager les compétitions sous un nouveau jour. S'ils ne se montrent pas globalement insatisfaits des mécanismes actuels, ils émettent quelques regrets. D'une part, ils jugent à 51 % que « les relations d'influence dans le système économique français pèsent trop dans le choix des jurys ». D'autre part, ils ne considèrent qu'à 46 % que « les compétitions organisées par des conseils en choix d'agences sont de meilleure qualité ». Et ils sont très majoritaires à juger insuffisamment compétents les conseils en choix d'agences pour les compétitions portant plus spécifiquement sur des stratégies digitales.

Les principaux critères de sélection pour les compétitions renvoient clairement aux attentes exprimées vis-à-vis des prestataires. Lorsqu'on demande aux annonceurs sur quelles bases ils vont être conduits à choisir tel ou tel compétiteur, la réponse est à peu près équivalente pour les agences de publicité ou pour les agences digitales ou de marketing services. Dans les deux cas, le critère dominant est « la performance de campagnes sur une problématique identique ». « La confiance dans les dirigeants et les équipes » arrive en deuxième position pour les agences de publicité tandis que « l'expertise digitale » - ce qui est assez logique - occupe la même place pour les agences digitales ou de marketing services.

Du coup, de nouveaux usages paraissent se dessiner s'agissant de l'organisation des compétitions d'agences. Invités à indiquer leur préférence entre trois modes opératoires pour un appel d'offres portant sur la remise à plat de la stratégie globale de leur communication média et hors média, les annonceurs choisissent à 47 % « plusieurs compétitions réunissant des agences spécialisées de taille diverse, selon les sujets ». Mais ceux d'entre eux qui préfèrent n'organiser qu'un seul tour de table privilégient « une seule compétition réunissant de grandes agences, des agences moyennes ou des agences spécialisées (en digital ou marketing services) » (39 % des répondants) plutôt qu'« une seule compétition réunissant des grandes agences de publicité « full services ».

Ces chiffres éclairent au fond une nouvelle posture des annonceurs, rendue inévitable par la révolution digitale. Le changement de paradigme de la communication oblige à rebattre les cartes non seulement sur les stratégies de moyens mais aussi sur les modalités de collaboration avec les prestataires. C'est une leçon à méditer pour les agences : à l'avenir, leur réputation ne tiendra plus tant à des promesses (créativité, capacité stratégique, taille) qu'à des preuves.



Les managers face aux critères de non discrimination

Management de la diversité ou management par la diversité : de la lutte contre les discriminations à la promotion de la diversité

par Delphine Sirven, directrice des études qualitatives France OpinionWay

La lutte contre les discriminations comme la promesse de l'égalité des chances pour tous sont indiscutablement des thèmes mobilisateurs tant au niveau européen que français. Preuve en est l'interpellation croissante des entreprises sur ce sujet par les parties prenantes (ONG et pouvoirs publics notamment). Pour autant, malgré la systématisation des prises de parole dans le cadre des politiques de responsabilité sociale et environnementale, qu'en est-il vraiment des pratiques et de leurs évolutions ? Comment l'entreprise se saisit-elle finalement de cette demande sociale qu'est la prise en compte de la diversité ?

C'est une question à laquelle nous avons cherché réponse avec Mozaïc RH, un cabinet de recrutement spécialisé sur les jeunes diplômés issus de la diversité. Une étude a été ainsi conduite auprès d'un échantillon de 214 responsables en entreprises encadrant plus de cinq personnes dans le cadre de leurs fonctions.

Quelques rappels et précisions semblent cependant nécessaires. D'une part, la discrimination s'entend bien sous l'angle de l'embauche et de l'emploi (type de contrat proposé, statut, emploi occupé, salaire, évolution de carrière,...). D'autre part, il convient de souligner l'importance de la notion de discrimination indirecte (effet discriminant dû à des systèmes producteurs d'inégalité) dans l'analyse de l'évolution des pratiques RH. Un simple recours à la notion de discrimination directe risquerait de raccourcir la profondeur de champ de l'analyse. Enfin, tant qu'à s'interroger sur ce thème, autant viser les populations situées au cœur du sujet : les managers et les salariés les plus sensibles en période de crise, c'est à dire les jeunes diplômés issus de la diversité.

Force est de constater que, vues sous cet angle, les évolutions des pratiques et des mentalités semblent plutôt limitées.

Ainsi, si les difficultés à l'embauche et à l'emploi des jeunes diplômés issus de la diversité sont bien connues de tous (93% des interviewés), les perceptions restent toujours entachées de préjugés (rapport à l'autorité difficile, problèmes de langage, d'attitudes, de ponctualité, ..) et ne sont jamais associées aux bénéfices potentiels pour l'entreprise (réputation et performance économique).

Management de la diversité ou management par la diversité ?

Pour la majorité des répondants, l'intérêt majeur de ce type de recrutement est la nécessité de refléter la diversité de la société française et de respecter la loi, ce qui constitue une opinion plus convenue que dynamique.

Les critères de discrimination prohibés (origine, sexe et religion surtout) sont relativement bien restitués mais ils ne sont pas spécialement perçus comme « pratiqués » dans l'entreprise (l'origine arrivant derrière la santé, l'apparence physique et la nationalité). Assez curieusement, près d'un quart des répondants ne peuvent pas expliquer les raisons des freins à l'embauche des jeunes diplômés issus de la diversité. Par ailleurs, si les entreprises sont perçues comme les acteurs les plus légitimes dans la lutte contre la discrimination, près de la moitié des interviewés (48 %) s'avèrent paradoxalement incapables de se prononcer sur l'intérêt de la mise en place d'une politique de non discrimination dans leur propre entreprise. Attitudes et comportements semblent encore plus paradoxaux lorsque les managers déclarent tous accorder de l'importance à récompenser, de manière strictement égale, performance et compétence de leurs équipes. Ce qui, en creux, signifie recourir à la notion de discrimination indirecte : pas d'intention volontaire de discriminer mais des attitudes massivement neutres face à des situations salariales différentes (à l'embauche comme à l'emploi) qui ne permettent pas d'actualiser le principe d'égalité des chances.

Pour autant, si ces formes d'implications molles – voire de désimplications tout court – des managers peuvent s'expliquer par une certaine forme de conservatisme (face à des situations banalisées) ou de résistance au changement (des process RH), il convient de ne pas négliger des causes plus structurelles liées à l'organisation de l'entreprise même. La grande majorité des répondants déclare ainsi ne pas connaître la mise en place d'actions dédiées sur la question au sein de leur entreprise, ne pas avoir d'instances spécifiques pour en discuter (IRP ou instance diversité) ou tout simplement manquer de communication sur les pratiques RH et leurs évolutions (les outils étant perçus comme évoluant peu qui plus est). Dès lors, rien de surprenant à ce que très peu de répondants s'avèrent capables de définir les actions menées dans la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité, ou tout du moins à aller au-delà du management de la diversité (s'ouvrir à d'autres viviers de recrutement, assurer des formations professionnelles et des bilans de carrière). Ainsi, même pour la minorité d'interviewés déclarant appartenir à une entreprise engagée sur la diversité, les actions s'avèrent surtout consister en du management de la diversité (management adapté, traitement salarial, accès aux postes à responsabilité, forums emplois spécifiques, actions de recrutement dans les quartiers) et non en une véritable politique de management par la diversité (la diversité au service des intérêts des entreprises) et de promotion de celle-ci. Les bénéfices de réputation et de performance d'une telle politique (via l'ouverture, l'échange et l'adaptation à l'environnement) s'avèrent ainsi n'être restitués que par une minorité de participants (plus ou moins 20 % au global).



Bien que l'engagement des dirigeants sur ce type de questions reste fondamental pour impulser des mutations auprès des encadrants, il n'en demeure pas moins vrai que l'attitude de ces derniers évolue lentement et que leur implication reste faible. L'application de la loi ou la contrainte de l'environnement économique (hausse de l'activité, conjoncture) restent ainsi toujours perçues comme les facteurs clés de changement. Les enjeux de l'action paraissent toujours porter sur la personne à recruter et non sur les encadrants. Les interviewés ne font quasiment pas référence aux notions de changement des mentalités et de travail sur les préjugés. En d'autres termes, l'interrogation de ces pratiques est finalement assez pauvre.

On pourrait certes arguer que lorsque 42% des répondants déclarent ne pas avoir d'idées sur ce qui pourrait faire évoluer les pratiques RH, ce chiffre ne fait que refléter un sentiment pragmatique : « à chacun son job, à vous de jouer messieurs les dirigeants et RH ». 47 % d'entre eux déclarent cependant que le recrutement de jeunes diplômés issus de la diversité représente un enjeu important pour l'entreprise. Doit-on l'interpréter comme une attitude politiquement correcte ou comme une réelle implication ? Peut-être faut-il, pour mieux comprendre la situation réelle, se référer à ce que Jean Genet appelle « la position du départ soudain » : se tenir toujours prêt, comme les indiennes accroupies sur leurs talons, à effectuer une tâche nouvelle. Autrement dit, en l'absence de prise en compte claire et forte de la question par les entreprises, chacun attend – espère ? - que cela avance.





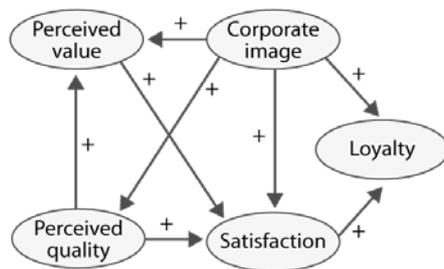
Pour une nouvelle matrice « valeur-clients »

par Aurélien Gagnic, directeur d'études Opinionway

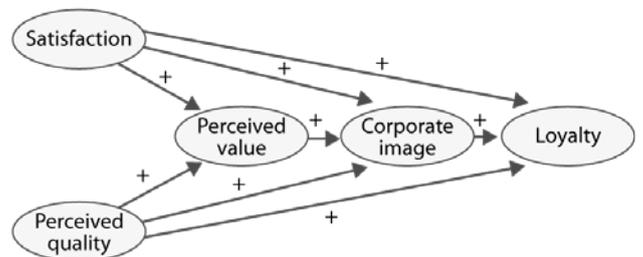
Un contexte difficile ou une forte concurrence sur un marché impacte la volatilité des clients et peut modifier durablement les comportements d'achat. La situation est devenue changeante et les consommateurs s'adaptent en permanence. Les coupons de réduction, quelque peu délaissés ces dernières années, connaissent ainsi un regain d'intérêt avec la crise. Les consommateurs deviennent de plus en plus imprévisibles, voire paradoxaux. Leur discours n'est plus en phase avec leurs actes, surtout quand les concurrents redoublent d'efforts. La situation économique actuelle implique donc une plus grande vigilance vis-à-vis de son capital-client. Le développement des études de satisfaction et des solutions CRM illustrent la préoccupation des marques. Mais ces outils sont-ils toujours adaptés dans un environnement en mouvement ?

La mesure de la satisfaction est devenue, au fil des années, l'indicateur fondamental des performances passées, présentes et futures d'une entreprise. La supposition sous-jacente est qu'un client satisfait est fidèle mais la relation entre satisfaction et fidélité est plus complexe qu'il n'y paraît. La satisfaction n'est pas forcément à l'origine de la fidélité. D'autres variables entrent en ligne de compte. La qualité perçue et l'image sont probablement les données les plus couramment utilisées pour mieux comprendre les attitudes vis-à-vis d'une marque. Plusieurs modèles ont été développés par des universitaires pour analyser leur interaction avec la fidélité, comme le montrent les exemples ci-dessous.

Adreassen and Lindestad (1998)



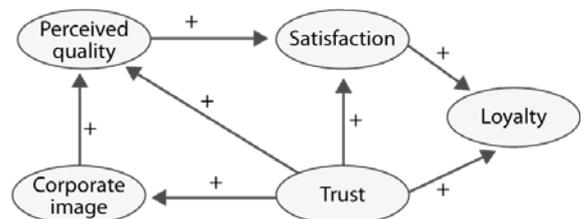
Nguyen and Leblanc (1998)



Bloemer et al. (1998)



Setó (2003)

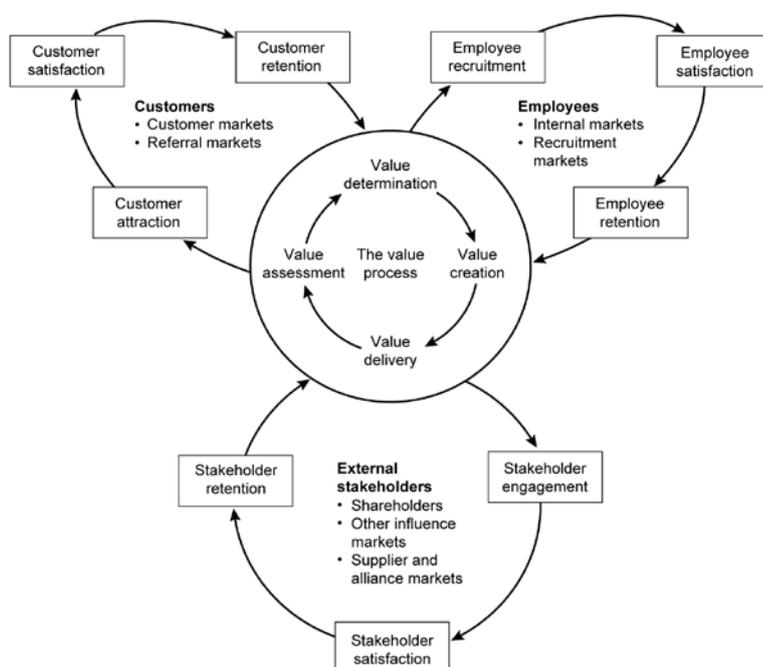




Il n'y a donc pas de réponse unique permettant d'identifier quels sont les indicateurs les plus pertinents pour anticiper les performances commerciales d'une entreprise ou d'un produit ni même d'indicateur synthétique global. L'utilisation d'une seule question, comme par exemple le Net Promoter Score (NPS) mis au point par la société Bain & Company pour expliquer la fidélité, demeure donc incertaine. Cette méthodologie, qui repose sur l'analyse d'une question de recommandation afin de catégoriser plusieurs populations de consommateurs, présente l'inconvénient majeur de ne pas prendre en compte d'autres éléments dans l'interprétation des résultats. Malgré un fort succès auprès des décideurs en entreprises, plusieurs chercheurs ont remis en cause cette approche trop simpliste pour expliquer la fidélité. En effet, les comportements d'achat évoluent et il est devenu primordial d'utiliser toutes les informations disponibles pour avoir une vision de ses clients plus proche de la réalité. A défaut, il est compliqué d'utiliser les bons leviers pour mettre en place les plans d'action adaptés.

LES OUTILS CRM, ESSENTIELS POUR SEGMENTER ET FIDÉLISER, MAIS IMPUISSANTS À APPRÉHENDER LES OPINIONS DES CLIENTS

Les consommateurs fidèles sont déterminants pour survivre dans un environnement soumis à l'aléa. Un léger changement dans le pourcentage de ce type de clients peut engendrer d'énormes baisses de profit. Toutefois, tous n'ont pas la même valeur. La connaissance de chaque client à titre individuel est indispensable pour développer avec lui une relation durable et lui proposer une offre adaptée. Les outils CRM se sont développés dans ce sens faisant apparaître une notion de rentabilité et de ROI. Plus globalement, la prise en compte de la valeur est de plus en plus importante dans la gestion des entreprises. Le schéma ci-dessous d'Adrian Pain (2001) illustre bien cette approche intégrée.



Pour une nouvelle matrice « valeur-clients »

L'essor du marketing relationnel a poussé la plupart des entreprises à investir massivement dans des programmes de fidélisation aidées en cela par le développement des nouvelles technologies. Aujourd'hui, la plupart des grandes marques disposent d'une carte privative, d'un club client ou d'un centre d'appel. Les consommateurs apprécient d'ailleurs les avantages qu'ils procurent. Selon l'observatoire de la Relation Client, conduit par la société Webhelp et OpinionWay, 82% des Français considèrent les centres d'appel comme un véritable progrès dans la relation qu'ils entretiennent avec leurs marques. C'est bien le signe que ces outils sont désormais ancrés dans les habitudes de consommation. Mais le développement de cette relation, fondée avant tout sur l'exploitation de bases de données ou d'informations entrantes (types réclamations), est souvent décorrélié des insights consommateurs obtenus via des études ad hoc.

LA MATRICE VALEUR CLIENTS®

D'un côté, les études de satisfaction permettent d'identifier les perceptions des clients vis-à-vis d'un produit ou d'une entreprise mais les résultats sont parfois difficiles à interpréter. De l'autre, les outils CRM utilisent des données permettant une compréhension fine des comportements d'achat mais restent impuissants à analyser les véritables opinions des clients. Les méthodes associant ces deux approches sont encore assez peu développées, les deux approches étant généralement menées indépendamment l'une de l'autre au sein d'une même entreprise : les départements Etudes mesurent la satisfaction via des informations déclaratives tandis que les départements Datamining exploitent les bases commerciales. Il paraît temps de décloisonner ces outils en utilisant les points forts de chaque méthode.

C'est pourquoi OpinionWay développe une nouvelle solution baptisée « Matrice Valeur Clients® » afin de répondre aux problématiques suivantes : qui sont mes clients les plus rentables ? Comment optimiser ma stratégie client ? Quels sont mes leviers de développement ? Quel est mon potentiel de croissance ? Le principe repose sur l'utilisation de données déclaratives pour le calcul d'un score de fidélité et de données comportementales pour le calcul d'un score de rentabilité. L'objectif est de construire une segmentation opérationnelle des consommateurs les plus fidèles et les plus rentables en exploitant toutes les informations à disposition.

QUELLE MÉTHODE ?

1. Le calcul des scores

Pour construire l'indicateur de fidélité, plusieurs critères sont à prendre en compte : la satisfaction, l'intention de recommandation, l'intention de réachat, l'adhésion à l'image, le positionnement et la pression concurrentielle. En calculant la moyenne, le score de 100 représente le client le plus fidèle.



Le score de rentabilité, de son côté, est calculé pour chaque client en utilisant des données internes à l'entreprise : l'ancienneté, le réseau de distribution utilisé, la fréquence, le volume et la valeur des achats. En calculant la moyenne, le score de 100 représente le client le plus rentable. Il est naturellement possible d'utiliser des données déclaratives si les informations sont inexistantes ou inexploitable. Le cadrage des scores doit alors être spécifique selon le profil de ses consommateurs, de son marché et de ses produits. **Le développement de l'outil s'adapte aux besoins de chaque entreprise en fonction des informations qu'elle possède : disponibilité de l'ensemble des données comportementales et déclaratives ou disponibilité partielle.** Si aucune donnée n'existe, l'analyse est tout de même réalisable à partir d'une étude de marché sur tout ou partie des critères requis.

2. Projection

L'étape suivante consiste à projeter les clients sur un mapping avec la fidélité en abscisse et la rentabilité en ordonnée afin de visualiser les différents groupes. Dès lors, quatre profils se dégagent : les clients « avocats » (fidèles et rentables), les clients « à risque » (fidèles et peu rentables), les clients « à potentiel » (peu fidèles et rentables), les clients « vulnérables » (peu fidèles et peu rentables).

3. Profiling des groupes

Une fois les groupes repérés, se dégage une première information sur la part des clients « à risque » à fidéliser en priorité. L'étape suivante consiste alors à déterminer le profil de chacun des groupes en croisant les données soit avec les informations comportementales provenant des bases commerciales de l'entreprise soit avec des données déclaratives issues d'études de marché. Il est également possible de prévoir un travail de scoring permettant de définir quels sont les indicateurs qui permettent le mieux de comprendre chacun des groupes. Cette option peut se révéler très utile pour optimiser sa base de données en vue de personnaliser ses stratégies clients.

4. Mise en place d'actions opérationnelles

Parce que les clients n'apportent pas tous la même valeur, un développement efficace doit se focaliser sur les cibles les plus stratégiques en définissant des plans d'action adaptés à chacun des groupes. Voici quelques pistes possibles :

- Les clients « avocats » (cible à maintenir) : ce sont de gros consommateurs fidélisés, ils représentent la plus haute valeur. Pour eux, il est indispensable de conserver la qualité de service existante.

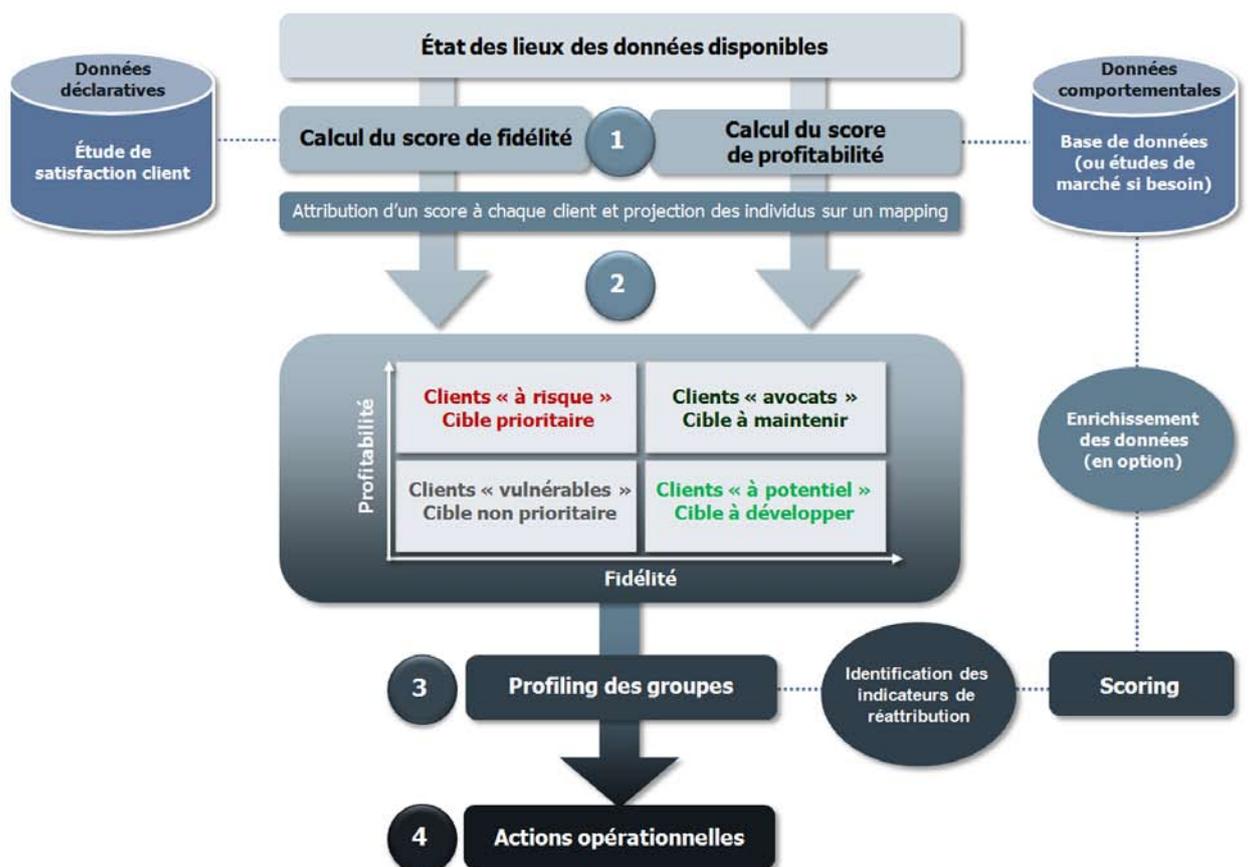
- Les clients « à risque » (cible prioritaire) : ils consomment déjà beaucoup mais ne sont pas fidélisés. Il faut donc améliorer leur satisfaction ainsi que leur adhésion à la marque en passant par l'image et la communication. Les pistes de progrès concernent la gestion de la relation.

Pour une nouvelle matrice « valeur-clients »

- Les clients « à potentiel » (cible à développer) : ils sont fidélisés et pourraient consommer davantage. Il est donc pertinent de bien comprendre leurs attentes afin de leur proposer une offre complémentaire ciblée. Fidélisés, ils sont à l'écoute de propositions de produits et services.

- Les clients « vulnérables » (cible non prioritaire) : ils consomment peu et ne sont pas fidélisés. Il faut leur prouver la valeur ajoutée des produits et services, tout en sachant que le coût de leur transformation sera important.

Le schéma méthodologique suivant récapitule la démarche présentée ci-dessus :





UN CAS PRATIQUE DANS LE SECTEUR BANCASSURANCE

Cette nouvelle approche a été testée chez un client d'OpinionWay intervenant majeur dans le secteur bancassurance. Quelles en sont les conclusions essentielles ?

OpinionWay a travaillé à partir d'un échantillon de 1508 individus interrogés lors d'un baromètre de satisfaction. Pour calculer le score de fidélité, nous avons utilisé la satisfaction globale, l'intention de recommandation, le positionnement et la pression concurrentielle. Pour la rentabilité, nous avons utilisé un score interne à l'entreprise. Les seuils ont ensuite été définis et validés pour placer efficacement les groupes.

Nous avons obtenu la répartition suivante : 7% de clients « à risque », 13% de clients « avocats », 31% de clients « vulnérables » et 49% de clients « à potentiel ». A partir de ces informations, nous avons réalisé un exercice de scoring, qui consiste à positionner chaque client dans un groupe avec un minimum de données. Cela nous a permis de réaffecter convenablement 90% des clients avec les données comportementales et deux questions déclaratives (contre seulement 60% en n'utilisant que les données comportementales).

En fonction de ces résultats, l'entreprise a décidé de procéder à la qualification complète de sa base, l'objectif étant de diminuer progressivement les actions commerciales vers les clients non stratégiques tout en concentrant les moyens vers les clients prioritaires via des actions ciblées et personnalisées. A titre d'exemple et selon différentes hypothèses de développement des groupes, nous observons les résultats suivants : une augmentation de 5% de clients « vulnérables » sur la base totale représente 1% de marge supplémentaire alors que le même taux de croissance avec des clients « avocats » permet un gain de plus de 15%.

Par nature, les études de marché se sont toujours intéressées aux attitudes des consommateurs vis-à-vis d'un produit ou d'un service, soit pour évaluer la performance des entreprises, soit pour déterminer les facteurs clés des comportements de réachat. Mais le temps stratégique se contracte. Les analyses doivent désormais aller à l'essentiel et fournir des recommandations qui impactent directement sur le chiffre d'affaires. Construire des indicateurs fiables et prospectifs, qui combinent la fidélité et la rentabilité, s'impose donc comme un facteur essentiel et incontournable dans le système de performance marketing d'une entreprise.