

On n'a pas découvert

l'électricité

en fabricant de meilleures

bougies!

Quatre tendances qui bouleversent les repères établis et imposent des **virages à négocier**, avec doigté et esprit de finesse.

MAURICE DE TALANSIER & ALAIN BLANC

1. *La* **low-costmania**

L'embarras du choix embarrasse, l'offre doit se simplifier. La simplification du produit de même que sa mise à disposition s'imposent. Certes pour des raisons économiques mais aussi pour offrir au consommateur une simplicité d'usage appuyée sur de réelles fonctionnalités. Le bonheur n'est plus dans le pléthorique, la multiplication des références en linéaire ne fait plus recette. Pratiquer la simplicité, ne signifie cependant pas tomber dans le simplisme. Force doit être donnée aux repères clairs et concis. En publicité, en packaging, une mise en avant excessive peut décourager l'achat. Mais la simplicité, l'accessibilité, n'excusent pas l'à peu près, le mal fait, le mal faire. C'est même exactement le contraire comme l'enseigne cruellement le low-cost à un certain nombre de secteurs d'activité.

Le phénomène low-cost concerne aussi bien le bas que le haut de l'offre.

Le low-cost apparaît partout où l'offre est par trop complexe, inutile, chère, peu lisible, surabondante, associé à un service qui n'en est pas réellement un.

Le low-cost redistribue les cartes dans tous les secteurs de la consommation, y compris là où l'on ne l'attendait pas : cartes de crédit, fleuristes, presse, médicaments...

Nouveau modèle économique, le low-cost attire ceux qui peuvent enfin s'offrir ce qui était autrefois hors de leur portée et séduit ceux qui estiment que ces économies sont les bienvenues, leur permettant de dépenser plus librement dans d'autres domaines. On économise ici pour s'octroyer le plaisir d'un achat "luxe" ailleurs.

Le low-cost aide à gagner du temps. Or ceux qui manquent de temps sont souvent ceux qui ont le plus fort pouvoir d'achat. Aujourd'hui, chacun cherche à gagner du

...
 "Le low-cost signifie
 si peu
 zéro service
 que c'est sur sa

temps pour le perdre à loisir. La population vieillissante cherche à se simplifier la vie. Il ne s'agit pas là d'un comportement passager de crise.

A un consommateur avisé, les low-cost offrent : bas prix, proximité, simplicité, gain de temps. Ils sont innovants, réactifs, pratiques, simples, efficaces, directs... La Logan revisite la voiture en supprimant tout ce qui est "superflu" pour se déplacer.

Qui peut le moins peut le plus...

Les segments "luxe" et "basic", apparemment opposés, peuvent marquer des différences, voire des divergences. Ils suivent en réalité les mêmes règles et sont aujourd'hui de plus en plus complémentaires.

Ces deux niveaux de l'offre se rejoignent, se valorisent l'un l'autre, ce qu'avait compris très tôt Coco Chanel avec ses bijoux fantaisies, faisant du vrai un faux-semblant et du faux une valeur à part entière.

La low-costmania renforce et fait évoluer à la fois le basique et le luxe ; c'est le "moyen", le "règle" qu'elle affaiblit. Les marques de milieu de gamme sont condamnées à aller vers le haut et à afficher des produits innovants.

Polarisation

entre premier prix et haut de gamme

Le low-cost aérien s'attaque à la clientèle de la classe affaires qui représente d'ores et déjà 20 à 40% de son marché, modifiant en profondeur le business model du transport aérien. La tendance aujourd'hui est à une segmentation réduite à deux classes : un niveau "basique" composé en gros des anciennes économiques et affaires, et à côté, des avions "luxes" dédiés à la seule première classe proposant un service d'exception à bord et durant tout le voyage : aéroports ou zones d'embarquement totalement séparés, services limousines...

Le milieu de l'offre tend à disparaître en tant qu'offre spécifique. Lufthansa, Swiss, KLM, Air France, Privat Air, Maxjet Airways, Premium Airways, ouvrent des liaisons transatlantiques exclusivement première classe à des tarifs de 50% inférieurs aux vols classiques.

Low-cost n'est pas service zéro

L'un des facteurs qui a favorisé l'essor du low-cost est la chute de la qualité de service. Le low-cost signifie si peu zéro service que c'est sur sa qualité de service que repose son

qualité de service"

que repose
 son business
 model
 sans publicité
 ni communication."

business model sans publicité ni communication. C'est le bouche à oreille et la rumeur qui constituent l'essentiel des dépenses de publicité de ce business model.

Le Crédit Agricole revisite la carte de crédit : pour un prix inférieur de 25 à 35% à la moins chère des cartes de crédit, l' "Autre Carte", permet d'effectuer des achats dans toute

l'Europe et de retirer du cash dans les distributeurs de la banque verte, les retraits effectués ailleurs étant facturés 1 ? . Mais au fait, que faisons-nous réellement de plus avec nos Gold et autres Platinum ... ?

C'est pourquoi le même Crédit Agricole décide dans le même mouvement de ramener par un système de bonus la cotisation de sa Gold à 1 ? symbolique. Difficile de faire mieux en matière de low-cost...

↗ ↑ ↖ Pour nos entreprises

Avec le low-cost, la charge de la preuve s'inverse

Si hier la marque qui pouvait le plus était supposée pouvoir le moins, aujourd'hui, la marque qui peut le moins [cher] peut le plus en matière de créativité, d'inventivité... Ce que démontrent Zara et H&M en sortant de leur territoire, en attirant les plus grands créateurs.

Autrement dit, si hier il paraissait légitime à une marque de "luxe" de développer une gamme d'accès, demain, il sera tout aussi légitime à une marque "basique" de proposer une offre "luxe" décalée, originale. Le "basique" impose au "luxe" une excellence nouvelle, différente.

Le low-cost impose créativité, innovation, qualité et service à des prix ultra-compétitifs. Il remet en cause le service qui n'en est pas un au profit d'un service utile.

Le low-cost nous impose de revisiter nos produits et services : qu'apportent-ils réellement en matière d'innovation, de qualité, de service ; quelle est leur réelle valeur ajoutée ; leur prix est-il justifié, par quoi et en quoi... ?

En ce sens, le low-cost est une opportunité pour tous les secteurs d'activité, tous les métiers, toutes les entreprises. Ne pas apporter de réelle valeur ajoutée c'est préparer le terrain pour un compétiteur low-cost.

C'est pourquoi penser que son activité est à l'abri du phénomène low-cost, revient à penser que le train de l'histoire évitera soigneusement notre gare pour s'arrêter chez les autres.

2. La saint Thomasmania

*Quand le citoyen, le consommateur,
réclament des preuves*

Dans un monde bousculé par la religiosité, la politique, l'économie, l'instantanéité, la réduction des distances, l'insécurité, la crainte de l'avenir, les médias... le citoyen comme le consommateur sont en recherche de réassurance, réclament de la transparence, exigent des preuves : *c'est le syndrome de Saint Thomas.*

Face à une société qui lui "ment" : promesses électorales et promesses-clients non tenues ; produits aux fonctionnalités inutiles ; propositions alléchantes tant que l'on n'a pas lu les codicilles... le consommateur veut s'investir dans ses choix, devient récalcitrant aux propositions ne reflétant pas ses attentes réelles et va jusqu'à dicter sa loi.

De là, pour le consommateur le désir de s'impliquer, de "passer derrière le comptoir", de devenir co-auteur de ce qu'il choisit. Et si le consommateur est plus réticent qu'auparavant à subir des stimulations commerciales, il n'a jamais été aussi avide de donner son avis.

Il a le souci de ne pas se laisser abuser, refuse d'être dupe, recherche la véracité.

De plus en plus hédoniste dans ses comportements, mieux informé, le consommateur consulte les bases d'information mises à sa disposition et entend choisir en connaissance de cause. Il rejette toute démonstration commerciale non compétente.

Le one to one touche à ses limites

Le consommateur ne fait plus ce qu'on lui dit de faire, supporte de plus en plus mal qu'on le relance, l'agresse à tout bout de champ. Il veut qu'on le laisse en paix, repousse toute saturation publicitaire et encombrement des canaux médiatiques. La publicité est de plus en plus perçue comme gaspilleuse et polluée.

L'hyper segmentation agace, le one to one touche à sa fin. C'est de façon plus subtile et moins envahissante que l'on parviendra à convaincre. Les clients n'apprécient guère

...
"L'achat
discount
est d'abord
et avant tout
un achat malin et
ludique."

qu'on leur tende un miroir ; ils apprécient davantage le marketing de la liberté. Le consommateur était manipulable, il ne l'est plus. Son credo devient le bouche à oreille.

Face à un consommateur saturé de messages, les marques doivent gagner son écoute, lui offrir des expériences nouvelles et inédites, comme de lancer un livre à minuit en librairie...

Cette quête de sens amène un nouveau modèle de consommation. Pour y répondre, il y a nécessité à être plus imaginaire, moins suiveur, à faire appel à l'intuition, à l'observation, à repenser son offre pour créer la surprise.

L'achat discount est d'abord et avant tout un achat malin et ludique.

Les consommateurs évoluent plus vite que les spécialistes du marketing

Si l'ère de la valeur ajoutée concerne tous les niveaux : fabrication, distribution, communication... point trop n'en faut. Il convient de s'en tenir à une valeur ajoutée réelle qui apporte un vrai plus au consommateur : une réponse à ses besoins dans un cadre budgétaire justifié et dans le respect de ses équilibres de vie.

En lançant trop souvent des nouveautés sur le marché, on donne au consommateur l'impression que le produit acheté récemment perd de sa valeur. Il en gardera l'impression d'être lésé. A l'époque de l'instantanéité, il est bon de savoir doser sa vitesse.

Dans le domaine des produits technologiques, les Français achètent désormais un usage et un prix plus qu'une technologie et rechignent à s'équiper au-delà du nécessaire. Obnubilés par le coût, ils n'ont aucun scrupule à acheter des produits de haute technologie sans marque.

Un marketing qui a trop poussé l'hyper segmentation et la sophistication pour justifier une hausse des prix en paie le prix. Les produits références sont de plus en plus des produits "no name" qui ont progressé en qualité et en design.

Le rôle de la marque : maintenir le bon niveau de leadership

Le rôle et la force d'une marque est de savoir démontrer au consommateur qu'elle lui apporte des bénéfices réels. Pour une marque, rechercher systématiquement la petite différence, voire la fausse innovation, n'est pas une solution. Des similitudes entre produits de marques différentes peuvent parfois même rassurer le consommateur dans son choix. Une marque doit savoir innover mais avec mesure, car s'il est dramatique d'être en retard, il est tout aussi dangereux

d'être fausement en avance. S'il est donc risqué, voire périlleux, d'être pionnier dans un segment de marché, il faut par contre veiller à être le premier à adjoindre de véritables améliorations, perceptibles comme de réels avantages pour l'utilisateur. Des marques phares de parfums et cosmétiques ralentissent le rythme effréné de lancement de leurs produits.

Dans ce contexte, si les atouts du produit demeurent primordiaux, sa "mise en scène" conserve toute son importance. D'autant que l'omniprésence de la mode, du design, implique une évolution constante du produit et de l'offre pour coller sans répit, aux fluctuations et aux évolutions des attentes.

" L'enjeu pour les marques, comme pour les entreprises, est de créer de la vraie valeur de faire le tri dans leur offre. "

↗ ↗ ↗ Pour nos entreprises

Une ère nouvelle apparaît.

Une ère nouvelle apparaît. Une concurrence inter secteur se met peu à peu en place au détriment de la concurrence au sein d'un même secteur. Des marchés entiers vont régresser au bénéfice d'autres.

L'enjeu pour les marques, comme pour les entreprises, est donc de créer de la vraie valeur, de faire le tri dans leur offre.

La stratégie qui consiste à faire monter indéfiniment le prix de vente par l'innovation touche à ses limites, d'autant que le prix, au cœur de toute démarche

Cultiver le sens du détail...

Cultiver le sens du détail est un élément essentiel dans notre époque de l'omnicommunication où tout se voit, tout se sait.

Développer dans son organisation et chez ses collaborateurs le culte du détail permet de faire réellement la différence entre la qualité et non la non-qualité, le service et le non-service, le bon et l'excellent....

"Pourquoi Londres a gagné le droit d'organiser les Jeux de 2012 ?"

"On ne peut pas dégager une raison plus qu'une autre. Disons que c'est l'obsession des détails "

répond SEBASTIAN COE, Président du Comité d'organisation des Jeux olympiques de Londres 2012

3. La blogmania

Ou sortir des sentiers battus...

pour mieux revenir à son métier de base

L'information, véhiculée tous azimuts et de plus en plus vite via les forums, les blogs, génère un fort appétit d'échanges sur tous sujets.

Internet abolit le modèle traditionnel de diffusion verticale de l'information dans la société comme dans l'entreprise.

Les évolutions technologiques modifient la relation au client et font passer le pouvoir du marché aux individus.

De nouvelles identités apparaissent, plus éclatées, plus hybrides. Le monolithisme a fait son temps.

Au-delà, ce sont les façons de penser et de réagir qui

évoluent en profondeur. Une intelligence collective d'un type nouveau émerge, symbolisée par l'encyclopédie ouverte en ligne Wikipedia. Parallèlement, le choc émotionnel remplace l'esprit critique ou d'analyse.

La manière de communiquer ou d'informer change en profondeur. Les blogs naissent de toutes parts répondant à un besoin croissant d'interactions, s'imposent via la rumeur et révolutionnent les règles de communication.

La notion de libre échange est non seulement de plus en plus attendue, mais s'affirme chaque jour davantage.

Face à ces différents moyens d'échange et de partage de l'information, la presse écrite traditionnelle, pour ne pas disparaître, revient à son métier de base. Finie la course à l'information, au scoop. Il y aura toujours quelqu'un à proximité de l'événement armé d'un téléphone ou d'un appareil photo numériques pour mettre en ligne instantanément l'information...

La **blogmania** ↗ ↗ ↗ Pour nos entreprises

Culture interne, cultures externes, désormais, l'entreprise ne peut ignorer les valeurs

des communautés où elle opère ou qu'elle emploie. Tout cloisonnement s'avère dramatique.

Les blogs, les forums... favorisent les échanges de points de vue directs entre les différents opérateurs ou acteurs. Ces moyens d'information tendent à placer managers et collaborateurs, interne et externe, sur un même plan. Ces circuits courts et directs encouragent les discussions, les critiques et contrecarrent la tentation de certains dirigeants de "tout maîtriser". Ces derniers doivent admettre un partage des avis, des évaluations par les différents niveaux de l'entreprise, dans un climat d'ouverture et de confiance partagée. L'isolement si souvent redouté de chacun derrière son clavier, trouve là sa contrepartie, son antidote et son dépassement. Un nouveau relationnel est en train de se créer, par-dessus les barrières techniques et hiérarchiques traditionnelles. A l'interne, on ne peut plus mobiliser les équipes par le discours d'un seul s'adressant à un ensemble supposé homogène. Se contenter de transmettre de l'information "top-down" ne suffit plus, il convient désormais obtenir la connivence de ceux mêmes que l'on informe. La communication suit une logique de réseau : quelques uns convainquent leurs proches dans un mouvement concentrique sans fin. Le rôle du Centre, du dirigeant, n'est plus essentiellement de contrôler l'information, mais d'animer, de canaliser, de structurer un flux, une dynamique... Et ce qui est vrai pour l'intérieur de l'entreprise, l'est tout autant pour ses clients. D'ores et déjà, de nombreuses marques et entreprises, s'engagent résolument dans cette voie et confirment que la réception passive a fait son temps.

Ces entreprises créent des blogs pour que les consommateurs puissent communiquer entre eux, échanger des points de vue, des modes de faire, leur expérience... véritable étude marketing en continu qui court-circuite le marketing traditionnel.

4. La **change mania**

Pourquoi des entreprises et des organisations telles que WorldCom, ABB, Swiss Air, TimeWarner, Daimler..., modèles de puissance et de bonne gestion entrent-elles en crise, voire s'effondrent-elles et se trouvent-elles menacées de disparition ? Plusieurs travaux* tendent à montrer que ces effondrements qui vont s'accroissant, sont le résultat d'une réponse trop violente aux sollicitations et aux menaces de l'environnement. Quatre mécanismes sont identifiables qui président à l'engrenage fatal.

Le premier est celui d'une volonté de croissance très ou trop rapide. Face aux menaces supposées ou réelles de l'environnement, à la recherche de la sacro-sainte taille critique, la réponse est une stratégie de conquête forcée par croissance externe. Cette dernière génère une série de réorganisations qui mobilisent l'énergie et la volonté des meilleurs dirigeants et managers.

Mais le plus souvent, les synergies attendues tardent à se faire jour, ne sont pas au rendez-vous.

Le deuxième mécanisme se met alors en place : création d'un management central fort qui soumet les équipes à des injonctions impératives, si ce n'est contradictoires, en les transformant en applicateurs dépourvus de tout sens critique. Parallèlement, l'harmonisation des systèmes de

gestion et de contrôle renforce ce phénomène en imposant des solutions toutes faites.

Le troisième mécanisme est l'inhibition par ce gouvernement central de tout mécanisme régulateur : confrontation des idées, écoute du terrain, recherche de solutions spécifiques, essais, recherche des signaux faibles, droit à l'erreur... Dès lors, l'entreprise est mûre pour l'instauration de la quatrième et dernière "avancée" : son découpage en divisions autonomes si ce n'est rivales, chacune étant supposée réaliser ce que l'organisation dans son ensemble n'a pas pu accomplir. Décision qui précipite le chaos dans la mesure où toute conduite réussie du changement suppose des échanges forts et des coopérations transversales étroites.

↗ ↗ ↗ Pour nos entreprises

Faut-il tirer de tout ceci la conclusion que seul l'immobilisme paye ? Certes non.

Mais ces exemples doivent nous amener à réfléchir à la capacité des organes dirigeants de nos entreprises à piloter avec finesse :

- un environnement instable
- un contexte international
- un rythme d'innovation soutenu
- un changement continu
- un capital humain décisif et précieux

* G. Probst et S. Raich, Organizational Crisis : the Logic of Failure.

Le retour sur les fondamentaux est plus que jamais nécessaire

Le bureau du Macintosh à sa création, et c'est ce qui a assuré une part de son succès, reprenait les fonctions classiques et séculaires d'un bureau : dossier, poubelle, répertoire, armoire...

Dans le même esprit, on ne démolit plus aujourd'hui les bâtiments hérités des temps passés, au contraire on les réhabilite en combinant aux parties anciennes des matériaux, des techniques et des aménagements d'aujourd'hui.

Au fur et à mesure du développement de technologies nouvelles, se manifeste un retour aux valeurs fondamentales pour ne pas dire originelles. Ainsi, pour des raisons de rentabilité, de rationalité, l'agriculture moderne a produit des tomates parfaitement calibrées mais d'une absolue fadeur.

Désormais, on voit réapparaître des tomates aux formes biscornues, baptisées "Cœur de bœuf", "Russes"... mais dont le goût est unique et dont le prix plus élevé n'est en rien un frein à la vente.

6 règles de conduite...

- **Revisiter ses produits** et ses services à la faveur de l'opportunité du low-cost : qu'apportent-ils réellement en terme d'innovation et de qualité ; quelle est leur valeur ajoutée réelle ; que justifie leur prix ...
- **Repenser son offre.** Que manquerait-il au monde si le produit, le service ou l'entreprise disparaissait ? Voilà la question que chaque entreprise doit se poser : sérieusement. Faute de quoi les autres répondront pour nous.
- **Créer la surprise.** Surprendre, étonner, cultiver l'imagination et le goût pour l'inattendu.
- **Ne pas ignorer les valeurs des communautés** aux lesquelles nous traitons et que nous abritons.
- **Pratiquer une communication de réseau.**
Passer d'une communication essentiellement descendante à une communication de en en réseau.
- **Pratiquer l'art du détail,** meilleur moyen pour aboutir à une juste gouvernance ; une juste stratégie ; une juste efficacité

ConnexConsulting

34 rue Vignon 75009 Paris • France • Tél : 33 1 44 51 77 00 • Fax : 33 1 44 51 76 99 • info@connexconsulting.com

Conseil en management stratégique & communication