

# LE DIRIGEANT ET LA PLANETE CONSOMMATEURS

## *Les réalités du marketing mondial*

**Auteurs :** **Claude BOUTINEAU:** dirigeant d'entreprises leaders dans l'agroalimentaire et l'emballage. Professeur affilié à l'Executive MBA de HEC, il a collaboré à divers ouvrages dans la même collection.  
**Jean – Noël KAPFERER :** professeur- chercheur à HEC et consultant auprès de nombreuses entreprises. Auteur de plusieurs best- sellers, aujourd'hui l'une des autorités mondiales du marketing des marques

**Éditeur :** Village Mondial

**Date de parution :** Février 2005

**Volume :** 220 pages

### INTERET DE L'OUVRAGE

Si certaines marques sont effectivement présentes partout dans le monde et que la globalisation de la production est un fait avéré, les entreprises peuvent-elles pour autant compter sur un consommateur qui aurait les mêmes habitudes, les mêmes goûts, le même pouvoir d'achat de New York à Rio de Janeiro ?

Pour le dirigeant qui cherche à implanter son entreprise et ses marques sur de nouveaux marchés, la question se pose en ces termes : Le **consommateur global** existe-t-il ?

Les auteurs proposent des réponses destinées à éclairer le dirigeant avant même qu'il engage son entreprise sur un nouveau marché et à l'aider dans le **choix stratégique du degré de globalisation de son marketing et de ses marques**. Rappels historiques sur la théorie de la globalisation et ses courants contraires, profils des consommateurs et des comportements de consommation autour du monde, réflexions sur le marketing et la notion toute nouvelle de *marque postglobale* sont complétés par la présentation de trois méthodes préliminaires d'études de marchés : la méthode Triple A qui permet d'éliminer les marchés « mirages », la pratique du *marketing by wandering around* et la méthode des discriminants.

Car si le consommateur global est probablement un leurre, il existe bel et bien des clés pour orienter le dirigeant vers l'avenir et faire se rencontrer son produit ou service et **les consommateurs dans une dimension internationale**.

### CONCEPTS ET IDEES CLES

#### ↳ Composition de l'ouvrage

Cinq chapitres, une préface de Jean-Marc de Leersnyder, des remerciements, une présentation des auteurs, une introduction à l'ouvrage, une conclusion, une bibliographie (ouvrages et articles).

#### ↳ Idées principales

Dans la préface, l'ouvrage est présenté comme un débat renouvelé sur la complexité du marketing international. Le consommateur global existerait quand le rêve des multinationales croiserait le rêve des habitants de la planète. Il y a échec de la globalisation d'un produit lorsque l'entreprise surestime le potentiel international de son produit ou sous-estime les habitudes des consommateurs. La bonne question serait non pas « le consommateur global existe-t-il ? » mais « le produit global existe-t-il ? » C'est la capacité des entreprises à concevoir des produits et services « à demande mondiale potentiellement homogène » qui génère une demande mondiale standardisée, et non l'inverse : l'offre contribue largement à façonner la demande.

Dans l'introduction, les auteurs s'interrogent sur le consommateur global (leurre ou réalité ?) et présentent les différents chapitres.

Le premier chapitre (« Des certitudes de 1983 aux doutes de 2003 ») couvre les deux dernières décennies depuis la théorie de la globalisation énoncée par Théodore Lewitt en 1983. Il évoque les forces montantes de la globalisation (NTIC, échanges des cultures, coûts logistiques et aspects géopolitiques), mais aussi les vents contraires tels que l'altermondialisme, le communautarisme....

Le chapitre commence par la présentation de l'article « **La globalisation des marchés** » de Théodore Levitt (auteur influent dans le monde des entreprises) : les traditions locales allaient disparaître, balayées par les offres globales, devenues plus avantageuses du fait des économies d'échelles... et dans une certaine mesure, les faits lui ont donné raison. L'auteur présente les **fondements industriels** qui justifient la prévision de Levitt, puis les **facteurs d'évolutions culturelles** et enfin les **fondements géopolitiques**. Plusieurs cas concrets illustrent ses propos.

La deuxième partie du chapitre insiste au contraire sur la **remise en cause de la globalisation** depuis 2003, avec des **doutes** concernant ses **fondements** industriels, commerciaux, culturels et géopolitiques. L'auteur présente également ce qui lui semble constituer les évolutions culturelles majeures en matière de consommation (autonomie, quête de sens, recherche du plaisir plutôt que de l'effort, besoin de sécurité, recherche de racines, d'authenticité, besoin de ré-enchanter le quotidien ou d'ouverture). Il propose aussi des repères sur le mouvement altermondialiste et des interrogations sur l'éventualité de l'émergence d'une société postglobale.

**Le deuxième chapitre (« Le consommateur global existe-t-il ? ») propose un tour du monde des attitudes et comportements des consommateurs en Amérique du Nord, Europe de l'Ouest, Russie, Inde, au Japon et en Chine, avec un historique de la consommation en France. Les auteurs constatent que les comportements de consommation varient également en fonction de la nature du produit acheté, avant de conclure sur l'idée d'un consommateur à la fois global, local, glocal... bref pluriel.**

Le **tour du monde du consommateur** permet de faire un tour d'horizon des profils de consommateurs à travers le monde :

- Il commence par les pays occidentaux et retrace d'abord un historique très intéressant de l'évolution du **consommateur en France** durant les cinquante dernières années, puis il évoque celui d'aujourd'hui, paradoxal et multiforme. Il présente ensuite les contours des **consommateurs européens**, après les avoir différenciés par rapport à leurs pyramides des âges, puis par rapport à leurs pratiques culinaires, et enfin par rapport à leur culture. La culture et la langue sont, en effet, des facteurs essentiels de tenue des marchés nationaux.
- Il décortique successivement le consommateur **américain**, à la recherche de l'émotionnel, de la mode cool, acceptant puis refusant le sponsoring de la culture et de l'éducation, allant parfois jusqu'à la parodie des marques, citoyen, puis **japonais**, conservateur mais sensible aux nouvelles tendances, et enfin ceux des nouveaux marchés en évolution rapide et plus particulièrement le **russe, le chinois et l'indien**.

Des encarts agrémentent ce paragraphe : ils portent sur

- la percée des marques identitaires sur le marché des colas, une interview de la fondatrice de KidsPartners, un schéma sur les baby-boomers français, l'horoscope 2004 des consommateurs européens, un aperçu économique des dix nouveaux entrants dans l'Union européenne,
- l'analyse du cas Adidas qui rebondit grâce au mouvement rap, quelques exemples de détournements de campagnes publicitaires aux Etats-Unis,
- le consommateur japonais en quête de produits novateurs,
- le cas de l'implantation réussie de Bonduelle en Russie ; la montée en gamme du commerce chinois ; le cas de l'Oréal qui veut séduire les jeunes chinoises citadines ; le cas de Décathlon qui tire partie de l'explosion de la société de loisirs en Chine,
- Bangalore, la Silicon Valley indienne.

Sont ensuite étudiés les **comportements de consommation par type d'achat**. Les auteurs montrent le rôle clé de la connotation culturelle du produit dans sa capacité à devenir global ou non, de la nature plus ou moins impliquante du produit, et en finissant par l'étude du cas particulier des produits de luxe.

Des encarts agrémentent ce paragraphe :

- Interview du responsable de la stratégie du groupe Soparind Bongrain.
- Intervention d'un responsable du groupe Logo.
- Entretien avec le responsable du Club Méditerranée.

Enfin, les auteurs posent la question : « **le consommateur global, une question de temps ?** ». Le consommateur sera sans doute de plus en plus global pour une certaine catégorie de produits, les produits

récents, sans ancêtres, sans racines. La plupart du temps il sera glocal, avec un ajustement à des particularités régionales.

**Dans le chapitre 3 («Le paradoxe global/ local : un marketing en mouvement»), l'auteur aborde dans un premier temps les différents facteurs qui ont bouleversé les pratiques du marketing traditionnel donnant naissance à de nouvelles approches, tels le marketing tribal, le marketing de l'authentique, le buzz marketing... Il observe ensuite comment le marketing international doit s'inscrire dans les stratégies générales de l'entreprise.**

L'auteur analyse dans une première partie deux décennies d'évolution du marketing et présente les principaux facteurs du changement :

- **un foisonnement des médias** qui s'est accompagné d'une forte structuration internationale,
- une mondialisation et des concentrations dans le monde de la **publicité et de la distribution**.

Le distributeur est à la fois un partenaire actif de la globalisation et un filtre économique qui constitue un bon indicateur de l'adaptation du produit aux différents marchés.

Ce paragraphe est illustré par de nombreux tableaux et textes explicatifs, ainsi que d'un texte présentant les modèles d'internationalisation assortis d'exemples. Il se termine par une remarque sur l'émergence des **mouvements de révolte** contre la domination des marques globales, et fait référence à l'ouvrage de Naomi Klein « *no logo* » (**fiche de lecture sur le site**). Le cas de Nike est également évoqué. Aujourd'hui, en réaction, un engagement **citoyen** est pris par certaines entreprises : l'exemple de Danone est exposé.

Les marketeurs doivent s'adapter au changement pour rester le trait d'union entre l'entreprise et le client. L'auteur présente le **marketing postmoderne** et l'ouvrage « *Alternatives marketing* » (**voir fiche de lecture sur le site**), ainsi que la notion de marketing one to one en exposant le cas de Dynastar. Il montre ensuite les apports et les limites du **marketing tribal, du marketing de l'authentique, du marketing d'expérience et de procuration, du buzz marketing**. Il finit ce paragraphe en évoquant un ouvrage « *Pro Logo* », véritable **pladoyer pour les marques**, à condition qu'elles soient bien gérées par les entreprises qui les détiennent et que les consommateurs s'impliquent avec sérieux dans l'échange. L'exemple de Banania illustre ces propos. Dans une deuxième partie, l'auteur examine les facteurs de succès des **stratégies de marketing international gagnantes** :

- elles s'inscrivent dans l'historique de l'entreprise,
- elles sont en harmonie avec ses ressources financières,
- elles mobilisent ses ressources R&D,
- elles subissent l'impact de son dispositif industriel,
- elles s'inscrivent dans la vision globale de l'entreprise

**Dans le chapitre quatre (« La marque postglobale»), J.N.Kapferer nous donne sa vision de l'évolution et du rôle de la marque dans ce contexte de globalisation. Il développe tout particulièrement le concept de marque « postglobale ».**

Dans la première partie « De l'idéal au pragmatisme », l'auteur s'interroge sur la globalisation des marques : Est-ce encore un idéal ? Est-ce au contraire une démarche coûteuse ? Les marques dites globales sont-elles vraiment globales ?

Les exemples de Henkel ou Procter & Gamble éclairent la réflexion : la globalisation n'est pas une fin en soi, c'est le leadership de marché qui est une fin en soi. Les transferts de marque passage obligé dans une stratégie de globalisation des portefeuilles, constituent une manœuvre à haut risque. Il faut donc se méfier des clichés : les marques n'ont pas le même sens partout dans le monde et les attentes des consommateurs diffèrent d'un pays à l'autre.

En conséquence, les auteurs proposent :

- Pour l'amont (la production) : la globalisation sélective avec l'exemple de Ford ;
- pour l'aval : la région, au sens large, qui reste une segmentation pertinente.

L'examen attentif d'une marque, en apparence globale, révèle qu'on est souvent loin de la standardisation du produit. La marque est désormais postglobale.

La seconde partie, « Typologie des marques globales » rappelle d'abord ce qu'est une marque d'un point de vue juridique, comptable, marketing. La marque influence le marché en devenant synonyme de valeur. Trois éléments doivent être gérés ensemble :

- le nom/digne,
- le concept,
- les produits/services/magasins/boutiques.

Une classification des marques globales est ensuite proposée et examinée.

La troisième partie « Stratégies de globalisation/ localisation » propose une matrice stratégique pour la globalisation, puis s'interroge sur l'avantage des marques globales et sur l'opportunité pour une marque globale d'être perçue comme telle. Enfin, il constate le retour des marques locales et propose des solutions pour redévelopper des marques locales, sachant qu'elles souffrent de quelques défauts.

La quatrième partie « Bâtir la marque ou le business ? » aboutit à la préconisation d'un équilibre entre global et local.

**Dans le chapitre 5 (« Le dirigeant face à la globalisation »), l'auteur adopte une approche très pragmatique pour aider les dirigeants à relever le défi de la globalisation et à considérer cette évolution comme une opportunité. Il propose des méthodes légères, accessibles et peu coûteuses, par comparaison aux études classiques certes très fiables, mais lourdes et plus lentes, et, de ce fait, difficilement utilisables pour des PME.**

La réflexion stratégique d'un dirigeant doit se placer dans un environnement mondial et dominer la complexité de la globalisation. Dans cette optique, plusieurs méthodes peuvent être utilisées :

- La première méthode proposée est la « **méthode Triple A** ». Entre la proposition produit de l'entreprise et la décision d'achat du consommateur, trois portails d'accès doivent être déverrouillés :
  - l'accès mental,
  - l'accès physique,
  - l'accès financier.
- La seconde méthode est celle du « **marketing by wondering around** », héritée du « Management by wandering around » qui consiste à être sur le terrain, à écouter, à observer, à intégrer l'environnement interne et externe afin de sentir le pays et de déclencher les réactions nécessaires. Elle est illustrée par un cas d'entreprise.
- La troisième méthode est celle des **discriminants** avec 5 catégories de paramètres : les consommateurs, la concurrence, l'organisation du marché, les paramètres microéconomiques, et enfin les paramètres réglementaires. D'autres cas d'entreprises concrétisent ces propositions.

**La conclusion est une ouverture sur une nouvelle approche marketing guidée par l'évolution mentale des consommateurs, influencée par la globalisation progressive de certains traits culturels, les autres reposant sur des fondements beaucoup plus anciens.**

**UTILITE OPERATIONNELLE**

Finalité et niveau			Raisons majeures
Pour la pratique pédagogique	Filière STG	+	Intéressant pour les aspects globalisation des marchés du programme. Un peu difficile pour les élèves mais utilisable pour les professeurs car comporte de nombreux exemples et de bonnes analyses et a le mérite d'être simple à aborder.
	BTS commerciaux	+ +	Utile pour aider à la mise en place des nouveaux référentiels, pour monter et illustrer les cours à l'aide d'exemples. Présente l'ouverture nécessaire sur le monde et est illustré par de nombreux cas d'entreprises. Lisible par les étudiants. Plus adapté aux BTS CI mais utile à tous les commerciaux !
Pour la préparation à	Capet	+	Pour l'épreuve d'EST car il donne des éléments clairs qui permettent d'enrichir la réflexion sur ces évolutions.

un concours	Agrégation	=	A compléter par des lectures de plus haut niveau mais intéressant par sa taille modeste (210 pages) et lisible rapidement si on ne connaît rien sur la question.
Pour la culture générale		=	Ouvrage à la portée de tous ceux qui voudraient découvrir ces notions à la mode. A compléter par d'autres ouvrages sur ce thème.