

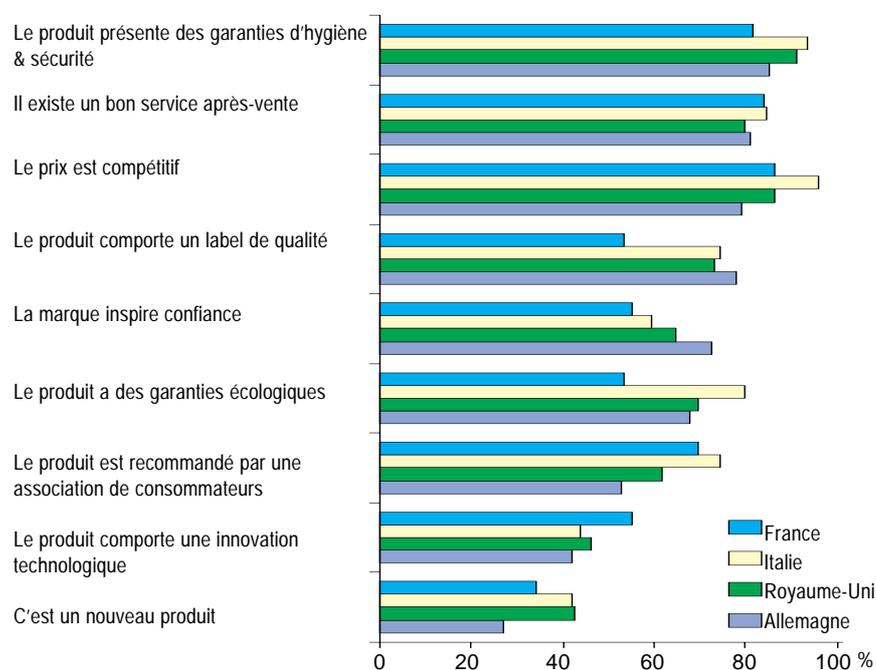
A nouveaux consommateurs, nouvelles stratégies industrielles

Acheter plus, mais surtout autrement. Les ménages consacrent une part de plus en plus importante de leur budget à des nouvelles dépenses, correspondant à des besoins toujours plus élaborés : les loisirs, la culture, les télécommunications... Dans leurs nouveaux choix, ils affirment leurs préférences individuelles. Ils s'impliquent dans leurs achats et attendent de plus en plus de solutions personnalisées. Dans les années à venir, les industriels devront élaborer progressivement des stratégies innovantes pour répondre à ces nouveaux modes de consommation, qui touchent toute l'Europe. Ils devront s'appuyer davantage sur la logique qui prévaut dans les secteurs de fourniture de services marchands, et plus recourir aux technologies de l'information et de la communication. Pour prendre en compte la versatilité croissante de la demande, ils devront être beaucoup plus flexibles dans leur logistique, dans leur production, et même dans leurs stratégies. Ils devront participer davantage à des réseaux productifs et à des réseaux d'innovation pour participer à la constitution de "bouquets" de produits et services*.

De Paris à Rome, de Londres à Berlin, les schémas de consommation s'uniformisent progressivement. Entre les différents pays de l'Union européenne,

() Ces résultats proviennent de l'étude prospective des grandes tendances de la consommation des ménages à horizon 2005-2010. Cette étude a été réalisée par le Crédoc pour le compte de la Direction générale de l'industrie, des technologies de l'information et des postes (DiGITIP).*

Les principaux critères de choix des produits dans les quatre pays européens



Source : Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999

les consommateurs affectent dans leur budget des parts comparables pour le même type de produit. Les habitudes alimentaires, l'effort consacré aux dépenses de logement se rapprochent entre le nord et le sud de l'Europe. Toutefois, les Français sont ceux qui attachent le plus d'importance aux labels et aux marques ; ils font en revanche moins référence aux associations de consommateurs que les autres Européens.

Dans les années à venir, les modes de consommation devraient continuer à converger. En effet, l'unification ira en s'approfondissant avec la mise en place de la monnaie unique et les mesures d'harmonisation fiscale. La grande distribution sera de plus en plus internationalisée et les nouvelles technologies de l'information et de la

communication continueront à réduire les distances.

La montée en puissance des arbitrages individuels

Si les particularismes nationaux en matière de consommation reculent, c'est en partie parce que les arbitrages des ménages européens reposent désormais davantage sur les préférences individuelles, qui prennent progressivement l'ascendant sur les déterminants socio-démographiques traditionnels et la nationalité des consommateurs.

La progression significative du pouvoir d'achat des ménages en est la première cause. En effet, sur une période suffisamment longue, la croissance du revenu a des effets considérables sur la

structure des dépenses et sur l'amplitude des marges de manœuvre dont disposent les consommateurs. Au cours des vingt dernières années, le revenu disponible brut des ménages français a progressé de près de 45% en francs constants.

Les consommateurs utilisent ces degrés de liberté supplémentaires pour se porter de façon parfois inconstante sur certains marchés, produits ou marques, contribuant ainsi à rendre les évolutions de la demande plus versatiles. Par voie de conséquence, la concurrence entre produits et entre fonctions de consommation s'intensifie. L'acquisition d'un équipement audiovisuel peut être en concurrence avec un voyage, lui-même en concurrence avec l'achat de produits financiers, etc.

La demande est de plus en plus personnalisée. C'est le pendant des mutations du marché du travail, qui exige davantage d'autonomie et de responsabilité.

L'imbrication entre vie privée et univers professionnel...

Avec le téléphone mobile et l'ordinateur domestique, les pratiques « entrepreneuriales » font irruption dans la sphère domestique. Au cours de ces dernières années, ces équipements professionnels sont devenus le symbole d'une consommation en forte croissance. Leur succès est le symptôme d'une imbrication croissante entre vie privée et monde du travail. Les consommateurs développent des stratégies pour optimiser leurs achats, dans le choix des points de vente par exemple. Ils manifestent de nouvelles exigences à l'égard des produits.

A nouvelles technologies, nouveaux modes de consommation. Les ménages modifieront leurs pratiques d'achat avec la montée de l'internet. Les moteurs de recherche rendent accessibles de nombreuses informations sur les produits, et notamment sur leurs prix, les sites permettant de comparer les tarifs. Le réseau mondial renforce ainsi la concurrence sur les produits. Parmi les Européens, les Français semblent être particulièrement préparés à utiliser l'internet pour apprendre, se cultiver et passer des commandes en ligne, malgré leur retard actuel dans l'utilisation du réseau mondial.

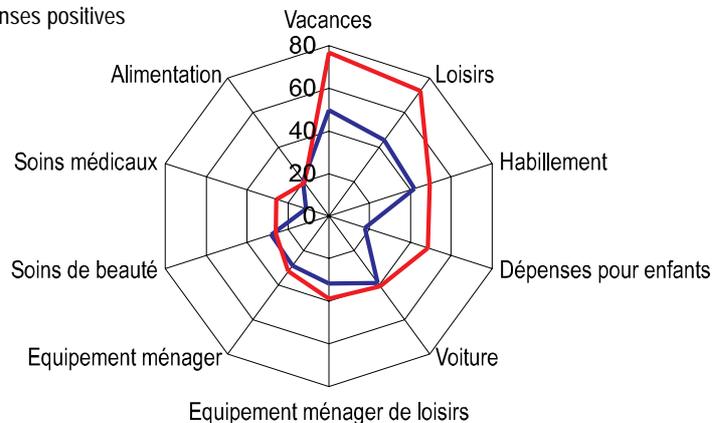
... pour des ménages coproducteurs de leur consommation

Les ménages tiennent un rôle de plus en plus actif dans la construction de leur consommation : ils participent à la réalisation de programmes audiovisuels ou multimédias, ils conçoivent l'aménagement de leur foyer, ils élaborent

Les arbitrages des ménages français

Dans leurs pratiques d'achat, les ménages cherchent à satisfaire des besoins de plus en plus élaborés. Ils achètent davantage de biens et services où ils s'impliquent personnellement : vacances, loisirs, habillement, dépenses pour les enfants. Cette mesure subjective de l'appétence à la consommation apparaît pleinement en phase avec le souhait exprimé par ailleurs de faire étroitement coïncider comportements d'achat et préférences individuelles.

% de réponses positives



— Etes-vous obligé de vous imposer des restrictions sur les postes suivants de votre budget ?

— Si vos revenus augmentaient, consacreriez-vous un budget plus élevé à...?

Guide de lecture : 50 % des Français déclarent devoir s'imposer des restrictions sur leur budget de vacances et 77% d'entre eux annoncent qu'ils y consacraient un budget plus important si leurs revenus augmentaient.

Source : Enquête CRÉDOC – DIGITIP, 1999

leurs propres voyages. Ainsi, la consommation devient souvent une opération de coproduction menée par le consommateur et l'offreur. En conséquence, le fonctionnement des marchés de produits industriels de consommation passe progressivement d'un schéma de transaction commerciale à une logique de prestation de services.

Technologie et symbole pour rassurer le consommateur

Depuis la « crise » de la consommation du début de la décennie quatre-vingt-dix, les acheteurs restent fortement attachés aux signaux porteurs de garanties d'hygiène et de sécurité, considérés comme un critère de décision important par 87 % des Européens.

Ces attributs peuvent être objectifs et concerner certaines fonctionnalités comme les dispositifs anti-chutes. Ils peuvent être plus symboliques. La marque (62,4 % des Européens jugent ce critère important), l'origine du produit peuvent apporter ces garanties aux consommateurs, et par voie de conséquence le rassurer. Le consommateur devrait également se déclarer de plus en plus sensible au label, notamment lorsqu'il est décerné par une association de consommateurs (deux tiers des répondants déclarent y attacher de l'importance). Dans les années à venir, les attentes des ménages porteront davantage encore sur des

considérations éthiques, alors qu'au début de la décennie les attitudes précautionneuses prédominaient.

Le « sur mesure de masse »

La personnalisation de la consommation appelle un nouveau type d'offre « sur mesure » permettant de prendre en compte les aspirations de chaque consommateur, qui souhaite être considéré comme un individu unique, porteur d'un projet personnel. Ces nouveaux processus n'excluent pas, pour autant, la fabrication en grandes quantités grâce aux nouvelles technologies.

Le développement de cette production en « sur mesure de masse » comporte des enjeux industriels considérables. Les processus de production « à la carte » devraient s'imposer progressivement dans l'ensemble des secteurs industriels de biens de consommation. Dans le cadre de la fourniture de « solutions globales » personnalisées de consommation, les entreprises vont être amenées à proposer des « bouquets » intégrant l'ensemble des biens et services nécessaires à la satisfaction d'un besoin plutôt qu'un simple produit (exemple : une offre de mobilité comprenant la mise à disposition d'un ou plusieurs véhicules, l'assurance, l'entretien... plutôt que la vente sèche d'une automobile).

Les entreprises vont devoir développer cette offre personnalisée sans générer de hausse prohibitive des coûts de production. Toutefois, comme l'adoption d'un tel schéma de production intègre des prestations de services personnalisés, la pression des consommateurs sur les prix devrait être plus limitée que pour les produits standardisés.

Comme la demande sera de plus en plus volatile, voire versatile, les industriels seront contraints de développer des modes d'organisation flexibles, qu'il s'agisse de flexibilité logistique, productive et même stratégique. Ce type de flexibilité est encore largement à développer : les firmes devraient avoir la possibilité de se redéployer et de bifurquer vers des activités plus attractives, en réponse à l'incertitude sur le contenu de la demande et l'évolution du champ concurrentiel et technologique.

L'internet pour développer l'intelligence économique ...

La réactivité de l'entreprise aux évolutions de la demande et des marchés repose pour une grande part sur sa capacité à capter et à analyser rapidement l'information pertinente sur son environnement (marché, concurrence, technologie...). La démarche d'intelligence économique ne se limite pas à mettre en place un dispositif de veille concurrentielle. Elle consiste également à s'assurer des conditions d'une bonne diffusion interne des informations, notamment des études sur la demande et sur l'offre. Pour que l'ouverture de l'entreprise à l'information soit en mesure d'apporter un réel soutien à la compétitivité, elle doit s'accompagner de la mise en œuvre de modes d'organisation internes favorables à l'apprentissage individuel et collectif. Par exemple, les formations en ligne et la simplification des organigrammes permettent de faire de l'entreprise une entreprise « apprenante ».

... et nouer une relation personnalisée avec le consommateur

Le développement de l'internet permettra aux industriels de nouer des liens plus étroits avec les consommateurs, bien au-delà des questions de ventes en ligne. Les sites créés par les industriels contiennent de nombreuses informations sur les produits mis en vente et leurs usages : conseils d'utilisation, forums d'échanges d'informations. Ces sites s'imposent de plus en plus comme un outil de dialogue et de remontée d'informations sur la demande. Ils devraient permettre aux industriels de construire cette relation personnalisée

Que pensez-vous faire dans le futur avec l'internet ?

Importance relative du critère dans les différents pays

	(% des réponses de l'échantillon*)	France	Italie	Royaume-Uni	Allemagne
Communiquer	60,5%	**	**	***	***
S'informer (actualités, météo...)	59,9%	**	***	**	**
S'informer sur les produits	59,5%	**	**	**	**
Apprendre, se cultiver	58,1%	***	**	**	*
Réserver spectacles, vacances	52,5%	*	*	**	**
Acheter, commander	52,0%	**	*	*	*
Gérer budget, opérations bancaires	46,3%			*	**
Travailler à domicile	46,1%	*	*		
Se divertir, jouer	45,1%	*			

* Champ : échantillon de 2 366 individus représentatifs de la population des 4 pays européens
Source : Enquête CRÉDOC – DiGITIP, 1999

Plus d'un Européen sur deux pense que l'on fera davantage des choses avec l'internet dans les prochaines années. Les Allemands (61,3 %) et les Britanniques (62,7 %) affichent une adhésion à cette idée légèrement plus forte que les Français (49,7 %) et que les Italiens (44 %). Parmi ces convaincus, quelques nuances : les Anglo-Saxons considèrent plutôt le réseau mondial comme un média pratique pour communiquer, s'informer et réserver des prestations de loisirs, tandis que les Français et les Italiens le verraient davantage comme un outil séduisant pour se cultiver et s'informer, sans pour cela exclure la possibilité de commander en ligne des biens ou des services.

L'étude prospective des grandes tendances de la consommation

L'étude évalue l'impact des évolutions économiques et sociales sur les modes de consommation en s'appuyant sur des analyses quantitatives (projections macroéconomiques, enquête téléphonique auprès de 2 366 consommateurs de quatre pays européens), mais aussi qualitatives (entretiens auprès de professionnels de l'industrie et du commerce, constitution de groupes d'experts sectoriels). L'approche prospective consiste à envisager plusieurs futurs possibles afin de proposer des déclinaisons des stratégies industrielles selon l'évolution supposée de l'environnement économique et social. Pour que les conclusions de l'étude soient proches de la réalité des entreprises, une partie spécifique décrit l'évolution des stratégies industrielles dans six secteurs d'activité (photographie, bricolage, articles de sport, électronique grand public, électroménager, chaussure).

Trois scénarios alternatifs à l'horizon 2010

Le scénario « Achèvement de la construction européenne » décrit une dynamique plutôt vertueuse où la croissance s'établit à un rythme supérieur d'un demi-point à la performance réalisée au cours des 20 dernières années. Dans ce contexte, les politiques économiques, coordonnées à l'échelle européenne, comportent une dimension sociale significative. Le scénario « Dérégulation des marchés » examine les conséquences de la diffusion d'un environnement à forte sensibilité libérale à tous les niveaux de l'économie. Dans ce scénario, secteurs d'activités, entreprises et individus ont des trajectoires très différentes. Le scénario « Crise financière internationale » envisage les répercussions d'un brutal réajustement boursier sur la sphère économique réelle.

Dans tous les cas, la dimension immatérielle de la consommation aura un poids grandissant au cours de la prochaine décennie. Néanmoins, celle-ci adoptera une tonalité différente dans les trois scénarios. Les stratégies des industriels devront davantage tenir compte des attentes des consommateurs en matière de sécurité et d'éthique dans le premier scénario, tandis que dans le second les stratégies de positionnement sur des niches de marché pourraient être privilégiées. A contrario, dans le scénario le moins favorable, les attentes des consommateurs s'orienteraient vers l'optimisation de la valeur d'usage.

avec les utilisateurs finals de leurs produits, relation qui deviendra peu à peu la clef de voûte de leurs politiques de fidélisation et de marketing. Devant les attentes personnalisées des consommateurs, les entreprises développeront davantage d'outils pour mieux les comprendre, en utilisant notamment les apports des nouvelles technologies (systèmes

d'observation de la demande, systèmes élaborés de dialogue avec leurs clients). Grâce à ces nouveaux outils, elles disposeront de remontées d'informations extrêmement précieuses et précises, tant en amont qu'en aval des achats. Les industriels développeront également une « culture de marque » autour de laquelle ils pourront fédérer et fidéliser leur

clientèle, et aussi aborder leurs relations avec les distributeurs dans de meilleures conditions.

Les réseaux d'innovation

L'innovation sera au cœur de la réponse qu'apporteront les industriels aux évolutions des modes de consommation. Elle devra associer étroitement les aspects technologiques et la dimension marketing, afin de conduire à l'élaboration d'une offre assurant la cohérence entre les caractéristiques objectives des produits (fonctionnalités, fiabilité...) et leurs attributs symboliques (politique de marque, stratégie de distribution, de communication...).

En participant davantage à des réseaux, les entreprises développeront leurs performances à partir de leur métier de base. Elles accéléreront leurs processus d'apprentissage et accéderont à de nouvelles compétences. En effet, les entreprises ne maîtrisent pas l'ensemble des savoir-faire nécessaires à la fabrication du produit final, d'où la nécessité de coopérer avec des partenaires disposant des compétences complémentaires. Ce cas de figure est particulièrement adéquat lorsque l'entreprise est engagée dans une offre de "bouquets" de produits et services dont les composants relèvent souvent de technologies hétérogènes.

Concevoir de nouvelles relations entre industriels et distributeurs

Les industriels n'ont pas une stratégie unique pour répondre à la concentration croissante de la distribution et à la redéfinition de la fonction des distributeurs dans le système économique. L'attitude à adopter dépend fortement de la taille de l'entreprise, de sa capacité à soutenir des marques fortes, et de la performance de ses compétences technologiques. Dans certains cas extrêmes, l'industriel peut envisager d'intégrer la distribution (le commerce électronique peut lui offrir de nouvelles opportunités en la matière). Dans la majorité des cas, il cherchera à mettre en œuvre un véritable partenariat avec les distributeurs. Plusieurs voies stratégiques lui sont ouvertes pour répondre aux transformations du monde du commerce.

Stratégie de marque ou de produit, ...

Lorsque l'industriel choisit une stratégie de marque, il privilégie le marché et conserve la maîtrise des actifs immatériels : il promeut une marque et définit sa stratégie de communication. Il peut même chercher à intégrer la distribution comme dans le secteur de l'habillement. Lorsqu'il choisit une stratégie

Du petit commerce à la grande distribution

En Europe, le clivage est encore très marqué entre un schéma méridional (Italie, Portugal...), où la place du petit commerce reste prépondérante, et une distribution plus concentrée dans les pays du Nord. La spécificité de la situation française tient autant à la place significative occupée par les hypermarchés qu'au rôle important que continue de tenir le commerce de proximité sur la plupart des marchés non alimentaires. Toutefois, les disparités entre les appareils commerciaux européens sont appelées à s'estomper progressivement sous l'effet d'un double mouvement de concentration et d'internationalisation des structures de distribution.

La concentration résulte de la montée en puissance du commerce intégré et de la réorganisation des réseaux de commerce associé (franchises, groupements d'achats...). Les grands groupes de la distribution ont donné une impulsion forte dans les pays de l'Europe du Sud, où l'appareil commercial a entamé sa mutation avec retard. Par contre, en France, la concentration du commerce semble avoir atteint ses limites. Les distributeurs recherchent de nouvelles sources de croissance en s'internationalisant et en offrant de nouveaux services, développant ainsi leur puissance d'achat vis-à-vis de leurs fournisseurs. Ces regroupements s'effectuent au travers d'importantes opérations de fusions-acquisitions. Elles se réalisent désormais le plus souvent sur une base européenne, voire mondiale. Le passage à la monnaie unique encourage la constitution de centrales d'achats internationales et le développement d'enseignes de dimension européenne.

Cette dynamique pousse les producteurs de biens de consommation à se concentrer afin de maintenir un certain équilibre dans les relations entre industriels et distributeurs. Une autre conséquence de cette évolution du commerce est l'avènement de produits et de marques internationales (souvent à l'initiative des distributeurs) qui contribuent progressivement à uniformiser les consommations des ménages européens.

de produit, il prend une orientation plus technologique et assoit sa compétitivité sur un avantage technique reconnu.

... sous-traitance ou partenariat

L'industriel peut décider d'abandonner au distributeur la gestion des actifs immatériels. Dans une option basse, la sous-traitance est purement technique, avec pour condition de succès la capacité

de l'industriel à proposer des avantages en matière de productivité, de qualité ou de flexibilité. Dans une option plus élaborée, l'industriel noue de véritables liens de partenariat avec le distributeur. Les deux opérateurs mettent alors en commun des moyens qui leur permettent d'innover ensemble. Le début d'une relation destinée à s'inscrire dans la durée.

■ Laurent POUQUET (Crédoc)

A lire

Des compléments sectoriels sont attachés à la version électronique de ce 4-Pages sur le site du secrétariat d'Etat à l'Industrie

- CASES (Luis) : « La consommation des ménages en 1999 », INSEE – Résultats, juillet 2000

- HERPIN, N., VERGER D. : « Consommation : un lent bouleversement de 1979 à 1997 », *Economie et Statistique*, n°324-325, INSEE, 1999

- MOATI Ph. : « Concilier les logiques d'innovation et de satisfaction du client : le rôle clé des intégrateurs », *Cahier de Recherche n°136, CRÉDOC, 1999*

- MOATI Ph., POUQUET L. : « Les nouvelles logiques productives dans les PMI : déterminants et impact sur les performances », *Cahier de Recherche n°98, CREDOC, 1998*

- ROCHEFORT R. : *Le consommateur entrepreneur*, éditions Odile Jacob, 1997



Directeur de la publication :
Jean-Marc Béguin

Rédacteur en chef : Gilles Rotman
Secrétaire de rédaction : Alain Bentolila
Composition par P.A.O - Brigitte Baroin

Cette publication est réalisée avec
le concours de la Direction des relations
avec les publics et de la communication

Abonnement : 250 F ou 38,11 euros
(12 n° au minimum) - par fax au 01 43 19 41 73
SESSI, service de la Direction générale
de l'industrie, des technologies
de l'information et des postes (DiGITIP)

<http://www.industrie.gouv.fr>
N° ISSN : 1241-1515